

Tesis

**SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA GURU
(Studi Kasus di SD Muhammadiyah 9 Malang)**

OLEH:

ANNISA ROSYIDAH

19711024



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2022**

Tesis

**SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA GURU
(Studi Kasus di SD Muhammadiyah 9 Malang)**

OLEH:
ANNISA ROSYIDAH
19711024

Yang dibimbing oleh:

Dosen Pembimbing 1: Prof. Mulyadi, M.Pd.I
NIP. 195507171982031005

Dosen Pembimbing 2: Abdul Azis, M.Ed, Ph.D
NIP. 196906282006041004



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul, "Supervisi Akademik Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di SD Muhammadiyah 9 Malang)" ini yang disusun oleh Annisa Rosyidah (19711024) telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan dalam Ujian Sidang Tesis sebagaimana saran-saran dari dosen pembimbing I dan pembimbing II.

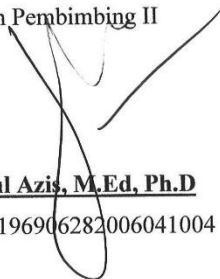
Dosen Pembimbing I



Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I

NIP. 195507171982031005

Dosen Pembimbing II




Abdul Azis, M.Ed, Ph.D

NIP. 196906282006041004

Mengetahui,

Kaprodi Magister Manajemen Pendidikan Islam




Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd

NIP. 198010012008011016


LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul, "Supervisi Akademik Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di SD Muhammadiyah 9 Malang)" ini yang disusun oleh Annisa Rosyidah (19711024) telah diujikan dan dipertahankan dalam Ujian Sidang Tesis pada tanggal 30 Juni 2022 dan sebagaimana saran-saran dari dewan penguji.

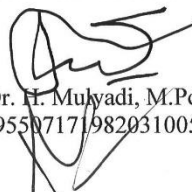
Dewan Penguji


Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak.
NIP. 19690303 200003 1 002


Penguji Utama


Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd.
NIP. 19790202 200604 2 003

Ketua/Penguji II


Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I
NIP. 195507171982031005

Pembimbing I


Abdul Azis, M.Ed, Ph.D
NIP. 196906282006041004

Pembimbing II

Mengetahui,

Direktor Pascasarjana




Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak
NIP. 19690303 200003 1 002

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Annisa Rosyidah
NIM : 19711024
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Supervisi Akademik Kepala Sekolah Untuk
Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di SD
Muhammadiyah 9 Malang),

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya tulis benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini merupakan hasil plagiasi, maka saya bersedia menerima segala sanksi atas perbuatan yang dituduhkan kepada saya.

Batu, 16 Juni 2022

Yang membuat pernyataan



Annisa Rosyidah
NIM. 19711024

LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan penuh hormat penulisan laporan penelitian tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua dan mertua ,tercinta Bapak Sentot Suwignyo - Ibu Rosyifah Herlina,(alm. Suparan) - Ibu Masningwati yang tak pernah lelah selalu bersujud dengan menengadahkan tangan seraya melafadzkan doa memohon keberhasilan dan kesuksesan dalam menuntut ilmu.
2. Suami tercinta, Umam Rojiin,S.Pt yang bersabar atas hal yang mungkin terabaikan dalam proses penyusunan tesis ini dan tak mengeluh sedikit pun memberikan dukungan.
3. Kedua Adik kandung, Rahmi dan Aulia, sekaligus semua saudara ipar yang tak pernah bosan mendoakan agar penulis lancer dalam melaksanakan penelitian dan meranpungkannya
4. Bapak/ Ibu dosen, yang selalu memberikan bimbingan, arahan, dan pedoman untuk menjadi yang terbaik
5. Sahabat senasib seperjuangan Prodi MPI Kelas B angkatan 2020, yang mewarnai hari-hariku dengan diskusi-diskusi, serta canda tawanya dalam perjalanan menuntut ilmu di UIN Maliki Malang ini
6. Pihak Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) yang memilih penulis sebagai salah satu putri nusantara asli Malang untuk mendapatkan beasiswa dan menuntaskan studi S2
7. Sahabat awardee cabang UIN Malang yang menjadi rekan diskusi dan konsultasi selama studi.
8. Keluarga besar dari pihak ayah dan dari pihak ibu di Sawojajar, Aries Munandar, Asparaga, Malang dan Cilandak, Jakarta Selatan yang telah mengawal dan turut mendoakan penulis hingga sampai pada pencapaian saat ini.
9. Semua pihak yang secara sadar atau tanpa sadar menjadi inspirasi bagi penulis untuk sampai pada pencapaian saat ini

MOTTO

لِلنَّاسِ أَنْفَعُهُمُ النَّاسِ خَيْرٌ

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain.”

(Hadits Riwayat ath-Thabrani, Al-Mu’jam al-Ausath, juz VII, hal. 58, dari Jabir bin Abdullah r.a.. Dishahihkan Muhammad Nashiruddin al-Albani dalam kitab: As-Silsilah Ash-Shahihah)

الْجَنَّةِ إِلَى طَرِيقًا بِهِ اللَّهُ سَهَّلَ عِلْمًا فِيهِ يَلْتَمِسُ طَرِيقًا سَلَكَ مَنْ

“Barangsiapa yang menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu maka akan Allah mudahkan baginya jalan menuju surga.”

(HR. Muslim No. 2699)

ABSTRAK

Annisa Rosyidah, 2021, *Supervisi Akademik Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Di Sd Muhammadiyah 9 Malang)*, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing I: Prof. Mulyadi, M.Pd.I, Pembimbing II: Abdul Azis, M.Ed, Ph.D

Kata Kunci : Supervisi, Kepala sekolah, kinerja guru

Supervisi adalah kompetensi yang melekat pada diri kepala sekolah yang diterapkan dengan perencanaan, pendekatan, dan berakhir dengan adanya tindak lanjut. Semua itu bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru demi tercapainya visi misi sekolah yang telah dicanangkan. Penelitian ingin mengetahui tiga hal terkait supervisi kepala sekolah di SD Muhammadiyah 9 Malang. Pertama bagaimana perencanaan supervisi oleh kepala sekolah. Kedua, bagaimana pendekatan dan metode supervisi kepala sekolah. Ketiga, bagaimana dampak dari adanya supervisi oleh kepala sekolah.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 adalah informan utama dan beberapa guru yang turut menjadi sumber data penelitian. Penelusuran dan pengambilan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data hasil penelitian melalui proses kondensasi data, reduksi, dan verifikasi. Tahap untuk menilai keabsahan data, peneliti menggunakan kredibilitas, keteralihan, kebergantungan, dan konfirmasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan perencanaan supervisi dengan integral dan komprehensif terhadap guru. Hal tersebut dilakukan melalui evaluasi kinerja yang dibuktikan dengan adanya rapor tahunan guru. Perencanaan supervisi dilakukan secara periodik. Perencanaan supervisi meliputi penyusunan jadwal supervisi klinis dan pemantauan kesiapan perangkat mengajar. Pendekatan dan metode supervisi dilakukan dengan mengintegrasikan pendekatan direktif, nondirektif, dan pengembangan. Hal tersebut diambil menyesuaikan dengan kebutuhan guru. Supervisi yang dilakukan di tengah pembelajaran daring membuat kepala sekolah SD Muhammadiyah 09 melakukan pola supervisi yang menyesuaikan keadaan yakni safari pembelajaran.

Safari pembelajaran adalah teknis supervisi nondirektif yang berwujud diskusi antara tim kurikulum dan perwakilan setiap kelas untuk mendiskusikan kendala selama pembelajaran daring berikut solusi dan pemecahannya. Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah menggunakan pendekatan yang sesuai dengan tipologi guru. Berpedoman pada hasil tersebut, kepala sekolah melakukan tindak lanjut dengan memberikan penghargaan terhadap guru yang nilainya baik dan memberikan bimbingan bagi guru yang pencapaiannya masih kurang.

Dampak adanya supervisi yang demikian mampu mengantarkan guru-guru menemukan kekurangan yang ada dan segera meningkatkannya. Guru yang awalnya memiliki kekurangan dalam mencoba beberapa metode pengajaran, perlahan mulai mampu dan terasah menggunakannya. Hal tersebut turut mampu membawa lembaga pendidikan memperbaiki mutu dari tahun ke tahun.

ABSTRACT

Annisa Rosyidah, 2022, Academic Supervision of School Principals to Improve Teacher's Performance (Case Study at Sd Muhammadiyah 9 Malang), Masters Program of Islamic Education Management, Postgraduate Program of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang, Advisor I: Prof. Mulyadi, M.Pd.I, Advisor II: Abdul Azis, M.Ed, Ph.D

Keywords : Supervision, School Principal, teacher's performance

Supervision is a competency inherent in the principal's which is applied by planning, approaching, and ending with follow-up. All of those methods aim to improve teacher's performance in order to achieve the school's vision and mission that have been proclaimed. The researcher wanted to know three things related to the supervision of the principal at SD Muhammadiyah 9 Malang. The first was how to plan supervision by the principal. Second, how was the approach and method of supervising of the principal. Third, what was the impact of supervision by the principal.

The approach which was used in this research was qualitative with the type of case study research. The principal of SD Muhammadiyah 9 was the main informant and several teachers also became the sources of research data. Searching and collecting data were through interviews, observation, and documentation. Analysing of research data were through the process of data condensation, reduction, and verification. The stage to assess the validity of the data the researcher used credibility, transferability, dependence, and confirmation.

The results showed that the principal carried out an integral and comprehensive supervision plan for the teachers. It was done through performance evaluation as the evidenced by the teachers' annual report card. Supervision planning was carried out periodically. The supervision planning included the preparation of a clinical supervision schedule and monitoring the readiness of teaching equipment. The approaches and methods of supervision were carried out by integrating directive, non-directive, and development approaches. It was taken according to the needs of the teachers. Supervision carried out in the middle of online learning made the principal of SD Muhammadiyah 09 carried out a supervision pattern that adjusted to the situation, namely a learning safari.

Safari learning was a non-directive technical supervision in the form of discussions between the curriculum team and representatives of each class to discuss obstacles during online learning along with solutions and how to solve it. The implementation of supervision by the principal used an approach that was appropriate with the typology of teachers. Based on these results, the principal followed up by giving awards to the teachers who have good grades and providing guidance for teachers who were still lacking in their achievement.

The impact of such supervision was able to lead teachers to find existing deficiencies and immediately improve them. The teachers, who had a lack of trying several teaching methods, they slowly began to be able and honed in using them. This was also able to bring educational institutions to improve quality from year to year.

ملخص البحث

النساء رشيدة، ٢٠٢٢، الإشراف الأكاديمي من مدير المدرسة لتحسين أداء المدرسين (دراسة الحالة في المدرسة الابتدائية محمدية 9 بمالانج)، قسم الماجستير في إدارة التربية الإسلامية، الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، المشرف 1: أ.د. موليادي، الماجستير، المشرف 2: د. عبد العزيز، الماجستير.

الكلمات المفتاحية : الإشراف، مدير المدرسة، أداء المدرسين

الإشراف هو اختصاص يكمن في نفس مدير المدرسة يتم تطبيقه عن طريق التخطيط، والمنهج، والانتهاج بالمتابعة. كل هذا يهدف إلى تحسين أداء المعلم من أجل تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها المعلنة. أراد هذا البحث معرفة ثلاثة أشياء تتعلق بإشراف مدير المدرسة في المدرسة الابتدائية محمدية 9 بمالانج. أولاً، معرفة كيفية تخطيط الإشراف من مدير المدرسة. ثانياً، معرفة كيفية منهج الإشراف من مدير المدرسة وطريقته. ثالثاً، معرفة تأثير الإشراف من مدير المدرسة.

استخدم هذا البحث المنهج النوعي بدراسة الحالة. أصبح مدير المدرسة الابتدائية محمدية 9 مخبراً رئيسياً وبعض المدرسين مصادر لبيانات البحث أيضاً. البحث عن البيانات وجمعها من خلال المقابلة، والملاحظة، والتوثيق. تحليل بيانات البحث من خلال عملية تكثيف البيانات، وتقليلها، والتحقق منها. في مرحلة تقييم صحة البيانات، استخدمت الباحثة المصدقية، وقابلية النقل، والاعتماد، والتأكيد.

وأظهرت النتائج أن مدير المدرسة قام بتخطيط الإشراف متكاملًا وشاملاً للمدرسين. تم ذلك من خلال تقييم الأداء كما يتضح من بطاقة التقرير السنوي للمدرسين. يتم تخطيط الإشراف دورياً. يشمل تخطيط الإشراف إعداد جدول الإشراف السريري، ومراقبة استعداد وسائل التدريس. تم تنفيذ منهج الإشراف وطريقته من خلال دمج المنهج التوجيهي، وغير التوجيهي، والتطوير. تم أخذ هذا وفقاً لاحتياجات المدرسين. أدى الإشراف الذي تم تنفيذه أثناء التدريس عبر الإنترنت إلى قيام مدير المدرسة الابتدائية محمدية بتنفيذ نمط الإشراف وفقاً للموقف، وهو الرحلة التعليمية.

الرحلة التعليمية هو إشراف غير توجيهي في شكل المناقشة بين قسم المنهج الدراسي ونائب كل فصل لمناقشة العقبات أثناء التعلم عبر الإنترنت إلى جانب الحلول. قام مدير المدرسة بتنفيذ الإشراف باستخدام المنهج الذي يتوافق مع تصنيف المدرسين. بناءً على هذه النتائج، قام مدير المدرسة بالمتابعة

من خلال منح الجوائز للمدرسين ذوي الدرجات الجيدة وتقديم التوجيه للمدرسين الذين لا تزال إنجازاتهم ناقصة.

إن تأثير هذا الإشراف قادر على توجيه المدرسين للعثور على أوجه القصور الموجودة وتحسينها على الفور. المدرسون الذين افتقروا في البداية إلى تجربة العديد من طرق التدريس بدأوا في التمكن من استخدامها تدريجياً. هذا قادر على جلب المؤسسة التعليمية لتحسين الجودة من سنة إلى أخرى.

Alhamdulillah, atas berkat rahmat, taufik dan hidayah Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penyusunan tesis ini, yang berjudul “Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di SD Muhammadiyah 9 Malang)”. Sholawat serta salam semoga tetap melimpah curahkan kepada teladan kita Nabi Muhammad SAW, segenap keluarga, sahabat dan pengikutnya.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah memberi bantuan berupa arahan dan dorongan selama penulis melaksanakan studi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Bapak Prof. Dr. M. Zainuddin, MA dan para Pembantu Rektor lainnya.
2. Direktur pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, AK dan para asisten direktur atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd dan Dr. Muhammad Amin Nur, M.A selaku sekretaris program studi atas motivasi, dukungan, dan kemudahan pelayanan selama studi.
4. Dosen Pembimbing I Prof. Mulyadi, M.PdI dan dosen pembimbing II Abdul Azis, M.Ed, Ph.D atas ketelitian dan kesabarannya dalam membimbing, mengarahkan, dan mengoreksi penulis selama proses penulisan tesis.
5. Seluruh dosen dan staf TU pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan- kemudahan selama menyelesaikan studi.

6. Kepala sekolah SD Muhammadiyah 09 Malang beserta seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang telah bersedia bekerja sama dan membagi ilmu selama penelitian.
7. Sahabat senasib seperjuangan di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) kelas B angkatan 2020.
8. Kepala sekolah SMP Negeri 13 Malang tahun 2020- 2022, Bapak Drs. H. Musthafa, M.PdI yang mendukung dan memotivasi penulis untuk mempercepat perampungan tesis.
9. Teman yang berharga, M. Faqih., Ilham, M. Amin, abah Kholish, ustadz Zaki yang ada untuk membantu penulis ketika menemui kesulitan dan teman konsultasi yang setia.
10. Segenap keluarga persyarikatan Muhammadiyah, Pimpinan Daerah Nasyyatul Aisyiyah Kota Malang, rekan-rekan pengurus di Cabang Kedung Kandang yang turut menjadi inspirasi bagi penulis di setiap harinya.

Demikian kata pengantar yang bisa penulis sampaikan, semoga ilmu yang kita dapat bisa bermanfaat, aamiin.

Wassalamu'alaikum wa rahmatullahi wa barakatuh.

Malang, 14 Juni 2022

Penlis

PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan

RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf. Dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus.

Berikut ini daftar huruf Arab yang dimaksud dan transliterasinya dengan huruf latin:

Tabel 0.1: Tabel Transliterasi Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Žal	ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye

ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	ge
ف	Fa	f	ef
ق	Qaf	q	ki
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el
م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
ه	Ha	h	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	y	ye

B. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau *monoftong* dan vokal rangkap atau *diftong*.

1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tabel 0.2: Tabel Transliterasi Vokal Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
َ	Fathah	a	a
ِ	Kasrah	i	i
ُ	Dammah	u	u

2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Tabel 0.3: Tabel Transliterasi Vokal Rangkap

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
يَا	Fathah dan ya	ai	a dan u
وَا	Fathah dan wau	au	a dan u

Contoh:

- كَتَبَ kataba
- فَعَلَ fa`ala
- سَأَلَ suila
- كَيْفَ kaifa

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	v

LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
Abstract	xi
ملخص البحث.....	X
KATA PENGANTAR	xii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	xvi
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Pertanyaan Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Penelitian Terdahulu.....	12
F. Definisi Istilah	18
BAB II KAJIAN TEORI	19
A. Perspektif Teoritik Masalah Penelitian	19
1. Konsep Kepala Sekolah yang Ideal	19
2. Penilaian Kinerja	42
3. Perencanaan Supervisi	47
4. Pendekatan Supervisi.....	49
5. Supervisi dalam Pandangan Islam.....	59
B. Kerangka Penelitian.....	63
BAB III METODE PENELITIAN	64
A. Pendekatan dan Metode Penelitian	64

B. Kehadiran Peneliti	65
C. Latar Penelitian.....	66
D. Data dan Sumber Data	67
E. Teknik Pengumpulan Data	67
F. Analisis Data	69
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	73
A. Gambaran Umum Latar Penelitian	73
1. Profil Sekolah	73
2. Sejarah Sekolah	74
3. Visi dan Misi Sekolah	76
4. Profil Kepala Sekolah	78
B. Paparan Hasil Data Penelitian	79
1. Perencanaan Supervisi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SD Muhammadiyah 09 Malang	80
2. Pendekatan dan Metode Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SD Muhammadiyah 09 Malang	86
3. Dampak Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru di SD Muhammadiyah 09 Malang	91
C. Temuan dan Hasil Penelitian	99
1. Perencanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja guru di SD Muhammadiyah 09 Malang	100
2. Pendekatan dan Metode Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja guru di SD Muhammadiyah 09 Malang	102
3. Dampak Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja guru di SD Muhammadiyah 09 Malang	104
BAB V PEMBAHASAN	107
A. Perencanaan Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru.....	107
B. Pendekatan dan Metode Implementasi Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru	114
C. Dampak Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru Malang.....	123

BAB VI PENUTUP	132
A. Kesimpulan.....	132
B. Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA	134

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Peserta Didik SD Muhammadiyah 09 Malang	2
Tabel 1. 2 Tabel Hasil Observasi	7
Tabel 1. 3 Orisinalitas Penelitian.....	18

Tabel 2.1 Tugas Kepala Sekolah dalam EMASLIM.....	29
Tabel 2.2 Tugas Kepala Sekolah sebagai EMASLEC	30
Tabel 2.3 Tugas Kepala Sekolah sebagai Supervisor.....	40
Tabel 4. 1 Daftar Nama Guru	79
Tabel 4. 2 Jadwal Supervisi Guru.....	81
Tabel 4. 3 Perencanaan supervisi guru	101
Tabel 4. 4 Pendekatan Supervisi Guru.....	104
Tabel 4. 5 Dampak Supervisi Kepala Sekolah.....	107
Tabel 5. 1 Perencanaan supervisi guru	114
Tabel 5. 2 Pendekatan Supervisi Guru.....	123
Tabel 5. 3 Prestasi Guru dan sekolah selama 2019-2020	126

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Instrumen Supervisi	85
Gambar 4. 2 Kegiatan supervisi direktif kepala sekolah	88
Gambar 4. 3 Ucapan selamat kepada salah satu guru sebagai pemakalah terbaik.....	89
Gambar 4. 4 Ucapan selamat kepada salah stau guru yang meraih predikat guru Prestasi	94
Gambar 4. 2 contoh Rapor Kinerja Guru	99

BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan di era 4.0 telah menuntut insan praktisi pendidikan, untuk melangkah lebih progresif. Namun problematika dalam dunia pendidikan formal justru muncul disebabkan kinerja guru yang belum maksimal. Hal yang dimaksud seperti ketidaksiplinan guru dalam kehadiran di sekolah atau kurangnya antusiasme guru dalam menjalankan tupoksinya sehingga mempengaruhi pelayanan sekolah terhadap peserta didik. Padahal telah dijelaskan dalam regulasi sistem pendidikan nasional bahwa guru berkewajiban mewujudkan suasana pendidikan yang menyenangkan, memiliki komitmen dalam dirinya untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, serta dituntut untuk menjadikan dirinya teladan bagi peserta didik turut serta menjaga nama baik lembaga pendidikannya¹.

Kondisi tersebut apabila berlanjut terus-menerus tanpa ada upaya perbaikan akan membahayakan banyak pihak seperti peserta didik, wali murid, lembaga penyelenggara pendidikan bahkan guru itu sendiri. Upaya untuk menyadarkan guru agar bertindak sesuai tupoksi dan amanah undang-undang pada kondisi di atas perlu dilakukan dengan segera. Hal tersebut penting dilaksanakan agar tidak mencederai keagungan guru itu sendiri sebagaimana

¹ UU No.20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, pasal 40

undang-undang menyebutkan bahwa guru dituntut menjadi pendidik profesional demi terwujudnya pendidikan nasional yang bermutu².

Respon terhadap kondisi di atas menuntut diwujudkannya penilaian kinerja guru. Ahmad Ruky menjelaskan bahwa penilaian kinerja memiliki beberapa alasan untuk diterapkan. Penilaian kinerja dapat (1) memperbaiki prestasi kerja karyawan baik dari segi individual maupun grup (2) menaikkan kemampuan bekerja karyawan dan staf secara menyeluruh yang dapat diukur dengan naiknya produktivitas kerja, dan (3) memotivasi minat karyawan untuk berprestasi dan meningkatkan hasil kerja³. Mulyadi juga menilai pentingnya penilaian kinerja sebagai umpan balik atas kinerja sebelumnya dan menjadi pijakan untuk peningkatan produktivitas di masa mendatang⁴.

Pelaksanaan kinerja guru lumrah dilakukan tapi masih saja mengalami problematika. Kinerja guru disebutkan rendah karena beberapa faktor. Proses pengawasan kepala sekolah (supervisi) disebut sebagai penyebab kinerja guru tidak optimal⁵. Kinerja guru akan baik jika ada pengawasan dari kepala sekolah secara berkesinambungan⁶.

Saidah dalam penelitiannya memaparkan penelitian sebelumnya yang mengambil data dari interview bersama kepala sekolah dan guru sebagai

² UU No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen ,pasal 4

³ Suharsaputra, Uhar. *"Administrasi Pendidikan"*.)Bandung: PT Refika Aditama, 2010), hlm. 170

⁴ Mulyadi dan Fahriana Swastika, Ava. *"Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya"*. (Malang: Madani Kelompok Intrans Publishing, 2018), hlm. 170

⁵ Permendiknas No. 14 tahun 2007 tentang standar proses

⁶ Saidah, Tjutju Yuniarsih dan Eka Prihatin, "Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru dalam Kinerja Mengajar Guru", Universitas Pendidikan Indonesia, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXV No.2, Oktober 2018, hlm.373

narasumber menyebutkan fakta terkait kurang optimalnya kinerja guru di antaranya (1) sebagian guru jarang membuat RPP sebab tidak ada kendali dari kepala sekolah (2) intensitas penugasan oleh guru kepada siswa yang cukup sering sebab ketidakhadiran guru di kelas pada saat jam mengajar yang berakibat pada pencapaian akhir proses belajar siswa yang cenderung tidak tuntas (3) Guru mengalami kesulitan dalam proses pembelajaran karena kepala sekolah yang melewatkan kesempatan untuk memberikan pembinaan, dan (4) disiplin kerja guru yang masih rendah dilihat dari presensi kehadiran dan intensitas datang terlambat yang cukup sering⁷.

Gambaran kinerja guru yang rendah juga didukung oleh fakta yang menerangkan adanya realita di lapangan terkait guru senior yang menganggap mengajar sebagai rutinitas sehingga metode yang digunakan monoton. Hal tersebut mengakibatkan situasi kelas menjadi gersang dan siswa merasa bosan, sehingga lulusan yang dihasilkan siklus iklim sekolah yang seperti itu adalah kurang bermutu. Akibatnya kompeten lulusan yang minim berdampak pada daya saing bangsa yang rendah pada akhirnya kualitas kesejahteraan bangsa menurun⁸.

Faktor selain motivasi guru senior yang minim adalah orientasi guru saat mengajar ada pada pencapaian target materi dan nilai hasil belajar yang tinggi dengan mengabaikan mutu proses kegiatan PBM. Guru memprioritaskan sisi

⁷ *Ibid*

⁸ Zulfakar, Bukman Lian dan Happy fitria, "Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru", Universitas Pendidikan Indonesia, *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 5 No.2, Juli-Desember 2020, hlm.231

abstraksi materi dan mengesampingkan aktualisasi. Kenyataan itu ditunjang dengan kurang kreatif dan inovatif pada pembelajaran yang berakhir dengan penilaian yang miskin variasi karena kurang menyentuh penilaian proses pembelajaran⁹.

Pihak yang bertanggungjawab mengatasi kondisi sekolah yang seperti itu ada pada kepala sekolah. Tugas utama kepala sekolah dalam memberikan arahan, melakukan bimbingan, dan mendampingi para guru mencapai puncak mutu profesionalismenya tidak bisa dilepaskan. Kepala sekolah disebut kunci utama dalam peningkatan mutu kinerja guru¹⁰. Prioritas kebijakan pendidikan yang telah disusun oleh dirjen GTK tidak lain sebagai respon akan tantangan pendidikan di abad 21. Tantangan tersebut perlu respon aktif dari kepala sekolah yang pada sebenarnya adalah guru yang diamanahi tugas sebagai pengelola dan pemimpin lembaga pendidikan diwajibkan memiliki lima kompetensi yakni kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, kewirausahaan, dan supervisi¹¹. Glickman menyebutkan supervisi bertujuan untuk menumbuhkan motivasi, melakukan pengawasan mutu, dan peningkatan profesionalitas bagi guru dan karyawan¹².

Supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan. Supervisi sebagai bentuk layanan menyumbang

⁹ *Ibid*

¹⁰ Fathurrohman, Pupuh dan Suryana. *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2015), hlm.29

¹¹ Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah

¹² Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J.M. *Supervision and Instructional Leadership A Development Approach*. Seventh Edition. (Boston: USA, 2007)

kontribusi terhadap kinerja guru. Proses pengawasan kepala sekolah yang efektif berimbas dengan adanya perbaikan kinerja guru¹³. Penelitian tersebut senada dengan Kodariah yang mendapatkan hasil dari penelitiannya ada pengaruh yang bersifat perbaikan dan terang terlihat antara supervisi akademik oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 24,9%. Pengaruh pengaruh yang bersifat perbaikan dan terang terlihat motivasi guru untuk meraih prestasi terhadap kinerja guru sebesar 45,5%, dan adanya pengaruh pengaruh yang bersifat perbaikan dan terang terlihat secara bersama supervisi akademik kepala sekolah dan motivasi guru untuk berprestasi terhadap kinerja guru sebesar 52.2 %¹⁴.

¹³ Suhardan, Dadang, *Supervisi Profesional Layanan Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010),

¹⁴ Kodariah, Hermawan dan Sutrasah, C, "Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kinerja Mengajar Guru", Universitas Pendidikan Indonesia, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXIII No.2, Juli-Desember 2020, hlm.126-129

SD Muhammadiyah 9 Malang, yang menjadi tempat penelitian ini diadakan, pernah mengalami titik terendah akibat penurunan kinerja guru dalam melaksanakan tupoksi sebagai mana tabel berikut¹⁵;

Tahun Ajaran.	Peserta Didik Putra	Peserta Didik Putri	Total Peserta Didik
2019/2020	334	325	659
2020/2021	342	332	674
2021/2022	338	324	662
2022/2023	348	307	665

Tabel 1.1 Jumlah Peserta Didik SD Muhammadiyah 09 Malang

Tabel di atas menjelaskan dampak pelayanan mutu sekolah terkait kinerja guru. Hal tersebut berimbas pada penurunan jumlah peserta didik baru¹⁶.

Problematika terjadi pada tataran rutinitas keseharian. Guru bisa saja tiba-tiba tidak hadir ke sekolah dengan beragam sebab seperti sakit, menghadiri kegiatan di luar, masalah yang ada di rumah tangga, atau cuti melahirkan¹⁷. Kondisi tersebut praktis menyulitkan kepala sekolah dalam menciptakan sekolah yang kondusif untuk siswa. Peran kepala sekolah melalui supervisi dibutuhkan agar guru termotivasi untuk memperbaiki diri.

¹⁵ <https://dapo.kemdikbud.go.id/sekolah/53B020805DE6B257B591>

¹⁶ *Ibid*

¹⁷ Shulhan, Muwahid. 2013. *Supervisi Pendidikan (Teori dan Praktek dalam Mengembangkan SDM Guru)*. Surabaya: Acima Publishing, hlm. 154

No.	Tupoksi Guru ¹⁸	Fakta berdasarkan wawancara ¹⁹	Jumlah pendidik yang dimaksud ²⁰
1	menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis;	Para guru (terutama guru senior) masih membutuhkan pendampingan untuk memaksimalkan kompetensi kepribadian sesuai arahan	5 orang
2	mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan	Kehadiran di sekolah yang tidak tepat waktu	6 orang
		intensitas perijinan dengan urusan kurang urgen yang masih ditemukan	10 orang
3	memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya	keteladanan untuk guru junior yang mulai memudar	5 orang

Realita itu menuntut Sony Darmawan selaku kepala sekolah yang ditunjuk saat itu untuk bergegas melakukan pembenahan mutu layanan sekolah melalui supervisi pendidikan dengan membangun sistem yang transparan dan mudah terpantau. Sutarsih dan Nurdin menyebutkan bahwa pelaksanaan supervisi pendidikan adalah upaya maksimal yang ditempuh kepala sekolah berupa pengarahan dan pendampingan terhadap guru agar ada peningkatan dalam pelaksanaan tupoksinya secara profesional²¹. Kepala sekolah menyatakan masa kepemimpinan itu hanya sementara dan sebuah amanah yang wajib dipertanggungjawabkan, terlebih menjadi kepala sekolah di lembaga pendidikan milik persyarikatan Muhammadiyah. Amanah itu sementara dan

¹⁸ Undang-undang sisdiknas No. 20 tahun 2003 pasal 40 tentang kewajiban pendidik

¹⁹ Hasil Wawancara dengan Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Malang pada Kamis, 31 Desember 2020 pukul 09.15 WIB di ruang Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 9 Malang

²⁰ *Ibid*

²¹ Sutarsih, cich dan Nurdin. *Supervisi Pendidikan* dalam Manajemen Pendidikan. (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 313

pemimpin bisa berganti-ganti, sehingga perlu adanya sistem transparan yang berkelanjutan sampai nanti, siapapun pemimpinnya²².

Dukungan atas pernyataan itu senada dengan Djaman Satori (dalam Fathurrohman dan suryana) menerangkan supervisi sebagai usaha untuk mewujudkan visi misi sekolah sebagai organisasi dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Berawal dari kenyataan itu, kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 mencetuskan pengadaan rapor tahunan guru sebagai hasil autentik adanya sistem evaluasi kinerja yang transparan dan mudah terpantau agar kinerja guru juga meningkat. Langkah kepala sekolah tersebut dinilai sudah tepat, yakni melaksanakan kompetensi supervisinya melalui evaluasi kinerja atau lebih populer disebut penilaian kinerja. Kondisi tersebut sesuai dengan pernyataan Permana yang menyebutkan evaluasi kinerja adalah bentuk rangkaian proses oleh penilai yang menilai kinerja ternilai dalam periode tertentu dengan cara membandingkan kinerjanya yang mengacu pada standar kinerja lalu hasil rekam tersebut digunakan untuk mengambil kebijakan MSDM mengenai ternilai (bawahan atau karyawan)²³.

Dokumen berupa rapor tahunan tersebut membuktikan penilaian kinerja atau disebut evaluasi kinerja telah terlaksana dengan sebenar-benarnya. Hasil evaluasi akan menunjukkan predikat guru yang berkarakter di atas rata-rata standar, berkompetensi rata-rata standar, atau bahkan di bawah rata-rata

²² Hasil Wawancara dengan Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Malang pada Kamis, 31 Desember 2020 pukul 09.15 WIB di ruang Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 9 Malang

²³ Permana, Agung. *Makalah Evaluasi Kinerja dan Kompensasi*. (Banten: Universitas Bina Bangsa, 2019), hlm. 2

standar ketentuan. Data tersebut menjadi bekal utama bagi pembuat kebijakan (kepala sekolah) untuk menentukan langkah tindak lanjut. Apresiasi dari sekolah akan dipersembahkan bagi guru yang mendapat predikat terbaik berdasar rapor. Wujudnya dengan diberikan jabatan sehingga gaji atau penghasilan bertambah. Sebaliknya, penerapan sanksi juga diberlakukan bagi guru yang mendapatkan nilai dengan predikat kurang baik. Sanksi yang dikenakan bisa dengan tidak diberikannya jabatan, surat peringatan, atau bahkan surat putus hak kerja²⁴. Terbukti dengan implementasi kebijakan tersebut, selang enam tahun kemudian dari pelaksanaan, salah satu guru SD Muhammadiyah 9 Malang menjadi juara I Guru Berprestasi (gupres) tahun 2020 dan berhak menjadi wakil Kota Malang untuk maju ke tingkat Jawa Timur pada tahun 2021 mendatang²⁵.

Deskripsi di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah yang bertindak sebagai supervisor akademik setidaknya melaksanakan tahapan-tahapan fungsi jabatannya. Somad (dalam Sagala) menuturkan fungsi supervisor yang pertama adalah menetapkan masalah yang bersumber dari pengumpulan data di lapangan melalui instrumen yang terukur seperti angket, wawancara, observasi dan sejenisnya²⁶. Fungsi berikutnya seorang supervisor adalah menyelenggarakan inspeksi²⁷. Tanggapan terhadap hal tersebut menuntut

²⁴ Hasil Wawancara dengan Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Malang pada Kamis, 31 Desember 2020 pukul 09.15 WIB di ruang Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 9 Malang

²⁵ <http://sdm9mlg.sch.id/> Juara I Guru Berprestasi, Guru SD Muhammadiyah 9 Jadi Wakil Kota Malang diunggah pada 4 April 2020

²⁶ Sagala, S. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2007)

²⁷ Ibid

supervisor untuk mengambil langkah berikutnya yakni proses penilaian data dan informasi²⁸. Langkah supervisor untuk melaksanakan fungsinya dilanjutkan dengan proses penilaian yang menekankan pada hal-hal yang bersifat baik dan berkemajuan serta tidak tertuju pada hal-hal yang bersifat kurang saja²⁹. Penilaian yang ada membutuhkan tahapan fungsi supervisor berikutnya agar melakukan pelatihan berupa seminar, loka karya atau simulasi³⁰. Rangkaian fungsi supervisor akan selesai dengan adanya proses pembinaan dan pengembangan.

Kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 selaku supervisor diharapkan setidaknya dapat menerapkan fungsi tugasnya sebagaimana diterangkan di atas. Berdasarkan pengamatan di lapangan, kepala sekolah mengoptimalkan fungsi-fungsi jabatan strukturalnya dengan mengembangkan kompetensi supervisi sebagaimana dijelaskan di atas melalui penilaian kinerja sehingga muncul rapor tahunan. Pemahaman akan hal itu, mendorong peneliti untuk mengetahui lebih dalam apakah kepala sekolah melalui sistem penilaian kinerja telah mampu melaksanakan kompetensi supervisinya dengan baik? Berdasarkan keingintahuan itulah maka penelitian ini diadakan.

B. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan deskripsi konteks penelitian di atas, maka didapatkan beberapa fokus penelitian berupa pertanyaan sebagai berikut:

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

1. Bagaimana perencanaan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Muhammadiyah 9 Malang?
2. Bagaimana pendekatan dan metode implementasi supervisi akademik di SD Muhammadiyah 9 Malang?
3. Bagaimana dampak supervisi akademik terhadap kinerja guru di SD Muhammadiyah 9 Malang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan konsep perencanaan supervisi akademik kepala sekolah di SD Muhammadiyah 9 Malang.
2. Mendeskripsikan implementasi supervisi akademik di SD Muhammadiyah 9 Malang
3. Mendeskripsikan dampak supervisi akademik terhadap kinerja guru di SD Muhammadiyah 9 Malang

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini mencakup manfaat teoritis dan manfaat praktis yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Manfaat yang bisa dirasakan oleh kalangan akademisi yakni mengembangkan khazanah ilmu Manajemen Pendidikan Islam khususnya supervisi akademik.

2. Manfaat praktis

Manfaat praktis yang sekiranya bisa didapatkan oleh praktisi pendidikan seperti dinas pendidikan (pengawas), kepala sekolah, dan guru bisa dijelaskan sebagai berikut:

- b. Bagi dinas pendidikan, khususnya pengawas dapat membantu pada langkah tindak lanjut hasil penilaian kinerja sehingga membantu kepala sekolah dalam memberikan kebijakan
- c. Bagi kepala sekolah, merupakan inovasi baru sebagai implementasi kompetensi supervisi melalui penilaian kinerja yang bisa dirasakan secara real (nyata) dampaknya bagi guru.
- d. Bagi guru, agar bisa meningkatkan kinerja yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya sehingga ada peningkatan kompetensi dan profesionalismenya.

E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

Peneliti berpijak pada beberapa penelitian sebelumnya terkait supervisi akademik kepala sekolah. Adapun penelitian sebelumnya sudah banyak yang mengaitkan hubungan kepala sekolah dengan kegiatan supervisi akademik berdasarkan proses evaluasi kinerja guru. Pendekatan penelitian sebelumnya didominasi pendekatan kualitatif dengan teknik analisis deskriptif. Perbedaan dengan penelitian saat ini adalah ada pada produk supervisi akademik melalui PKG yaitu adanya rapor tahunan guru yang dijadikan acuan penilaian kinerja

guru apakah sudah mencapai kriteria mutu yang ditetapkan sekolah ataukah belum.

Penelitian yang dilakukan Bukman Liar, Zulfakar, dan Happy Fitria menunjukkan kinerja guru melalui supervisi akademik melalui empat tahapan supervisi yaitu perencanaan, pelaksanaan, adanya umpan balik, dan tindak lanjut. Sedangkan instrumen supervisi berupa instrumen penilaian administrasi, RPP, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, tindak lanjut, dan asesmen. Adapun penelitian menunjukkan sebelum ada tindak lanjut hasil supervisi lebih dari separuh yakni 50% dari seluruh guru SD Negeri 16 Gelumbang dikategorikan belum baik terkait perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perangkat pembelajaran. Setelah dilakukan tindak lanjut dan umpan balik didapatkan hasil 40% guru dikatakan sangat baik dan 60% dikatakan cukup baik³¹.

Penelitian oleh Firdha Niaty memperoleh hasil terkait perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi tindak lanjut kegiatan supervisi terhadap guru PAI di MAN 1 Blitar bahwa ada peningkatan kompetensi yang dapat dilihat pada proses pembelajaran dan hasil pembelajaran³². Penelitian serupa dilakukan oleh Iis Istianah yang memiliki tujuan dalam penelitiannya untuk mengetahui program supervisi akademik, pelaksanaan program supervisi, serta implementasinya untuk peningkatan kompetensi guru di SMAN 1 Cikarang

³¹ Zulfakar, Bukman Liar, dan Happy Fitria, Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru, Universitas PGRI Palembang, *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan* Vol. 5 No.2, Juli- Desember 2020, hlm.242

³² Firdha Niaty, "Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Profesionalisme Guru PAI di MAN 1 Blitar". *Tesis*. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana UIN Malang, 2020

Utara dan MAN Kabupaten Bekasi. Hasil penelitian tersebut menyebutkan supervisi dilaksanakan dalam kurun waktu dua semester (setahun). Bentuk kegiatan supervisi adalah kunjungan kelas yang waktunya telah terjadwal sebelumnya. Pihak yang bertanggung jawab melaksanakan supervisi adalah kepala sekolah dan waka kurikulum³³.

Penelitian oleh Miftahul Laili Hasanah dan Muhammad Kristiawan menerangkan besarnya pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru. Teknik pengumpulan datanya menggunakan metode angket dengan pertanyaan yang bersifat tertutup dan beberapa anak pertanyaan dengan jawaban berupa pernyataan dengan alternatif yang bisa dipilih oleh responden. Pernyataan pada jawaban berbentuk skala likert untuk menentukan interval 1-5. Penelitian ini dilakukan di MTsN Tabek Kecamatan Pariangan Kabupaten Tanah Datar. Hasil temuan penelitian menunjukkan supervisi akademik memengaruhi kinerja guru sebesar 0,594% selebihnya dipengaruhi faktor lainnya³⁴.

Penelitian yang dilakukan Moh. Adib menjelaskan tentang supervisi akademik dalam meningkatkan mutu pembelajaran bertempat di MI AL-Huda Pacitan. Penelitian ini memaparkan supervisi akademik sebagai alat untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Profil kepribadian kepala sekolah menjadi kunci utama pelaksanaan supervisi³⁵. Peneliti lainnya, Yasin Akbar Asikin menyebutkan

³³ Iis Istianah, Implementasi Program Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMAN 1 Cikarang Utara dan MAN Kabupaten Bekasi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. 26, April 2019, hlm.72-78

³⁴ Miftahul Laili dan M. Kristiawan, Supervisi Akademik dan Bagaimana Kinerja Guru, IAIN Batusangkar, Universitas Palembang, *TADBIR Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* Vol. 3, No.2, November 2019, hlm.106

³⁵ Moh. Adib, "Supervisi Akademik dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di MI Al-Huda". *Tesis*. Pascasarjana IAIN Ponorogo, 2018

dalam tesisnya yang menjelaskan perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut supervisi akademik di MIN Ternate. Penelitian tersebut memperoleh informasi bahwa perencanaan supervisi dituangkan dalam Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) kepala madrasah. Pelaksanaannya adalah implementasi dari tupoksi kepala madrasah dalam hal kompetensi supervisi. Tindak lanjut berbijak dari hasil pengamatan perangkat dan kunjungan supervisi³⁶.

Penelitian yang dilakukan Nayly Kholida menjelaskan pengaruh kompetensi manajerial, kompetensi supervisi kepala madrasah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru MTsN Pamekasan. Hasil penelitian menyebutkan (1) Adanya hubungan signifikan kompetensi manajerial terhadap kinerja guru, (2) Adanya hubungan signifikan kompetensi supervisi terhadap kinerja guru, (3) Adanya hubungan signifikan kompetensi manajerial dan kompetensi supervisi terhadap motivasi kerja guru MTs.N Pamekasan³⁷. Penelitian Nayly sebenarnya adalah penelitian yang menguatkan penelitian yang digagas oleh Irwan tentang hubungan pengaruh secara bersamaan antar supervisi kepala sekolah dan kecerdasan emosional guru terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menyebutkan (1) adanya pengaruh signifikan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru (a) adanya pengaruh signifikan kecerdasan emosional guru terhadap kinerja mereka (3) adanya pengaruh simultan antara supervisi kepala sekolah dan kecerdasan emosional guru terhadap kinerja mereka³⁸.

³⁶ Yasin Akbar Asikin, Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah MIN Ternate di Desa Pulau Buaya, Kecamatan Alor Barat Laut, Kabupaten Alor, Nusa Tenggara Timur, STKIP Muhammadiyah Kalabahi, *Al-Assasiya Journal of Basic Education* Vol. 03 ,No.1, Juli- Desember 2018, hlm.43

³⁷ Nayly Kholida, "Hubungan Kompetensi Manajerial dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Pamekasan ". *Tesis*. PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2018

³⁸ Irwan, "Supervisi Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Guru terhadap Kinerja Guru di SMAM se-Kabupaten Kolaka Timur ". *Tesis*. PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2017

Penelitian Wida Damayanti menyebutkan Kegiatan supervisi akademik diharapkan dapat mempersiapkan guru untuk menghadapi Penilaian Kinerja Guru. Pelaksanaan supervisi akademik pada penelitian terdahulu mengalami kendala yakni pergantian kepala sekolah yang baru dan cenderung mengabaikan tugas supervisinya³⁹. Penelitian Cut Suryani menitikberatkan pada kegiatan supervisi administrasi dan proses belajar mengajar. Hasil penelitian menerangkan bahwa Supervisi administrasi dan proses belajar mengajar menjadi kesatuan dalam supervisi akademik. Sebab supervisi akademik telah dilaksanakan melalui sistem penilaian kinerja. Pada penelitian terdahulu ditemukan hambatan berupa tumpang tindih pekerjaan kepala sekolah dan keterbatasan dana operasional⁴⁰.

Tabel 1.3 Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian dan tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Zulfakar, Bukman Liar, dan Happy Fitria. (2020)	Penelitian terkait supervisi akademik menggunakan pendekatan kualitatif	tidak ditemukan dokumentasi berupa rapor tahunan bagi guru	Supervisi akademik kepala sekolah dilihat pada perencanaan supervisi, pendekatan dan metode
2	Firdha Niaty (2020)	Supervisi akademik	Supervisi bukan hanya pada kompetensi profesionalisme saja	supervisi, serta dampak supervisi terhadap

³⁹ Wida Damayanti, Peningkatan Mutu Kinerja Guru Melalui Supervisi Akademik di SMK Negeri 1 Salatiga Menghadapi PKG 2016 (Solusi Perubahan dengan Gabungan Model Supervisi Akademik *Artistic Model* dan *Cooperative Development Model*), Salatiga, *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial* Vol. 26 ,No.1, Juni 2016 ISSN: 1412-3835, hlm.85

⁴⁰ Cut Suryani, Implementasi Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di MIN Sukadama Kota Banda Aceh, UIN Ar- Raniry Banda Aceh, Didaktika, *Jurnal Ilmiah* Vol. 16 ,No.1, Agustus 2015, hlm.85

3	Iis Istianah (2019)	Supervisi akademik dengan jenis studi kasus	Supervisi bukan hanya pada kompetensi profesionalisme saja	peningkatan kinerja guru
4	MiftahulLaili Hasanah dan Muhammad Kristiawan (2019)	Pengaruh supervisi akademik terhadap kinerja guru	Menggunakan pendekatan kuantitatif	
5	Moh. Adib. (2018)	Supervisi akademik dengan pendekatan kualitatif	Supervisi akademik terhadap mutu pembelajaran	
6	Yasin Akbar Asikin (2018)	Supervisi akademik dengan pendekatan kualitatif	tidak ditemukan dokumentasi berupa rapor tahunan bagi guru	
7	Nayly Kholida (2018)	Pengaruh supervisi terhadap kinerja guru	Menggunakan pendekatan kuantitatif dan ada variabel lain yakni motivasi kerja	
8	Irwan (2017)	Pengaruh supervisi terhadap kinerja guru	Menggunakan pendekatan kuantitatif dan ada variabel lain yakni kecerdasan emosional	
9	Wida Damayanti (2016)	Supervisi kepala sekolah menghadapi Penilaian Kinerja Guru	Supervisi belum dilakukan sehingga guru cenderung tidak siap melakukan PKG	
10	Cut Suryani (2015)	Supervisi kepala sekolah	Supervisi belum optimal karena tupoksi kepala sekolah yang tumpang tindih dan keterbatasan waktu	

F. Definisi Istilah

Berikut ini adalah beberapa istilah yang digunakan dalam penelitian ini, di antaranya:

1. Supervisi akademik adalah kegiatan kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 yang rutin dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru. Supervisi akademik meliputi perencanaan supervisi, pendekatan, dan metode supervisi.
2. Kinerja guru adalah standar kerja yang ditetapkan oleh SD Muhammadiyah 09 terhadap guru pengajar

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Perspektif Teoritik Masalah Penelitian

1. Konsep Kepala Sekolah yang Ideal

a. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang di antara kata kepemimpinan dan pemimpin sekilas mirip tapi pada dasarnya berbeda arti. Salah satu definisi kepemimpinan adalah kapasitas seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sebagai pihak yang dipimpin baik perorangan maupun kelompok dan kemampuan memberikan motivasi kerja serta instruksi terhadap bawahannya demi terciptanya suasana kerja yang baik, terarah, efektif, dan efisien⁴¹. Senada dengan pernyataan tersebut, Quible menyatakan kepemimpinan adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (pembagian wewenang atau delegasi penugasan) sehingga pekerjaan tersebut berjalan sesuai dengan yang diharapkan⁴².

Berbeda dengan Biatna dan Quible, Tzu dan Clearly menekankan kepemimpinan sebagai kecerdasan yang dimiliki seorang pemimpin yang layak untuk dipercaya, murah hati, kasih sayang, keberanian, dan

⁴¹ Tampubolon Dulbert Biatna "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan Sni 19-9001-2001", jurnal standarisasi (Vol. 9 No. 3 Tahun 2007), hlm. 106- 115

⁴² Priansa Junni Donni dan Setiana Suntani Sonny, "Manajemen dan Supervisi Pendidikan", (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2018), hlm. 184

ketegasan⁴³. Ragam pendapat tentang makna kepemimpinan mengarah kepada satu konsep kepemimpinan yang utuh yakni seni yang membutuhkan segenap kemampuan untuk mempekerjakan orang lain sebagai bagian dari anggota sebuah tim melalui pendelegasian tugas dan wewenang terhadap orang yang tepat agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah adalah frase gabungan yang terdiri atas dua kata yakni kepala dan sekolah. Kepala diartikan orang yang memimpin. Sekolah adalah tempat peserta didik mengenyam pendidikan formal. Kepala sekolah yang sebenarnya adalah guru yang diamanahi tugas sebagai sosok yang mengurus juga memimpin lembaga pendidikan diwajibkan memiliki lima kompetensi yakni kompetensi kepribadian, sosial, manajerial, kewirausahaan, dan supervisi⁴⁴. Dengan demikian, kepala sekolah adalah seorang guru yang dipercaya untuk memimpin sekolah dan bertanggung jawab atas berlangsungnya proses belajar mengajar.

Mulyasa menyatakan kepala sekolah adalah kunci penentu kesuksesan dan pencapaian kerja-kerja sekolah, sebab kepala sekolah berperan dalam peningkatan kinerja guru⁴⁵. Kepala sekolah harus menjamin adanya interaksi antara peserta didik dengan guru di tempat tersebut⁴⁶. Untuk hal

⁴³ Karnawati Euis dan Priansa Junni Donni, "Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah", (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 163

⁴⁴ Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang standar kompetensi kepala sekolah

⁴⁵ E. Mulyasa. "*Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*". (Bandung: PT Remaja Rosida Karya:2004), hlm. 24

⁴⁶ Juni Priansa, Donni. "*Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*". (Bandung: Pustaka Setia:2017), hlm. 36

tersebut, kepala sekolah bertanggung jawab penuh atas keberlangsungan kegiatan pembelajaran, perkara administrasi, pembinaan dan pendampingan terhadap tenaga kependidikan, dan pemberdayaan serta perawatan rutin sarana dan prasarana⁴⁷. Usman menambahkan bahwa kepala sekolah yang memiliki tanggung jawab sebagaimana dikemukakan di atas adalah manajer yang dituntut mampu mengorganisasikan seluruh elemen sumber daya yang ada di sekolah berpijak pada prinsip kerja sama (*teamwork*)⁴⁸.

Pemahaman terkait definisi kepala sekolah tersebut turut menjabarkan pula tugas pokok dan fungsi adanya kepala sekolah dalam sebuah organisasi pendidikan. Hal yang demikian menarik perhatian bagi Wahjosumidjo yang menyebut pencapaian tujuan suatu organisasi dinilai sukses dan efektif tidak terlepas dari pencapaian seorang pemimpin⁴⁹.

Indikasi pencapaian kepala sekolah disebut berhasil jika mampu mengatasi beberapa problematika, hambatan dan tantangan dalam menjalankan roda organisasi pendidikan. Zaman yang berubah menuntut respon seorang pemimpin dalam menghadapi dinamika dan halangan yang bersifat kompleks. Runtutan masalah baru akibat perubahan dapat dihadapi dengan adanya ketahanan seorang pemimpin dalam meyakinkan, menguatkan, dan menumbuhkan kepercayaan diri dan usaha ekstra serta maksimal dalam mengatasinya⁵⁰. Sebuah pantangan bagi pemimpin untuk

⁴⁷ Juni Priansa, Donni. *Manajemen Kinerja Sekolah*. (Bandung: Pustaka Setia, 2020), hlm. 174

⁴⁸ *Ibid*

⁴⁹ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: PT Rajagrafindo, 2005), hlm. 72

⁵⁰ Setyaningsih, "Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi", Universitas Slamet Riyadi Semarang, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 7 ,No.2, Oktober 2007, hlm.124-129

bersikap pasif bahkan apatis terhadap kerja-kerja mewujudkan tujuan organisasi sebaliknya pemimpin harus bersikap aktif sebagai sebuah keniscayaan atas perubahan kondisi.

Sebuah pemakluman jika kepemimpinan kepala sekolah terdapat kekurangan dalam selama dalam batas kewajaran sebagai seorang manusia. Namun kepala sekolah yang mengabaikan perubahan akan bertemu sebuah kepastian yakni kegagalan dalam kepemimpinan. Kepala sekolah yang gagal dalam memimpin lembaganya rawan memicu beragam konflik. Syarwan menerangkan hal tersebut seperti konflik intrapersonal (antara tugas sekolah dengan urusan personal), konflik interpersonal (antara tenaga pendidik dalam satuan kerja), konflik intragrup (antara satu guru dengan lain guru yang masih dalam satu Musyawarah Guru antar Mata Pelajaran), konflik intraorganisasi (misal antara waka kesiswaan dengan waka kurikulum), dan konflik interorganisasi (antara sekolah dengan organisasi masyarakat sekitar)⁵¹. Dampak yang serius jika saja kepala sekolah lambat dalam menangani konflik di atas adalah menurunnya kinerja guru di satuan kerja tersebut.

Dampak tersebut berlawanan dengan esensi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang bertanggung jawab. Kepemimpinan kepala sekolah menasar tiga dimensi yakni menetapkan visi misi sekolah, menjamin berlangsungnya kegiatan belajar mengajar dengan baik, dan mengondisikan

⁵¹ Syarwan Ahmad, "Problematika Kurikulum 2013 dan Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah", Universitas syiah Kuala Banda Aceh, *Jurnal Pencerahan* Vol. 8 , No.2, 2014, hlm.105

iklim pembelajaran yang nyaman bagi sesama guru⁵². Tiga ranah tersebut menuntut adanya keterampilan pada sosok kepala sekolah dalam menjaga kestabilan pembelajaran di sekolah walau di sisi lain kepala sekolah patut mengawal kerja-kerja yang bersifat inovatif.

Pola kepemimpinan kepala sekolah memiliki keragaman. Tiga gaya kepemimpinan yang paling umum ditemukan pada pemimpin di lembaga pendidikan adalah kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *laissez faire*⁵³. Pertama, gaya kepemimpinan otokratis yang memposisikan pemimpin sebagai jabatan tertinggi (*top leader*) dari semua kebijakan. Hal itu mempengaruhi peran pegawai, guru, dan staff lainnya yang hanya sebatas melaksanakan tugas yang diperintahkan oleh kepala sekolah.

Kedua, gaya kepemimpinan demokratis memperlakukan guru dan staf tenaga kependidikan sebagai anggota yang mempunyai hak yang sama untuk menentukan keputusan lembaga. Kepala sekolah bertugas membimbing, mengendalikan, dan merefleksi serta mengkoordinasikan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh guru dan staf sekolah. Ketiga, gaya kepemimpinan *Laissez Faire* yang dipahami sebagai pola kepemimpinan kebebasan mutlak . Semua kebijakan diserahkan kepada guru dan pengelolanya, kepala sekolah bersifat pasif dan tidak mencontohkan figur keteladanan yang patut kepada anggota dan bawahannya.

⁵² Hallinger dan Murphy. *Assessing the Instructional Behavior of Principal Elementary School Journal*. 1985, hlm. 217

⁵³ Donni Junni Priansa dan Sonny Suntany Setiana, "Manajemen dan Supervisi Pendidikan", hlm. 206

Gaya kepemimpinan tersebut seperti disepakati oleh Leny Marlina yang memasukkan kepopuleran empat tipe kepemimpinan dalam dunia pendidikan yaitu kepemimpinan otokratik, kepemimpinan *laissez faire* (masa bodoh), kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan kharismatik. Ketiga gaya kepemimpinan selain kepemimpinan kharismatik telah diterangkan dengan pendapat yang hampir mirip, sedangkan untuk kepemimpinan kharismatik tidak semua kepala sekolah mampu melakukannya. Gaya kepemimpinan kharismatik bergantung pada personal pemimpin itu sendiri. Kepala sekolah yang berkharisma tidak akan kesulitan mengarahkan bawahannya, karena pemimpin semacam ini mempunyai daya tarik tersendiri pada dirinya yang bisa mempengaruhi orang sekitar untuk melakukan apa yang diinginkannya.

b. Karakteristik Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin adalah manusia biasa yang melekat pada dirinya sifat dan ciri sebagai bentuk kuasa Tuhan atas manusia. Adapun sifat dan ciri pada diri seseorang tentunya mempengaruhi pola dalam hal menjalankan kepemimpinan dan mengambil keputusan sebuah organisasi. Husaini Usman menyebutkan sifat-sifat yang sepatutnya melekat pada diri seorang pemimpin adalah sebagai berikut⁵⁴:

1. Memiliki kekuatan di atas rata-rata dan mampu bertahan dalam tekanan

⁵⁴ Husaini Usman, "Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan", (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm. 334

Pandangan terhadap tekanan sebagai hal yang negatif menuntut kepala sekolah untuk melihatnya dari sisi lain. Pengelolaan terhadap tekanan dan faktor-faktor yang membuat stress adalah keterampilan yang harus ada pada sosok kepala sekolah. Apabila hal tersebut berhasil maka akan disebut sukses memajukan lembaganya.

2. Kepercayaan diri yang maksimal

Kepala sekolah yang memiliki rasa percaya diri kuat tidak akan mudah tumbang dengan pengaruh pesimisme orang sekitar. Rasa percaya diri yang mengakar kuat akan menjauhkan kepala sekolah dari segala ketidakpastian dan rasa resah (was-was).

3. Kepribadian yang berintegritas

Makna integritas adalah kejujuran seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah. Kejujuran yang merekat dalam setiap Tindakan dan perkataan kepala sekolah menjadikannya sosok yang layak diteladani. Integritas yang dimaksud mencakup kesesuaian antara perkataan dan tindakan seorang kepala sekolah terhadap komitmen berorganisasi⁵⁵.

4. Kematangan emosional

Kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut mengedepankan ketenangan dalam menghadapi segala situasi. Kepala sekolah yang menghindari sifat impulsif akan mampu menghadapi segala hal dengan kejernihan akal. Hal tersebut mengantarkannya menjadi sosok yang visioner

⁵⁵ Maria Merry Merianti "Teori Kepemimpinan Sifat", Universitas Katolik Parahyangan Bandung, Jurnal Bina Ekonomi, vol. 13 No.1 (Januari 2009), hlm 61

(membuat pencapaian secara berkala dalam tiap hari, bulan, dan tahun depan)⁵⁶.

5. Intelegensi

Intelegensi yang mumpuni menjadi salah satu faktor penentu seorang pemimpin dalam mengambil strategi untuk menuntaskan permasalahan.

Kepala sekolah yang cakap akan mengetahui setiap langkah dan keputusan yang diambil serta memperhitungkan resiko yang muncul.

Pernyataan tentang karakteristik yang ada pada kepala sekolah di atas senada dengan pemikiran Priansa sebagai sosok yang harus profesional. Kepala sekolah sebagai figur pemimpin diharapkan mampu menyanggah ciri-ciri seorang pemimpin profesional di lembaga pendidikan. Adapun ciri tersebut sebagai berikut

- 1) Bertanggung jawab mematuhi perundangan dan peraturan yang berlaku.

Amanat pendidikan yang tertuang dalam Undang-undang sisdiknas tahun 2003 menjadi arahan bagi kepala sekolah untuk menjalankan kewajibannya sebagai pemimpin lembaga pendidikan

- 2) Berkompeten

Kepala sekolah diharuskan memiliki kompetensi yang lebih daripada para guru, baik kompetensi tersebut terkait hal yang bersifat konseptual, manusiawi, ataupun teknis

⁵⁶ Hizbul Muflihah, "Kepemimpinan pendidikan: Tinjauan Terhadap Teori Sifat dan Tingkah laku, STAIN Purwokerto, Jurnal Insania Jurnal Pemikiran Alternatif Pendidikan, (Januari-April, 2008) vol. 13 No.1,hlm. 69

3) Senantiasa memotivasi

Kontinuitas kepala sekolah untuk memotivasi guru akan meningkatkan kinerja guru secara optimal.

4) Kepemimpinan visioner

Kepala sekolah adalah sosok yang berorientasi pada masa depan sehingga visinya menjangkau masa mendatang. Visi kepala sekolah harus mampu diinterprestasikan dan diartikulasikan oleh tenaga pendidik agar mampu melaksanakannya dengan jelas dan lugas.

5) Adaptif terhadap perubahan

Kemampuan adaptif kepala sekolah dituntut tinggi sehingga akan tampak pada respon yang diberikannya atas perubahan yang ada. Kapasitasnya untuk menyusun strategi serta implementasinya dibutuhkan untuk mengantar sekolah mencapai kemajuan.

6) Pemahaman terhadap guru dan tenaga kependidikan

Kepala sekolah yang memahami dengan benar dan jelas terhadap guru dan tendik memiliki ciri gemar berdiskusi dengan mereka baik secara formal maupun non formal sehingga tahu kebutuhan mereka.

7) Pemahaman terhadap kebutuhan sekolah

Kepala sekolah memahami kebutuhan yang menunjang proses pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah juga mampu memanfaatkan kondisi tersebut untuk meningkatkan kinerja guru

8) Pemahaman terhadap masyarakat

Kepala sekolah adalah sosok yang tidak segan berinteraksi langsung dengan masyarakat untuk mengetahui kebutuhan mereka sehingga diketahui pula informasi terkait peserta didik dan lulusan sekolah.

Prinsip yang memiliki jiwa pada rasa kebersamaan, empati, tolong-menolong, pengambilan keputusan yang bersifat kedewasaan, ajakan pada kpatuhan terhadap keputusan, teratur, saling menghormati, dan ramah dalam berinteraksi⁵⁷.

Paparan pendapat di atas menarik pada definisi kepala sekolah sebagai figur yang patut bertanggung jawab atas segala hal yang berlangsung di sekolah dan harus mampu menjamin keberlangsungan proses pendidikan di sekolah dengan mengerahkan segala kemampuan dirinya sebagai pemimpin (leader) secara optimal.

c. Profesionalitas Kepala Sekolah

Pemilihan kepala sekolah yang bermula dari penunjukan seorang guru yang telah lama mengabdikan dan bahkan pernah menduduki jabatan sebagai wakil kepala sekolah tidak serta merta menjadikannya pimpinan lembaga yang mumpuni di masa depan⁵⁸. Tugas kepala sekolah secara profesional telah diterangkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas) Nomor 162 tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai kepala sekolah. Jika mengacu pada peraturan tersebut, kepala sekolah memiliki tugas sebagai pendidik, pengelola, *administrator*,

⁵⁷ Juni Priansa, Donni. *Manajemen Kinerja Sekolah*. (Bandung: Pustaka Setia, 2020), hlm. 174

⁵⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Rosdakarya, 2006, hlm. 97

pemantau, perintis inovasi, dan *motivator* atau disingkat EMASLIM⁵⁹.

Berikut uraian dari EMASLIM:

Tabel 2.1 Tugas Kepala Sekolah EMASLIM

No.	Tugas	Penjelasan
1	Edukator	Kemampuan kepala sekolah sebagai sosok yang Mumuni dalam mendidik harus dibuktikan dengan kemampuannya memenuhi tertib administrasi perangkat pembelajaran di kelas. Kemampuan kepala sekolah sebagai edukator bisa dinilai dari pola interaksinya dalam membimbing guru, staf, dan pegawai lainnya, juga kemampuan kepala sekolah untuk mengarahkan peserta didik, dan mampu mengikuti kemajuan Iptek, kepala sekolah juga memberikan teladan yang baik bagi warga sekolah
2	Manajer	Tugas kepala sekolah sebagai manjer bisa dilihat dari kemampuannya menyusun program sekolah dan kepegawaian yang tepat, kemampuan menggerakkan staf untuk lebih giat melaksanakan tugas, dan kemampuan kepala sekolah mengoptimalkan semua sumber daya yang ada di sekolah
3	Administrator	Tugas kepala sekolah sebagai administrator dapat dilihat dari kemampuan dalam mengelola administrasi Proses Belajar Mengajar (PBM), administrasi konseling, administrasi kesiswaan, administrasi keuangan dan laporan penggunaan keuangan terkait akuntabilitasnya. Kemampuan kepala sekolah mengelola administrasi sarana prasarana juga diuji dalam hal ini.
4.	Pengawas (supervisor)	Kemampuan kepala sekolah sebagai pengawas dilihat dari kepiawaiannya bertindak dalam supervisi pendidikan, kepala sekolah harus mampu melaksanakan supervisi pendidikan dengan baik dan memanfaatkan hasil supervisi

⁵⁹ Juni Priansa, Donni. *Manajemen Kinerja Sekolah*. (Bandung: Pustaka Setia, 2020), hlm. 178

		untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah
5	Inovator	Kemampuan kepala sekolah sebagai inovator diperlukan terutama pada era globalisasi. Kemampuan kepala sekolah dalam berinovasi akan terlihat pada gagasan-gagasan barunya dan pelaksanaan gagasan tersebut
6.	Motivator	Peran kepala sekolah dalam hal memotivasi adalah menjamin berlangsungnya suasana sekolah yang baik dan kondusif. Kepala sekolah hendaknya memberikan penghargaan kepada yang berprestasi serta tidak segan memberikan sanksi bagi mereka yang melanggar kesepakatan atau aturan bersama.

Tugas kepala sekolah secara profesional juga telah disempurnakan melalui Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas) Nomor 162 tahun 2003 yang telah dimodifikasi tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Jika mengacu pada peraturan tersebut, kepala sekolah memiliki tugas sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *entrepreneur* dan *climator maker* atau disingkat EMASLEC⁶⁰. Berikut uraian dari EMASLEC

Tabel 2.2 Tugas Kepala Sekolah EMASLEC

No.	Tugas	Penjelasan
1	Edukator	Peran dan tugas kepala sekolah sebagai pendidik dapat dilihat dari kemampuan untuk menciptakan strategi agar ada peningkatan profesionalisme tenaga pendidiknya. Kemampuan kepala sekolah sebagai edukator bisa dinilai dari pola interaksinya dalam memotivasi warga sekolah, memberikan

⁶⁰ Juni Priansa, Donni. *Manajemen Kinerja Sekolah*. (Bandung: Pustaka Setia, 2020), hlm. 179

		dukungan bagi mereka dan menciptakan model pembelajaran yang menarik seperti <i>moving class</i> , <i>team teaching</i> , atau program lainnya seperti akselerasi bagi anak dengan bakat kecerdasan tinggi.
2	Manajer	Tugas kepala sekolah sebagai manajer bisa dilihat dari kemampuannya menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien. Perlu bagi kepala sekolah untuk menguasai tiga keterampilan selaku manajer yakni keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan, dan keterampilan teknis.
3	Administrator	Tugas kepala sekolah sebagai administrator dapat dilihat dari kemampuan dalam mengelola administrasi Proses Belajar Mengajar (PBM), administrasi konseling, administrasi kesiswaan, administrasi keuangan dan laporan penggunaan keuangan terkait akuntabilitasnya. Kemampuan kepala sekolah mengelola administrasi sarana prasarana juga diuji dalam hal ini.
4.	Pengawas (supervisor)	Kemampuan kepala sekolah sebagai pengawas dilihat dari kepiawaiannya bertindak dalam supervisi pendidikan, kepala sekolah harus mampu melaksanakan supervisi pendidikan dengan baik dan memanfaatkan hasil supervisi untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah
5	Pemimpin (<i>leader</i>)	Kemampuan kepala sekolah sebagai <i>leader</i> diperlukan untuk memberikan petunjuk bagi tenaga kependidikan, menjalin komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas
6.	Pengusaha (<i>entrepreneur</i>)	kepala sekolah memiliki beberapa keahlian yang nanti diharapkan bisa diturunkan kepada bawahan
7	Pencipta iklim (<i>climator maker</i>)	Kepala sekolah mampu menyusun rencana kerja dan menuangkannya dalam sebuah perangkat yang mudah dilaksanakan dalam iklim yang kondusif dan menyenangkan di sekolah.

Kepala sekolah memiliki tugas pokok sebagaimana uraian di atas mengalami sedikit peralihan dari EMASLIM menjadi EMASLEC. Peralihan atau revisi adalah keniscayaan sebab kepala sekolah adalah jabatan yang menuntut penyesuaian terhadap kondisi dan situasi.

Sumidjo lebih lanjut menerangkan fungsi dan tugas kepala sekolah dari kemendikbud tersebut. Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) hendaknya memainkan peran dalam hal pembinaan⁶¹. Adapun pembinaan yang dimaksud adalah pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.

Pembinaan mental yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah adalah menjamin keberlangsungan proses pembelajaran dengan kondusif bagi pengajar maupun peserta didik. Hal itu bisa dilakukan dengan pengadaan fasilitas dan sarana prasarana yang mendukung. Pembinaan moral bagi guru dan tenaga pendidik adalah sebuah keniscayaan bagi kepala sekolah. Pembinaan moral penting dilakukan agar tenaga pendidik melaksanakan setiap tugasnya dengan baik. Pelaksanaannya bisa saja saat upacara berlangsung atau melalui forum rapat rutin⁶².

Pembinaan fisik oleh kepala sekolah adalah pengadaan olahraga bersama di sekolah sedangkan pembinaan artistik adalah pemberian stimulus dan pengembangan jiwa seni. Demi mewujudkannya, kepala sekolah bisa memulai dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

⁶¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Rosdakarya, 2006, hlm. 99

⁶² *Ibid*

Kepala sekolah sebagai manajer dituntut menguasai tiga keterampilan yakni keterampilan konseptual, kemanusiaan, dan teknis. Respon akan hal tersebut hendaknya berorientasi dalam beberapa asas seperti asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas⁶³.

Kemampuan kepala sekolah menyusun dan melaksanakan tertib administrasi di setiap standar memiliki tantangan tersendiri. Kepala sekolah sebagai administrator yang mampu melakukan pencapaian dengan adanya perbaikan kinerja dan produktivitas guru dapat dilihat melalui beberapa pendekatan. Adapun pendekatan yang dimaksud adalah pendekatan sifat, perilaku, dan situasional.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sepatutnya memang berorientasi pada tugas walau di sisi lain juga harus mampu mempertahankan hubungan yang baik dengan staf dan karyawan. Mulyasa⁶⁴ menyebutkan fleksibilitas relasi dengan memadukan gaya kepemimpinan pada kondisi tertentu akan membuat bawahab dan staf gembira dalam melaksanakan tugas⁶⁵. Pernyataan tersebut tetap memiliki tantangan yang beragam seperti kepatuhan semu, perilaku paternalistik, lemahnya kemandirian, adanya konsensus, dan perilaku menghindar.

⁶³ *Ibid*

⁶⁴ *Ibid*

⁶⁵ *Ibid*

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin (*leader*) dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang ada demi kelancaran roda organisasi sekolah. Adapun gaya yang dimaksud adalah gaya menjual, gaya melibatkan, dan gaya mendelegasikan tugas wewenang. Tuntutan selain sebagai leader, kepala sekolah juga harus inovatif yakni membuat terobosan yang kreatif bahkan konstruktif. Semua tugas tersebut bersifat integrasi dan delegatif.

Kepala sekolah sebagai motivator perlu memahami prinsip-prinsip agar guru dan staf melaksanakan tugas tanpa terpaksa. Dengan demikian, kepala sekolah perlu untuk membuat guru dan karyawan bekerja dengan menyenangkan, guru dan karyawan dilibatkan dalam penyusunan tujuan kegiatan sehingga mereka memahami tujuan bekerja. Langkah akhirnya, kepala sekolah sebaiknya memberitahukan hasil dari setiap pekerjaan yang ada.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

a) Pengertian Supervisi

Teori bentukan kata supervisi memiliki beragam pernyataan, akan tetapi secara garis besar dapat dikelompokkan dalam tiga sudut pandang yakni makna yang bersumber dari asal usul kata (etimologi), bentuk perkataan, dan isi yang terkandung di dalam perkataan (semantik)⁶⁶. Kata supervisi adalah serapan yang berasal dari bahasa Inggris yakni “super” dan “vision”.

⁶⁶ Shulhan, Muwahid. *Supervisi Pendidikan (Teori dan Praktek dalam Mengembangkan SDM Guru)*. (Surabaya: Acima Publishing, 2013), hlm.30

Super bermakna *excellent*⁶⁷, sedangkan vision bermakna *ability to see; area that you can see from particular position: wisdom in planning the future*⁶⁸. Shulhan mengutip dari Webster's New World Dictionary istilah super berarti "*higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*" sedangkan kata vision berarti "*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*"⁶⁹.

Supervisi berdasarkan dua pengertian etimologi tersebut disebut sebagai kemampuan untuk memperkirakan hal-hal yang terjadi di masa datang. Hal tersebut akan mempengaruhi persiapan dan tindakan yang semestinya dilakukan saat ini sebagai bekal menghadapi masa depan.

Ametembun menerangkan supervisi adalah pengawasan dari orang yang memiliki keahlian lebih kepada orang yang memiliki level keahlian di bawahnya⁷⁰. Supervisi juga memiliki makna yang detail terkait perbaikan-perbaikan atas kegiatan pembelajaran seorang guru. Kimbal Wiles (dalam Sutarsih) menyebutkan supervisi diyakini sebagai bentuk pertolongan dalam rangka pengembangan dan pemajuan kondisi belajar mengajar agar lebih baik⁷¹. Pakar administrasi pendidikan mengungkapkan pernyataan yang senada bahwa supervisi adalah cabang ilmu yang fokusnya pada

⁶⁷ Oxford Learners's Pocket Dictionary Fourth Edition. 2008. Page. 445

⁶⁸ *Ibid*, page 495

⁶⁹ Shulhan, Muwahid. *Supervisi Pendidikan (Teori dan Praktek dalam Mengembangkan SDM Guru)*. (Surabaya: Acima Publishing, 2013), hlm.29

⁷⁰ Ametembun, N.A. *Supervisi Pendidikan; Penuntun bagi Para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah, dan Guru-guru*. (Bandung: Suri, 1981), hlm.5

⁷¹ Sutarsih, cich dan Nurdin. *Supervisi Pendidikan dalam Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 313

pengkajian dan peningkatan proses belajar-mengajar pada kondisi yang lebih baik (Gregorio, 1996, Glickman, 1990, Sergiovanni, 1993, Greg Miller, 2003)⁷².

Pernyataan Amantembun yang menuntut supervisor sebagai seorang pakar bisa dimengerti sebagai respon atas pernyataan Wiles. Sebuah keniscayaan untuk menciptakan kondisi Pendidikan yang lebih baik dan maju dibutuhkan peran para pakar untuk memimpin sebuah Langkah perbaikan maupun peningkatan.

b) Supervisi Akademik

Shulhan mengarahkan istilah supervisi pendidikan pada dua hal yakni supervisi akademik dan supervisi manajerial. Perbedaan pada dua jenis supervisi tersebut ada pada ranah penanganan. Supervisi akademik dilakukan untuk mengetahui masalah di dalam pembelajaran dan di luar ruangan kelas agar tercapai tujuan. Sedangkan supervisi manajerial dilakukan pada sasaran alat-alat dan fasilitas pendukung kegiatan akademik demi membantu tercapainya tujuan organisasi (sekolah)⁷³.

Made Pidarta mengutip pernyataan Neagley yang memaparkan supervisi sebagai bentuk layanan kepada guru-guru agar kompetensi pengajaran, penguasaan kurikulum, dan hal-hal yang bersifat instruksionalnya meningkat⁷⁴. Pernyataan senada juga diungkap oleh Amatembun yang

⁷² Shulhan, Muwahid. *Supervisi Pendidikan (Teori dan Praktek dalam Mengembangkan SDM Guru)*. (Surabaya: Acima Publishing, 2013), hlm.29

⁷³ *Ibid*

⁷⁴ Sutarsih, Cicih dan Nurdin. *Supervisi Pendidikan dalam Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 312

menyebutkan bahwa supervisi pendidikan harus mampu memperbaiki kondisi secara umum seperti situasi pendidikan dan secara khusus yakni meningkatkan mutu belajar mengajar⁷⁵.

Aspek yang perlu diperbaiki menurut keduanya ditekankan pada kemampuan guru menguasai kurikulum, metode pengajaran, dan kompetensi teknis lainnya. Lebih jauh lagi, perbaikan mutu guru ternyata tidak sebatas pada hal-hal tersebut. Sisi lain yang bersifat personal juga menjadi bidikan untuk ditingkatkan atau diperbaiki melalui supervisi. Hal tersebut dijelaskan oleh Sutisna.

Sutisna secara gamblang menekankan bahwa supervisi tidak sebatas peningkatan mutu pendidikan dengan meningkatkan kompetensi guru. Lebih jauh, supervisi harus mampu menggali kepemimpinan guru agar tercipta suasana kelas yang demokratis, mampu memecahkan masalah-masalah belajar dengan efektif, dan mendorong guru mengoptimalkan kreativitasnya⁷⁶. Tarmedi pun memberikan penguatan pada kepemimpinan guru akan tergali melalui supervisi pendidikan⁷⁷.

Baik Sutisna maupun Tarmedi menyatakan selain keterampilan teknis yang menjadi garapan untuk ditingkatkan melalui supervisi, juga lebih jauh lagi guru dituntut memperbaiki kompetensi kepemimpinan (*leadership*) dalam dirinya. Jika demikian maka supervisi kepala sekolah harus

⁷⁵ Fathurrohman, Pupuh dan Suryana. *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2015), hlm.33

⁷⁶ *Ibid*

⁷⁷ *Ibid*

menyentuh kepatutan guru dalam memimpin pembelajaran dalam kelas. tuntutan tersebut tidak bisa dihindari sebab akan mempengaruhi kesuksesan sekolah sebagai organisasi yang berjalan untuk mewujudkan visi misi Lembaga yang telah dicanangkan.

Djam'an Satori mengutarakan supervisi sebagai wujud kerja nyata yang mengawal visi misi sekolah sebagai sebuah organisasi.⁷⁸ Pengertian tersebut seiring dengan pernyataan Wojowasito (dalam Jahari) yang menjelaskan bahwa supervisi adalah pengawasan/ kontrol terhadap seorang anggota agar tercapai tujuan organisasi (dalam hal ini adalah sekolah)⁷⁹.

c) Kompetensi Supervisi bagi Kepala Sekolah

Supervisi dilakukan kepala sekolah demi adanya perbaikan dan peningkatan profesionalisme guru bahkan sampai tahap peningkatan mutu lembaga pendidikan. Tugas dan peran kepala sekolah sebagai supervisor adalah melakukan pengawasan dan audit terhadap kinerja guru, staf, dan pegawai lainnya di lingkungan sekolah. Oleh karena itu kemampuan supervisi kepala sekolah mencakup kemampuan melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik yang tepat dan melakukan rangkaian monitoring, evaluasi, dan pelaporan program pendidikan sesuai prosedur yang tepat⁸⁰.

⁷⁸ *Ibid*, hlm. 34

⁷⁹ *Ibid*

⁸⁰ Syaiful, Sagala. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Bandung: Alfabeta, 2009),

Berikut ini adalah fungsi utama seorang supervisor menurut Anwar dan Sagala serta N.A. Ametembun⁸¹.

Tabel 2.3 Fungsi Supervisor

Anwar dan Sagala	1. Fungsi menetapkan masalah	Apabila terdapat masalah mendesak maka perlu disegerakan pengumpulan data baik melalui wawancara, observasi, kuesioner, yang selanjutnya diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulan
	2. Fungsi menyelenggarakan inspeksi	Kepala sekolah perlu melakukan inspeksi sebelum memberikan bentuk layanan agar tepat cara dan sasaran bagi guru. Survei inspeksi patut dilakukan demi memperoleh data yang aktual dan menghindari data kadaluwarsa. Hasil inspeksi dan survei akan dijadikan pijakan oleh kepala sekolah untuk memberikan bantuan profesional
	3. Fungsi penilaian data dan informasi	Hasil inspeksi dan survei diolah berdasar prinsip yang berlaku. Sehingga dapat ditemukan teknik dan prosedur yang efektif dalam memberikan bantuan dan solusi atas problematika yang terkait pembelajaran bagi guru. Langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk melaksanakan kegiatan supervisi sebagai berikut:

⁸¹ Juni Priansa, Donni. *Manajemen Kinerja Sekolah*. (Bandung: Pustaka Setia, 2020), hlm. 189-193

		<ul style="list-style-type: none"> a. Menemukan masalah yang ada pada situasi pembelajaran b. Menentukan teknik pemecahan masalah yang efektif c. Mencari alternatif perbaikan yang sesuai d. Berani melakukan inovasi pendekatan pembelajaran e. Merumuskan pola perbaikan yang lebih standar untuk pemakaian yang lebih luas
	4. Fungsi penilaian	Pada proses ini kepala sekolah harus mengerahkan usaha untuk menangkap fakta terkait persiapan mengajar guru, perencanaan program, penyelenggaraan, dan hasil belajar. Kepala sekolah mengambil kesimpulan atas rangkaian proses tersebut dan menilai dengan objektif dengan menyebutkan kemajuan atau hal positif yang ada selain kekurangan yang ada pada guru
	5. Fungsi pelatihan	Pelatihan adalah keniscayaan yang diberikan kepala sekolah kepada guru untuk mengatasi kekurangan mereka. Pelatihan dapat berupa kegiatan simulasi, seminar, lokakarya, observasi, saling mengunjungi, atau cara lain yang efektif
	6. Fungsi pembinaan dan pengembangan	Pada tahap ini kepala sekolah diharapkan mampu memberikan stimulan kepada guru agar mau menerapkan temuan baru hasil penemuan penelitian dan

		membantu guru menggunakan teknik-teknik baru untuk memecahkan kesulitan dalam pengajaran
NA Ametembun	1. Fungsi penelitian	Kepala sekolah melihat seluruh situasi proses belajar mengajar untuk menemukan kekurangan baik yang ada pada guru maupun murid atau pada perangkat persiapan guru. Pada akhirnya, pada proses ini didapatkan hasil yang aktual
	2. Fungsi penilaian	Pada proses ini kepala sekolah diharuskan menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi situasi dan kondisi pada proses penelitian sebelumnya. Penilaian dalam dunia pendidikan memiliki prinsip harus menekankan aspek positif kemudian aspek negatif
	3. Fungsi perbaikan	Setelah diketahui kekurangan guru, maka perlu diadakan proses perbaikan melalui cara yang efektif
	4. Fungsi peningkatan	Proses menghilangkan aspek negatif dan mengembangkan aspek positif ada pada tahap peningkatan. Kepala sekolah menjadi kunci dalam mengarahkan, menstimulasi guru, dan memberikan motivasi agar guru mampu memecahkan kesulitan dengan cara baru

Keterangan di atas menyajikan sebuah pernyataan tegas bahwa kompetensi supervisi wajib melekat dan berintegrasi menjadi karakter

penting pada sosok kepala sekolah. Kepala sekolah yang melaksanakan langkah supervisi sesuai prinsip dan prosedur yang berlaku mendapat jaminan atas peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan serta peningkatan mutu lembaga pendidikan.

2. Penilaian Kinerja

a) Pengertian Kinerja

Kata kinerja memiliki tiga makna yaitu (1) sesuatu yang dicapai prestasi atau; (2) yang diperlihatkan atau; (3) kemampuan kerja (tentang peralatan).⁸² Istilah kinerja merupakan akronim dari Kinetika Energi Kerja. Wirawan mengemukakan kinerja sebagai indikator atau fungsi-fungsi yang berwujud keluaran suatu profesi atau pekerjaan dalam kurun waktu tertentu⁸³. Simanjutak (dalam Wirawan) menyebut kinerja sebagai hasil kerja tidak lagi berorientasi pada proses atas pelaksanaan tugas tertentu⁸⁴.

Pernyataan dari wirawan dan Simanjutak disikapi berbeda oleh Kusnadi yang menyebut kinerja sebagai setiap laku perbuatan dan kegiatan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan target tertentu sehingga berorientasi pada perilaku individu maupun kelompok yang sengaja didesain dari awal berdasarkan tujuan⁸⁵.

Definisi kinerja secara luas disampaikan Mangkunegara yang menjelaskan kinerja sebagai prestasi kerja secara kualitas maupun kuantitas

⁸² <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Evaluasi> diunduh pada 22 April 2020

⁸³ Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 5

⁸⁴ *Ibid*, hlm. 1

⁸⁵ *Ibid*, hlm. 7

yang dilakukan oleh pegawai sesuai tanggung jawab yang diamanahkan⁸⁶. Adapun kinerja dimaknai energi manusia jika dikinetikkan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja. Istilah lain yang sering dipergunakan untuk kinerja adalah performa, tapi performa lebih masyhur digunakan untuk kinerja mesin⁸⁷. Penjelasan tentang kinerja ditekankan oleh Permana yakni rekaman keluaran pelaksanaan dimensi-dimensi atau fungsi-fungsi pekerjaan dalam waktu tertentu. Berdasar keterangan tersebut, kinerja dapat diartikan bukti berupa catatan rekaman terkait proses kerja seseorang sebagai wujud usaha dan pertanggung- jawabannya terhadap sebuah profesi yang digelutinya.

b) Penilaian (evaluasi) Kinerja

Evaluasi memiliki tiga makna (1) penilaian atau; (2) proses untuk menemukan nilai layanan informasi atau produk sesuai dengan kebutuhan konsumen atau; (3) pengguna pengumpulan dan pengamatan dari berbagai macam bukti untuk mengukur dampak dan efektivitas dari suatu objek, program, atau proses berkaitan dengan spesifikasi dan persyaratan pengguna yang telah ditetapkan sebelumnya.⁸⁸ Agung Permana mendefinisikan evaluasi adalah proses mengukur nilai dan manfaat dari objek evaluasi berdasarkan standar, tolok ukur, kriteria tertentu dengan

⁸⁶ Mulyadi dan Fahriana Swastika, Ava. “*Supervsi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*”. (Malang: Madani Kelompok Intrans Publishing, 2018), hlm. 170

⁸⁷ Permana, Agung. *Makalah Evaluasi Kinerja dan Kompensasi*. (Banten: Universitas Bina Bangsa, 2019), hlm. 2

⁸⁸ <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Evaluasi> diunduh pada 22 April 2020

tujuan mengambil keputusan mengenai objek evaluasi⁸⁹. Secara sederhana, evaluasi adalah proses penilaian yang dilakukan sesuai standar yang ada dengan mengacu pada kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya dan bertujuan untuk mengambil kebijakan selanjutnya.

Evaluasi kinerja menjadi salah satu rangkaian dari manajemen kinerja. Sedangkan manajemen kinerja adalah bagian dari manajemen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Sebuah institusi akan mencapai dan melanggengkan mutunya jika memiliki sumber daya manusia yang bermutu. Institusi pendidikan yang bermutu mampu mempertahankan mutunya jika para guru di dalamnya berkompeten. Bahkan investasi yang memiliki porsi penting bagi organisasi pendidikan ada pada pengelolaan tenaga pendidik.

Penjelasan di atas membawa pengertian tentang evaluasi kinerja sebagai proses penilai menilai kinerja ternilai dalam waktu tertentu dengan membandingkan kinerjanya dengan standar kinerjanya dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan MSDM mengenai ternilai⁹⁰. Evaluasi kinerja sejatinya adalah proses penilai melakukan observasi (mengamati segala usaha ternilai berupa hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi ternilai yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan ternilai) dan mencatat hasil observasi tersebut.

⁸⁹ Permana, Agung. *Makalah Evaluasi Kinerja dan Kompensasi*. (Banten: Universitas Bina Bangsa, 2019), hlm. 2

⁹⁰ *Ibid*

Padanan kata dari evaluasi kinerja adalah penilaian kinerja. Al-Jufri memandang penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses yang terdiri dari identifikasi faktor-faktor pendukung kinerja, pengukuran yang bersandar pada standar-standar nilai, dan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja⁹¹. Pernyataan tersebut ditegaskan oleh Riya Dhuha tentang penilaian kinerja yakni suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya⁹². Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

Herawan dan Hartini menyebutkan lima langkah manajemen kinerja yaitu persiapan pelaksanaan proses, penyusunan rencana kerja, pengkomunikasian kinerja yang berkesinambungan, pengumpulan data dokumentasi dan pengamatan, mengevaluasi kinerja, dan pengukuran serta penilaian kinerja⁹³. Muncul pertanyaan, seberapa besar urgensi pelaksanaan evaluasi kinerja? Evaluasi kinerja disebut Hambali dan Muallimin sebagai salah satu strategi perencanaan sumber daya manusia berdasar prestasi kerja di lembaga pendidikan Islam⁹⁴.

⁹¹Hamid Al Jufri, Suprpto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Jakarta : Smart Grafika., 2014), hlm 85

⁹² Riya dhuha, Ahmad. *Analisis Sistem Penilaian Kinerja SDM Pendidikan Islam*. (Malang: UIN Maliki, 2020), hlm.4-5

⁹³ Herawan, Endang dan Hartini, Nani. *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 244

⁹⁴Hambali, Muh. Dan Muallimin. *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer (Strategi Pengelolaan dan Pemasaran Pendidikan Islam di Era Industri 4.0)*. (Yogyakarta:IRCiSoD, 2020), hlm. 279

Evaluasi kinerja dilakukan untuk beberapa tujuan dan fungsi, di antaranya: (1) memberikan respon balik; (2) memotivasi kinerja terbaik atau prestasi kerja; (3) mendorong pengembangan dan pelatihan; (4) memperbaiki kinerja organisasi secara menyeluruh⁹⁵. Pelaksanaan evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan cara menyusun sistem evaluasi kinerja. Penyusunan sistem evaluasi kinerja memiliki beberapa tahapan, di antaranya: (1) penentuan faktor-faktor yang dinilai; (2) penentuan Deskriptor Level Kinerja (DLK) baik berupa angka dan atau sifat (sangat baik, baik, cukup, dan kurang); serta (3) pengembangan instrumen evaluasi yang bersandar pada keabsahan instrumen (terkait validitas dan reliabilitas)⁹⁶.

Pihak yang berwenang sebagai penilai merupakan pejabat yang ditunjuk oleh pemimpin perusahaan/organisasi untuk menilai, maka penilai memungkinkan dari beberapa unsur seperti atasan langsung, teman sekerja, bawahan, pelanggan, pakar/konsultan, tim penilai. Setiap perusahaan/organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai, maka dari itu pegawai direkrut oleh perusahaan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sebab kunci kinerja organisasi terdapat pada kinerja pegawai.

Setiap kepala sekolah dimungkinkan telah melakukan standar evaluasi kinerja PTK yang sama, seperti : menentukan faktor-faktor yang dinilai, menentukan deskriptor level kinerja, serta pengembangan instrumen terkait

⁹⁵ Permana, Agung. *Makalah Evaluasi Kinerja dan Kompensasi*. (Banten: Universitas Bina Bangsa, 2019), hlm. 3

⁹⁶ *Ibid*

isi dan uji coba validitas dan realibilitas⁹⁷. Perbedaan tiap kepala sekolah ada pada perwujudan bukti evaluasi kinerja PTK telah dilakukan.

3. Perencanaan Supervisi

Perencanaan yang matang dan sistematis adalah sama dengan melaksanakan separuh pekerjaan. Arikunto menyebut perencanaan sebagai bagian proses untuk menyusun rangkaian keputusan terkait langkah-langkah yang perlu diambil di masa depan sehingga tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya bisa tercapai⁹⁸. Perencanaan juga memiliki makna sebagai sebuah proses memilih kegiatan yang sesuai dengan menyesuaikan waktu, tempat, dan pihak yang terlibat. Pernyataan tersebut menitikberatkan perencanaan sebagai proses pembuatan keputusan⁹⁹. Perencanaan memiliki definisi sebagai bagian dari kegiatan sebelum adanya pelaksanaan yang harus dilalui agar tercapai tujuan yang diinginkan.

Syaefudin (dalam Mulyadi) menyebutkan bahwa perencanaan memiliki beberapa fungsi di antaranya: sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menghindari pemborosan sumber daya, sebagai bentuk usaha pembuktian akuntabilitas sebuah lembaga, sebagai bentuk upaya untuk mencapai tujuan, memudahkan penyusunan detail kegiatan sebagai langkah mengatasi hambatan-hambatan yang telah diperkirakan dan memungkinkan terjadi ketika

⁹⁷ Abdullah dan Hasan Ikbal, Aceng Fuad. *Evaluasi Kinerja (Makalah untuk mata kuliah Manajemen SDM)*. (Jakarta: Institut Perguruan Tinggi Ilmu Quran, 2017), hal. 4-6

⁹⁸ Suharsimi, Arikunto dan Lia Yuliana. "*Manajemen Pendidikan*", (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), hlm. 93

⁹⁹ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 248

pelaksanaan¹⁰⁰. Seorang supervisor perlu memperhatikan beberapa hal dalam merencanakan supervisi seperti: (1) perencanaan harus komprehensif yakni menjangkau seluruh aspek dalam supervisi dan dilaksanakan secara menyeluruh, (2) perencanaan harus kooperatif yakni melibatkan andil banyak orang, dan (3) perencanaan harus juga bersifat fleksibel yakni terbuka untuk hal-hal yang bersifat dialogis dan tidak kaku¹⁰¹.

Urgensi perencanaan dalam supervisi adalah sebagai berikut:

- a) Mencari kebenaran dari fakta yang didapatkan sehingga nantinya dapat dijelaskan kepada pihak yang berkepentingan untuk menerimanya
- b) Memperoleh data yang objektif
- c) Meningkatkan kepercayaan dan pengakuan dari semua pihak yang terlibat supervisi
- d) Hasilnya dapat diketahui dengan jelas dan diukur
- e) Hasilnya dapat dijadikan sumber data demi pengembangan pendidikan bagi lembaga

Kepala sekolah diwajibkan mengaktualisasikan kompetensi supervisinya dengan menyusun program pengawasan sekolah, yakni rencana kegiatan pengawasan yang akan dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam kurun satu

¹⁰⁰ Mulyadi dan Fahriana Swastika, Ava. "*Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*". (Malang: Madani Kelompok Intrans Publishing, 2018), hlm. 194

¹⁰¹ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 248

periode tertentu¹⁰². Berdasarkan periode kerjanya, program pengawasan sekolah terdiri atas: (a) program pengawasan tahunan (b) program pengawasan semester (c) Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) dan (d) Rencana Kepengawasan Maanjerial (RKM)¹⁰³. Komponen pokok dalam program pengawasan sekolah meliputi: (a) hasil identifikasi masalah pada pengawasan sebelumnya dalam sebuah rumusan masalah yang telah disusun berdasar skala prioritas (b) tujuan pengawasan yang hendak dicapai (c) indikator keberhasilan atau target (d) strategi/ metode kerja/ teknik supervisi seperti monev, refleksi, workshop, kunjungan kelas, atau observasi (e) skenario kegiatan yang berisi langkah dan tahapan supervisi (f) sumber daya yang terlibat (g) penilaian dan instrumen supervisi dan (g) rencana tindak lanjut.

4. Pendekatan dan Metode Supervisi

Tujuan dan maksud pengadaan supervisi akan lebih efektif jika seorang supervisor menggunakan pendekatan yang sesuai dengan kondisi yang ada di lembaga pendidikan. Juni Priansa dan Sony mengklasifikasi pendekatan dalam supervisi menjadi dua bagian yaitu pendekatan supervisi yang memiliki pijakan ilmiah dan pendekatan supervisi berdasarkan psikologi belajar.

Pendekatan supervisi yang memiliki pijakan ilmiah dibedakan menjadi tiga bagian seperti supervisi saintifik, supervisi artistik, dan supervisi klinik.

a. Supervisi saintifik

¹⁰² Mulyadi dan Fahriana Swastika, Ava. “*Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*”. (Malang: Madani Kelompok Intrans Publishing, 2018), hlm. 194

¹⁰³ ibid

Supervisi yang memiliki karakteristik berbasis pada langkah-langkah kerja saintifik dan menggunakan instrument yang terukur¹⁰⁴. Supervisi saintifik dilaksanakan mengikuti prosedur yang sistematis, bersifat berkesinambungan, dan analisis pada data yang kuat dan utuh dari instrument yang ada.

b. Supervisi artistik

Supervisi yang menekankan pada tiga keahlian yakni pengetahuan, kompetensi keahlian, dan trik dalam proses belajar mengajar. Supervisi artistik menuntut adanya kerelaan antara supervisor dan pihak yang disupervisi. Hal tersebut penting diperhatikan sebab supervisi artistik bersifat transparan, apa adanya, dan ada penerimaan dari dua belah pihak. Supervisi artistik dipelopori oleh Moris L. Cogan, Robert Goldhammer, dan Richard Weller dari Universitas Harvard di pertengahan 1950-1960¹⁰⁵.

c. Supervisi Klinik

Supervisi klinik lebih tepat ditujukan untuk calon guru sebab pendekatan supervisi klinik berfokus pada perilaku mengajar seorang guru ketika di kelas¹⁰⁶. Hal tersebut dapat dipahami sebab menurut Mulyasa, supervisi klinis adalah pendekatan supervisi yang memiliki delapan ciri-ciri umum.

Ciri-ciri supervisi klinis adalah ; (1) supervisi sebagai bentuk bantuan untuk guru, (2) fokus hal yang disupervisi berdasarkan permintaan guru, (3)

¹⁰⁴ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 164

¹⁰⁵ Ibid

¹⁰⁶ Ibid

Pengembangan instrument supervisi melibatkan guru yang disupervisi dan kepala sekolah, (4) Kepala sekolah memberikan kesempatan guru mengungkapkan hasil supervisi sebelum dirinya menyampaikan kepada guru yang bersangkutan, (5) Kegiatan supervisi dilaksanakan secara transparan dan kepala sekolah lebih dominan mendengarkan dan memperhatikan sedangkan guru diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk eksplorasi, (6) Langkah kerja pada supervisi klinis antara lain pertemuan di awal, pengamatan, dan umpan balik, (7) Pembinaan kepala sekolah berupa afirmasi dan tindak lanjut atas hasil supervisi, dan (8) Pelaksanaan kegiatan supervisi secara berkelanjutan agar ditemukan hasil yang mendalam dan pemecahan masalah yang efektif¹⁰⁷.

Pendekatan supervisi yang kedua adalah pendekatan yang berdasarkan pada psikologi belajar. Teori belajar menjadi pijakan dasar pada pengembangan pendekatan ini yakni teori behavioristik, humanistik, dan kognitif¹⁰⁸.

a. Teori behavioristik

Pendekatan supervisi behavioristik mengadopsi dari teori belajar yang mengatakan bahwa belajar adalah proses penaklukan individu atas dunia di luar dirinya. Konsekuensi adalah imbalan atas proses belajar ini, yakni pemberlakuan sanksi jika melakukan kesalahan. Sebaliknya pemberian penghargaan atas capaian hasil belajar.

¹⁰⁷ Mulyasa. "*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*". (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006). hlm. 112

¹⁰⁸ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 164

b. Teori Humanistik

Pendekatan supervisi humanistik menekankan pada dampak dari dorongan dan motivasi individu untuk menuntaskan rasa ingin tahu dalam dirinya sehingga belajar dipandang sebagai proses yang terus terjadi. Guru berfungsi memberikan umpan dalam proses mencari jawaban atas rasa ingin tahu tersebut.

c. Teori Kognitif

Pendekatan supervisi kognitif adalah gabungan dari proses belajar seorang individu, bimbingan seorang guru, dan kondisi eksternal atau lingkungan tempat untuk belajar.

Pendekatan yang berdasarkan pijakan ilmiah dan pendekatan berdasarkan psikologi belajar bukan menjadi pendekatan yang ada. Supervisi akademik atau pengajaran juga memiliki pendekatan lain yaitu pendekatan humanistik, kompetensi, klinis, dan professional. Empat pendekatan supervisi tersebut dirumuskan demi terlaksananya supervisi pengajaran yang efektif sebab menggunakan sudut pandang menyeluruh dari adanya hakikat, fungsi, tujuan, dan peranan supervisi oleh seorang pengawas sekolah¹⁰⁹.

a. Pendekatan Humanistik

Tidak jauh berbeda dengan teori belajar humanistik yang berpusat pada faktor internal individu untuk tidak puas pada satu pengetahuan dan akan terus

¹⁰⁹ Fathurrohman, Prof. dan Suryana. "Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran". (Bandung: PT Refika Aditama, 2015), hlm. 47

mencari jawaban atas rasa ingin tahu. Begitu pula pengawas yang melakukan pendekatan ini dalam supervisi, berperan memberikan umpan kepada guru sesuai kebutuhan. Pengawas bisa saja hanya melakukan observasi tanpa analisis atau mendengarkan guru lebih banyak tanpa melakukan observasi.

b.Pendekatan Kompetensi

Pendekatan ini dilakukan berdasar asumsi bahwa guru harus memiliki kompetensi yang perlu diperbaiki. Tugas seorang supervisor mencipta sebuah kondisi yang terstruktur dalam kegiatan supervisi untuk meningkatkan kompetensi guru tersebut, rutin melakukan monitoring, dan merekam hasil penilaian atas supervisi tersebut.

c.Pendekatan Klinis

Posisi pengawas dengan guru dalam kegiatan supervisi adalah teman sejawat atau tutor sebaya sebab supervisi klinis bertujuan mendiskusikan hal-hal terkait pengajaran dan hal-hal yang berhubungan dengan itu. Pendekatan ini dilakukan agar problematika pengajaran menemukan solusi yang efektif dan titik tekan pada supervisi adalah kekurangan guru pada saat mengajar di kelas bukan pada kepribadian guru. Pendekatan ini dilakukan untuk membantu guru sebagai sosok pembelajar sepanjang masa dan tuntutan terhadap guru untuk senantiasa berkembang dalam jabatannya.

d.Pendekatan Profesional

Pengawas menggunakan pendekatan professional dengan sasaran supervisi pada kerja dan tugas guru sebagai sosok yang profesional atas pekerjaannya dan tanggung jawabnya¹¹⁰.

¹¹⁰ Ibid, hlm. 48

Pendekatan pada perspektif pijakan ilmiah, teori belajar, dan integrasi hakikat supervisi telah memberikan gambaran luas bahwa pendekatan supervisi bisa digunakan bergantung pada kondisi lapangan. Tidak bijak bagi seorang supervisor menggunakan hanya satu pendekatan dan mengabaikan pendekatan yang lain. Para pakar sepakat menarik pendekatan supervisi sebagai berikut:

1) Pendekatan Supervisi Direktif

Pendekatan direktif adalah pola lama supervisi yang mengambil semua tanggung jawab supervisi dengan asumsi bahwa akan terjadi perubahan perilaku mengajar melalui pengarahan yang detail di setiap kegiatan evaluasi. Kesempatan guru untuk berkreasi mendapat sedikit ruang dan agak sukar bagi guru untuk mengembangkan kemampuannya jika pendekatan ini dilakukan.

Hal tersebut dapat dimengerti sebab pendekatan supervisi direktif berasal dari pemahaman psikologi behavioristik. Respon yang wajar dari seorang kepala sekolah selaku supervisor jika mengetahui kekurangan guru akan memberikan dua kemungkinan sebagai langkah tindak lanjut yakni penguatan atau hukuman¹¹¹.

Namun hal yang kontradiktif ditemukan oleh Brown yang mendapatkan hasil penelitian sebaliknya dari penilaian di atas. Beberapa guru yang telah disupervisi direktif menunjukkan proses perbaikan dan

¹¹¹ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. "*Manajemen dan Supervisi Pendidikan*". (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 233

perilaku instruksional dalam pembelajaran di kelas mereka¹¹². Haris (1976) menjelaskan supervisi direktif bisa diaktualisasikan pada kondisi tertentu seperti sekolah yang memberikan tuntutan kepada guru secara ketat sebab para guru yang mengajar di lembaga dengan iklim kerja seperti itu tidak butuh dimotivasi. Penguatan lain datang dari Temphill (1985) dan Ngugi (1985) yang menyetujui Haris bahwa supervisi direktif lebih disukai dan diterima oleh guru pria dan golongan kulit putih.

Supervisi direktif dalam pandangan Fuller (1985) dan Blumberg (1985) berdasar penelitian mereka yang menyebut waktu pertemuan 45% untuk berbicara kepada guru sedangkan sisanya 65% adalah kegiatan supervisi direktif dinilai kering akan motivasi dan dukungan terhadap guru. Calhoun (1985) juga berpendapat supervisi direktif tidak banyak memberikan manfaat yang signifikan.

Ketiga tokoh di atas yang beraliran supervisi nondirektif memang memahami dasar pijakan supervisi direktif yakni psikologi behavioristik dari teori belajar yang didominasi oleh kontrol lingkungan. Kondisi yang baik harus diciptakan dan dibiasakan, prinsip pemberian penghargaan bagi yang prestasi dan hukuman bagi yang bersalah adalah ciri behavioristik.

2) Pendekatan Nondirektif

Pijakan dasar pendekatan ini adalah teori belajar humanistik bahwa belajar adalah pengalaman pribadi sehingga individu dituntut memecahkan

¹¹² Mulyadi dan Fahriana Swastika, Ava. “*Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*”. (Malang: Madani Kelompok Intrans Publishing, 2018), hlm. 196

masalahnya sendiri. Supervisor yang menggunakan pendekatan ini bertindak sebagai pendengar, pemberi motivasi, mengajukan pertanyaan, menawarkan diri jika diminta, dan siap memberikan bimbingan kepada guru¹¹³.

Pola hubungan antara guru dan supervisor berada pada garis pola bahwa guru bertanggung jawab tinggi untuk mensupervisi dirinya sendiri sedangkan presentase kepala sekolah dalam proses supervisi sangat rendah. Penjelasan dari pernyataan tersebut adalah peran guru yang disupervisi menjadi dominan berkebalikan dari supervisi direktif¹¹⁴. Kepala sekolah mengambil peran sebagai pendengar yang baik, selebihnya kepala sekolah akan memberikan penguatan, pilihan solusi atas problem guru jika dibutuhkan dan berlangsung secara terus-menerus.

3) Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif menggunakan perpaduan dasar teori behavioristik dan humanistik atau dikenal dengan psikologi kognitif. Supervisor yang memilih pendekatan ini lekat dengan ciri *presenting*, *problem solving*, dan *negotiating*¹¹⁵. Para pakar menerangkan munculnya pendekatan ini sebagai respon akan adanya supervisi direktif.

¹¹³ *ibid*

¹¹⁴ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 233

¹¹⁵ Mulyadi dan Fahriana Swastika, Ava. "*Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*". (Malang: Madani Kelompok Intrans Publishing, 2018), hlm. 200

Ginkel menyebut pendekatan kolaboratif ini lebih disukai guru dan mengantarnya menjadi pendekatan supervisi peringkat pertama di kalangan guru SD. Vanezky, Humphries, dan Mars mengemukakan alasan supervisi kolaboratif lebih disukai karena guru lebih berhasil mengembangkan kompetensi dan motivasi dalam dirinya.

Supervisi dengan pendekatan kolaboratif ini membutuhkan kesadaran dan kerja sama antar warga sekolah yang menuntut solid. Kepala sekolah bersama guru, staf sekolah, dan tenaga kependidikan menyusun regulasi dan persamaan persepsi serta berkomitmen melaksanakannya secara bersama dan menyeluruh¹¹⁶.

4) Pendekatan *Development*

Pendekatan yang dijelaskan di atas tidak bijak jika diambil salah satu dan meninggalkan yang lainnya. Pernyataan itu telah lama disampaikan oleh Sergiovanni, pakar supervisi pengajaran. Pendekatan selayaknya diberikan dengan memperhatikan sumber daya guru yang disupervisi.

Pandangan Sergiovanni bukan tanpa alasan yang tepat tapi memberikan penekanan yang jelas. Hal itu diungkapkan Glickman yang menunjukkan bahwa pengalaman belajar guru berpengaruh dalam pendekatan supervisi yang akan diambil kepala sekolah. Guru yang kurang termotivasi dan sedikit keterampilan bisa dengan supervisi direktif. Guru yang berhasil mengembangkan kompetensi dan motivasi diri lebih tepat dengan

¹¹⁶ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 233

pendekatan kolaboratif. Sedangkan guru yang berpengalaman luas, motivasinya tinggi dan mampu bekerja sama akan nyaman dengan supervisi nondirektif.

Olivia menilai ketiga pendekatan sebelumnya tidak seharusnya berdiri sendiri sebaliknya harus berintegrasi menjadi satu kesatuan. Perkembangan proses supervisi dari direktif ke kolaboratif sehingga supervisi non direktif menjadi puncaknya.

5. Supervisi Akademik dalam Pandangan Islam

Telah dijelaskan supervisi sebagai langkah untuk memelihara kebaikan agar tercapai tujuan yang paling sempurna. Hal tersebut sesuai dengan hadits yang berbunyi,

Dari Abdullah bin Amr bin 'Ash ra. Berkata: Rasulullah saw bersabda: "Sesungguhnya orang-orang berlaku adil menurut pandangan Allah, akan di tempatkan di atas mimbar dari cahaya sisi kanan Tuhan yang maha pengasih. Mereka itulah orang-orang yang berlaku adil dalam keputusannya dan tidak bergeser dari keadilannya" (HR. Muslim dan an-Nasa'iy)

Supervisi harus dilakukan secara kontinu demi adanya perbaikan-perbaikan yang menyeluruh¹¹⁷. Tidak terbatas pada hadits, prinsip-prinsip supervisi juga telah disebutkan pada surat al-Ashr ayat tiga, agar manusia saling menasehati dalam kebenaran¹¹⁸. Penjelasan ayat tersebut secara tersurat dipahami sebagai rangkaian proses supervisi. Wadah untuk memperbaiki kekurangan demi

¹¹⁷ Aziz, Rosmiaty. 2016. *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Sibuku, hlm. 42

¹¹⁸ *Ibid*

tercapainya tujuan kebaikan sebuah organisasi bukan sebagai jalan mencari kesalahan orang lain.

Supervisi yang pada hakekatnya adalah proses pengawasan agar kebaikan yang direncanakan berjalan sesuai Haluan yang ditetapkan telah disebutkan oleh Alquran dan tercantum dalam surat Al-Infithar (82) ayat 10-12.

١٠- ١٢ تَفْعَلُونَ مَا يَعْلَمُونَ - كَاتِبِينَ كِرَامًا - لِحَفِظِينَ عَلَيْكُمْ وَإِنَّ

“Dan sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), yang mulia (di sisi Allah) dan yang mencatat (amal perbuatanmu), mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Syekh Shalih bin Abdullah bin Humaid dalam tafsir al-Mukhtasar, Syekh Wahbah al-Zuhaili dalam tafsir al-Wajiz menyepakati tafsir Al-Muyassar terkait ayat tersebut yang mengatakan bahwa di setiap perbuatan manusia ada malaikat pencatat amal. Manusia tidak dibiarkan melakukan perbuatan atas kehendaknya dan berlalu tanpa ada jejak dan pertanggungjawaban. Pengawasan dilakukan oleh malaikat yang telah disiapkan Allah SWT dan memiliki catatan setiap perbuatan manusia¹¹⁹. Sikap yang sebaiknya diambil oleh seorang manusia adalah berhati-hati terhadap perbuatan buruk. Kesigapan para malaikat Allah SWT memiliki hikmah agar manusia waspada untuk tidak banyak melakukan keburukan¹²⁰.

¹¹⁹ Referensi: <https://tafsirweb.com/12224-surat-al-infithar-ayat-10.html> diunduh pada 3 Mei 2022 jam 01.25 WIB

¹²⁰ Referensi: <http://www.ibnukatsironline.com/2015/10/tafsir-surat-al-infithar-ayat-1-12.html> diunduh pada 3 Mei 2022 jam 01.29 WIB

Abudin Nata menerangkan untuk menghindari dari perbuatan buruk diperlukan kerja sama antara satu orang muslim dengan yang lain. Amanat tersebut ada dalam surat at-Tahrim ayat 6¹²¹. Urgensi pembinaan terhadap keluarga yang terdiri atas keluarga inti dan anggota eksternal untuk menjaga diri dari siksa neraka. Keluarga memiliki visi untuk menjauhkan diri dari hal-hal yang dapat menjerumuskannya ke neraka kelak bahkan lebih dari itu. Kepala keluarga beserta anggota juga harus menghindari bencana di dunia seperti hilangnya marwah diri dan kehancuran masa depan. Oleh sebab itu, visi tersebut harus diwujudkan dengan adanya pembinaan dan sikap saling menasehati dalam kebaikan.

Islam telah memiliki syariat yang jelas terkait supervisi. Allah SWT mengajarkan manusia untuk melakukan pengawasan diri secara terus-menerus agar tidak terjerumus kepada keburukan. Dukungan terhadap hal tersebut menjadi salah satu hikmah diciptakannya malaikat sebagai makhluk yang membantu manusia melakukan kontrol. Narasi terkait neraka menjadi faktor pendukung lainnya untuk mengingatkan manusia agar tidak lalai mengendalikan diri dalam situasi apapun terhadap larangan Allah SWT.

6. [Supervisi Akademik dalam Pandangan Islam](#)

Kinerja guru yang telah disebutkan pada bab sebelumnya tercantum dalam Alquran pada surat at-Taubah (9) ayat 105. Ayat tersebut berbunyi sebagai berikut:

¹²¹ Abudin Nata, “Tafsir Ayat-ayat Pendidikan”, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 198

وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : *Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan"*

Penjelasan ayat tersebut erat kaitannya dengan kinerja guru. Allah SWT menuntut setiap muslim agar bekerja penuh totalitas dengan diiringi instropeksi di setiap hasil pekerjaannya. Ayat tersebut mengikat makna kinerja sekaligus supervisi menjadi rangkaian tuntutan yang sepatutnya dilaksanakan seorang muslim atas pekerjaan atau mata pencahariannya¹²².

Ayat Alquran lainya menyiratkan pula istilah kinerja guru dalam surat al-Maidah (5) ayat 35¹²³. Yang berbunyi

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ
تُفْلِحُونَ

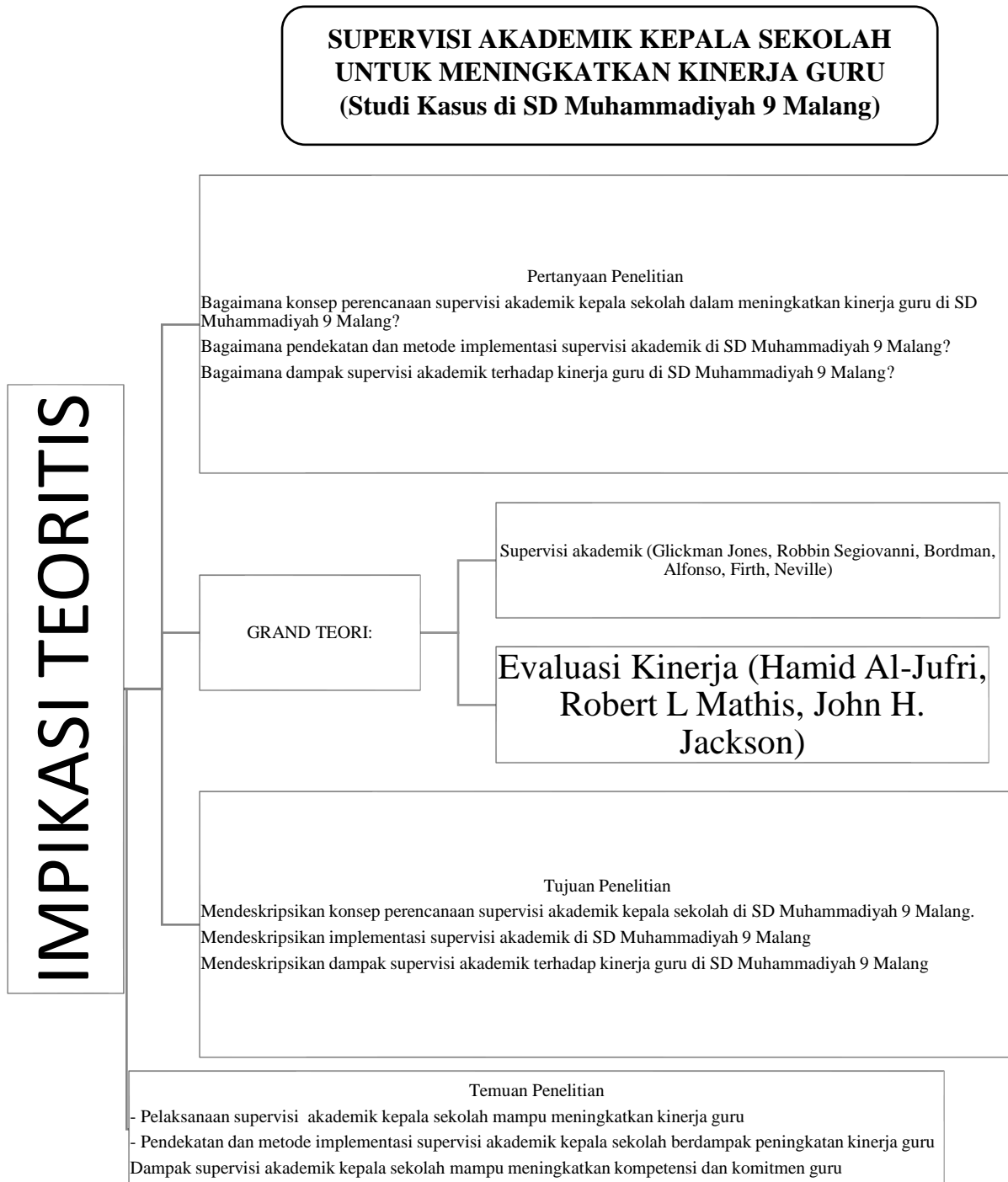
¹²² M. Izham Sofkhal Jamil, "Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multi Situs Di Mi Al-Huda Ploso Nganjuk Dan Mi Al-Qamar Bagor Nganjuk) ". Tesis. PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2021

¹²³ *Ibid*

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah pada jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan

Makna ayat tersebut menyeru kepada setiap muslim untuk mencari jalan mendekat kepada Allah SWT dengan ragam kebaikan yang dia mampu. Tercantum pula dalam ayat tersebut perintah berjihad atau bersungguh-sungguh atas pekerjaan yang sudah dipilih. Kesungguhan dalam bekerja itu pula menjadi wasilah bagi seorang muslim mendapatkan kebaikan dan keberuntungan di dunia dan akhirat.

B. KERANGKA PENELITIAN



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena berisi data-data yang terkait dengan supervisi akademik kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 dalam bentuk kata-kata yang dijelaskan oleh kepala sekolah yang kemudian diverifikasi dengan hasil rekaman, observasi, dan dokumen sekolah. Hasil data yang masuk akan dianalisis dengan menggunakan analisis kualitatif berupa kata-kata yang disusun dalam teks yang diperluas¹²⁴. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sugiono yang memaparkan pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk memahami makna peristiwa dan situasi sosial, tingkah laku dan latar belakang alamiah secara holistik dan kontekstual¹²⁵. Instrumen yang digunakan juga berupa draft pertanyaan terstruktur yang akan ditujukan kepada kepala sekolah dan beberapa guru.

Data yang diperoleh cenderung mendalam dan fokus. Perolehan data yang demikian menunjukkan bahwa penelitian ini menggunakan prosedur kualitatif yang menghasilkan data deskriptif yakni kata-kata bersumber dari lisan orang

¹²⁴ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. (Jakarta: UIP Press, 2014), hlm. 15-16

¹²⁵ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 27

yang diamati¹²⁶. Bungin sepakat dengan mengungkapkan tujuan penelitian deskriptif untuk memperoleh fakta-fakta sebenarnya¹²⁷.

Penelitian ini menggambarkan kondisi dan situasi kepala sekolah dalam melakukan supervisi untuk meningkatkan mutu kinerja guru secara sebenarnya. Oleh karena itu, jenis penelitian ini dikategorikan studi kasus. Jenis penelitian yang berakhir tidak untuk menggeneralisasi sebuah teori yang sah tapi lebih pada mengkaji secara mendalam objek yang diteliti dengan tetap berpegang teguh pada sumber data lainnya yang terkait seperti observasi, dokumentasi, catatan laporan, dan hasil jejak rekam lainnya yang sah¹²⁸.

Yin menerangkan studi kasus sebagai penelitian sederhana yang menyelidiki fenomena kekinian dalam kehidupan nyata¹²⁹. Dengan demikian hasil penelitian adalah pencandraan yang utuh, sebenarnya dan natural.

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti bertindak sebagai pengamat juga peneliti yang mengambil data dengan wawancara terstruktur kepada narasumber utama yakni kepala sekolah. Proses wawancara terstruktur dilakukan melalui telepon ataupun datang ke lokasi sekolah sesuai dengan perjanjian sebelumnya. Peneliti bertindak sebagai pengamat penuh di lapangan, pengambil data, dan pelapor untuk penelitian ini. Sugiono

¹²⁶ Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 76

¹²⁷ Burhan Bungin. *Metodologi Penelitian Sosial Format-format Kuantitatif dan Kualitatif*. (Surabaya: Airlangga University Press, 2001), hlm. 48

¹²⁸ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approach*, (California: Sage Publication, Inc., 2007), hlm. 73

¹²⁹ Dewi Nuraini, Ratna, Penerapan Metode Studi Kasus Yin dalam Penelitian Arsitektur dan Perilaku, Universitas Muhammadiyah Jakarta, *Jurnal Inersia* Vol. XVI ,No.1, Mei 2020, hlm.93

menekankan penelitian kualitatif sebagai sebuah penelitian yang menempatkan peneliti sebagai instrument kunci¹³⁰. Hal itu menjadi keharusan karena penelitian kualitatif menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian demi mendapatkan hasil penelitian yang sah¹³¹.

Peneliti mengambil informasi untuk dijadikan bahan awal sebagai kunci penelitian melalui datang ke lokasi secara langsung dan mewawancarai kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Malang pada tanggal 30 Desember 2020 bertempat di ruang kepala sekolah dan berlangsung selama dua jam yakni pukul 09.30 sampai 11.30 WIB.

C. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SD Muhammadiyah 9 Malang yang berlokasi di jl. Tumenggung Suryo No. 5, Kelurahan Rampal Celaket, Kecamatan Klojen, Kota Malang, Jawa Timur. Alasan peneliti memilih lokasi ini adalah: 1) kepala sekolah dinilai mampu meningkatkan kualitas lembaga dari sekolah yang kurang bermutu menjadi bermutu melalui supervisi akademik PKG melalui rapor tahunan guru, 2) kepala sekolah mampu membuktikan prestasi sekolah yang indikatornya adalah jumlah siswa yang sempat menurun menjadi banyak peminat dan dari guru yang mengajar seadanya menjadi guru berprestasi se-Kota Malang dan bersiap menuju Jawa Timur mewakili Kota Malang melalui supervisi akademik PKG.

¹³⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 27

¹³¹ Noer Muhajir. *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Serasin, 2003), hlm. 43

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Data penelitian bersumber dari dua arah yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara narasumber utama yakni kepala sekolah dan narasumber pembantu yakni perwakilan guru SD Muhammadiyah 9 Malang dan hasil observasi peneliti karena definisi data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan oleh peneliti¹³².

Data tidak cukup bersifat primer, ada juga data sekunder diperoleh dari dokumentasi yang ada di sekolah berupa grafik, buku besar, rapor guru, foto, dan informasi terkait sekolah yang dapat dilihat dengan mengunjungi situs website sekolah. Perbedaan dengan data primer, bahwa data sekunder diperoleh atas usaha pencarian yang maksimal oleh peneliti¹³³. Perolehan data tersebut sesuai dengan pernyataan Arikunto yang menyebutkan bahwa semua subyek yang menerangkan data dapat diperoleh adalah sumber data¹³⁴.

E. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data metode observasi, metode interview, dan metode dokumentasi. Secara rinci pelaksanaan pengumpulan data dijelaskan sebagai berikut:

¹³² Moh. Nazir. *Metode Penelitian*. (Jakarta: Ghaila Indonesia, 2002), hlm. 50

¹³³ Marzuki. *Metodologi Reser*. (Yogyakarta: PT Prasetya Widya Pratama, 2000), hlm. 55-56

¹³⁴ Suharsimi, Arikunto. *Metode Penelitian Tindakan Kelas*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 96

1. Metode observasi (Pengamatan)

Instrumen yang bisa disiapkan dalam proses observasi adalah tes, kuesioner, rekaman gambar, dan rekaman suara¹³⁵. Pada penelitian ini, proses observasi menggunakan pedoman observasi yang akan menuliskan hasil pengamatan kegiatan kepala sekolah untuk peningkatan guru melalui supervisi. Kegiatan harian kepala sekolah selama di SD Muhammadiyah 9, memimpin rapat, melakukan peninjauan terhadap guru atau tenaga pendidik, mengadakan pertemuan dengan wali murid atau komite atau paguyuban.

2. Metode Wawancara mendalam

Hasil observasi yang telah dilakukan peneliti belum cukup untuk menghasilkan data yang mendalam, sehingga perlu dilakukan wawancara untuk melengkapi data yang tidak bisa ditemukan ketika pengamatan demi kedalaman data¹³⁶. Peneliti telah menyiapkan pertanyaan terstruktur untuk kepala sekolah sebagai partisipan utama. Pertanyaan tambahan juga akan ditanyakan terkait hal yang belum jelas atau membutuhkan perluasan topik dari jawaban yang diberikan kepala sekolah. Pertanyaan juga akan diajukan kepada para guru yang telah dipilih, staf TU, wali murid, dan pengawas sekolah untuk mendapatkan data yang lebih lengkap.

¹³⁵ Suharsimi, Arikunto. *Prosedur Penelitian*. (Jakarta: PT Asdi Mahastya, 2006), hlm. 156

¹³⁶ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 319

3. Metode dokumentasi

Peneliti akan menyertakan dokumen yang dimiliki sekolah terkait aktivitas supervisi kepala sekolah baik itu berupa jurnal kepala sekolah, instrumen supervisi, rapor guru, buku laporan, dan foto-foto terkait.

F. Analisis Data

Tahapan yang dilakukan setelah proses pengumpulan data adalah analisis data. Pada analisis kualitatif, kita membangun kata-kata dari hasil wawancara juga pengamatan terhadap data yang dibutuhkan untuk dideskripsikan dan dijelaskan. Pertanyaan bisa dibuat oleh peneliti untuk melihat hubungan antara data yang diidentifikasi, hubungan perilaku, atau karakteristik individu seperti umur atau jenis kelamin.

Teknik analisis pada penelitian ini dengan prosedur: kondensasi data, reduksi data, verifikasi data, dan memastikan keabsahan data¹³⁷. Teknik analisis data kualitatif melalui proses sebagai berikut¹³⁸:

1. Kondensasi data (*data collection*)

¹³⁷ Miles dan Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. (Jakarta: UI Press, 1992), hlm. 15

¹³⁸ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 338

Kondensasi data merupakan proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Kondensasi data merupakan proses seleksi, pemusatan, penyederhanaan, pemfokusan, abstraksi, dan transformasi data mentah yang ditemukan di lapangan. Reduksi data akan dilakukan terus-menerus selama penelitian ini berlangsung hingga selesainya laporan penelitian. Dengan demikian kondensasi data merupakan bentuk analisis data yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membimbing, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sehingga pada akhirnya diperoleh kesimpulan akhir yang diverifikasi.

Langkah-langkah yang dilakukan adalah menajamkan analisis menggolongkan ke dalam tiap permasalahan melalui uraian singkat, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sehingga dapat ditarik dan diverifikasi. Paparan data penelitian di SD Muhammadiyah 09 Malang akan dianalisis dan disusun secara teratur dan berurutan sehingga didapatkan oleh data yang runtut.

2. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data adalah proses pemilihan, seleksi, penyederhanaan, pengabstrakan, dan pemindahan data yang masih kasar dari lokasi penelitian¹³⁹. Reduksi data ini berlangsung secara terus-menerus selama penelitian kualitatif berlangsung. Selama penelitian dilakukan, reduksi data masih tetap dilakukan baik berupa membuat garis-garis besar hasil penelitian, melakukan coding, membuat memo, atau menyusun peta konsep. Reduksi berhenti jika data sudah tersusun lengkap sesuai laporan penelitian yang dibutuhkan. Reduksi data ini dilakukan dengan bertahap dan terus menerus terhadap hasil wawancara terhadap kepala sekolah SD Muhammadiyah 09 Malang beserta beberapa perwakilan guru yang diwawancarai.

3. Verifikasi data

¹³⁹ M. Djunaedy Ghony dan Fauzan Almanshur. *Metode Penelitian*. (Yogyakarta, Ar-Ruuz, 2012) hlm. 307

Verifikasi data adalah proses akhir karena terjadi interpretasi (analisis) sebenarnya dari data-data terkait yang telah dikumpulkan dan direduksi. Proses verifikasi ini dilakukan dengan memeriksa kembali hasil data penelitian yang disusun setelah kondensasi dan reduksi hasil wawancara terhadap kepala sekolah dan para guru.

G. Keabsahan Data

Proses analisis data tidak serta merta mengakhiri penelitian karena butuh tahap mengecek keabsahan data dari hasil wawancara, dokumentasi, dan pengamatan agar diperoleh hasil penelitian yang valid dan mampu dipertanggungjawabkan. Karakteristik keabsahan data pada penelitian kualitatif ada empat indikasi yakni:

1. Kepercayaan (*credibility*), keabsahan dengan indikasi kepercayaan dapat dilakukan oleh peneliti dengan teknik memperpanjang rentang waktu penelitian, mengoptimalkan ketekunan di lapangan, diskusi sejawat, pengecekan referensi penelitian, dan triangulasi.
2. Keteralihan (*transferability*), keabsahan dengan indikator yang demikian dimaksudkan agar dilakukan audit terhadap hasil penelitian. Hal tersebut wajar dilakukan guna menghindari kesalahan peneliti sebagai manusia biasa yang memiliki keterbatasan untuk mengoptimalkan tingkat ketelitian¹⁴⁰.
3. Kebergantungan (*dependability*), pada tingkat ini peneliti akan berusaha mendapatkan data terkait peningkatan mutu kinerja guru melalui berbagai sumber terpercaya yakni dokumen, berkas, rapor guru, atau piagam penghargaan lainnya.

¹⁴⁰ Esther Kuntjara. *Penelitian Kebudayaan*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 115-116

4. Kepastian (*confirmability*), proses ini dilakukan dengan cara menyelesaikan wawancara dan menyusun transkrip hasil wawancara untuk selanjutnya dimintakan koreksi terhadap hasil tersebut kepada narasumber

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PENEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil Sekolah

Sekolah Dasar Muhammadiyah 09 Panglima Sudirman terletak di Jalan Raden Tumenggung Suryo Kelurahan Rampal Celaket Kecamatan Klojen. SD Muhammadiyah 09 berada di bawah naungan Majelis Pendidikan Dasar Menengah (Dikdasmen) Pimpinan Cabang Muhammadiyah Blimbing. Profil lebih lengkap ditampilkan sebagai berikut;

Nama Sekolah	:SD Muhammadiyah 09 Panglima Sudirman Malang
NPSN	: 20534069
Status Sekolah	: Swasta
Bentuk Pendidikan	: SD
No. SK Pendirian	: 1348/I-2/JTM/1978
Tanggal SK Pendirian	: 1978-05-06
Tanggal SK. Operasional	: 2006-03-07
Yayasan	: Persyarikatan Muhammadiyah
Alamat Sekolah	
a. Jalan	: Jl. R.tumenggung Suryo No.5 Malang
b. Kelurahan/ Desa	: Rampal Celaket
c. Kecamatan	: Klojen
d. Kabupaten / Kota	: Kota Malang
e. Kode Pos	: 65111
f. Provinsi	: Jawa Timur
No. Telp	: 0341-407696
E-mail	: sdm9mlg@gmail.com
Website	: http://sdm9mlg.sch.id/
Media sosial IG	: sdmuh9malang
Media sosial FB	: sdmuh9malang

2. Sejarah Singkat

Berawal dari tanah milik Hj. Galuh di kawasan Jalan Bengawan Solo yang beliau wakafkan pada tahun 1967. Wasiat yang tertuang dalam tanah wakaf tersebut agar dibangun di atasnya bangunan yang bermanfaat baik di bidang kesehatan maupun pendidikan. Tepat setahun setelahnya, pada 1968 berdiri di atas tanah tersebut bangunan yang bermanfaat seperti masjid, perumahan guru, dan sejenis sarana pembelajaran yang diprakarsai oleh seorang anggota mariner, TNI AL. Asal usul ditambahkan nama Panglima Sudirman adalah pemilik tanah masih memiliki hubungan kekerabatan dengan jenderal besar Sudirman.

Pembangunan kompleks tersebut dilakukan oleh panitia yang beranggotakan 8 orang Ketika dibentuk. Adapun delapan orang yang dimaksud adalah Bapak Atma, Bapak Bejo, Bapak Afifudin, Bapak Maksum, Bapak Mukmin S, Bapak Ibrahim, Bapak Inoch Samsul H, dan Bapak Jufri Ratama. Jumlah murid yang masuk dari taman kanak-kanak semakin bertambah sehingga menuntut dibangunnya Gedung baru dan pengadaan jenjang sekolah dasar. Hal itu direspon oleh pengurus dengan membangun SD Muhammadiyah 9 dan tim pengajanya adalah delapan pengurus tersebut.

Hal yang unik sebab pengelola sekolah adalah sekaligus pengurus, kepala sekolah yang menjabat saat itu bukan berlatarbelakang seorang guru melainkan seorang pegawai agrarian bernama Samsul Hadi. Selang lima tahun kemudian seorang perempuan bernama Kasuyati diminta

untuk menjadi pengasuh di lembaga tersebut sehingga beliau juga menambah jajaran pengurus yang semula delapan orang menjadi sembilan orang.

Kepala sekolah sudah berganti dari pak Samsul Hadi beralih kepada bu Zulaikhah setelah 1975. Operasional sekolah yang masih menjadi satu dengan SD Muhammadiyah 3 cukup merepotkan. Pertimbangan dari pengawas sekolah saat itu, agar SD 09 memisahkan diri dari SD 03 dirasa mampu meyakinkan kepala sekolah dan seorang guru lainnya, bu Yati.

Beliau berdua menghadap ke pak Dwi selaku pengawas di kecamatan Klojen untuk mengutarakan niat memisahkan diri dari SD 03 sebab jumlah murid yang terlalu banyak yakni 200 orang menuntut sekolah untuk berbenah lebih mandiri. Keputusan tersebut dikabulkan oleh Diknas dan selanjutnya pemberitahuan ke Pimpinan Daerah Muhammadiyah untuk berkenan meresmikan pembukaan SD 09. Bahkan menjadi laboratorium pengajar bagi mereka yang menempuh Sekolah Pendidikan Guru Muhammadiyah Malang.

Minat masyarakat untuk menyekolahkan putra putrinya di SD 09 tidak surut hingga tahun 1997 bersamaan dengan pembukaan sekolah dasar negeri, maka SD 09 mengalami penurunan jumlah siswa sampai pada angka 20 untuk jumlah keseluruhan mulai kelas 1 sampai 6 di bawah kepemimpinan ibu Safijatin.

Pembenahan dilakukan oleh UMM tahun 1999 dengan menggelontorkan dana pembangunan. Awalnya gedung sekolah berada

di sebelah Selatan bergeser ke Utara dan resmi beroperasi sejak tahun 2000 menempati gedung baru tersebut.

3. Visi Misi Sekolah

a. Visi

Menjadi Sekolah Unggul yang Mampu Menghasilkan Lulusan Unggul dalam Prestasi, Cakap dalam Kreasi dan Berkepribadian Islami

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran secara efektif, inovatif, kreatif, menantang, menyenangkan, demokratis, dan berkeadilan.
- 2) Menanamkan dan membudayakan nilai-nilai Islami kepada semua komponen sekolah
- 3) Menciptakan suasana akademik yang kondusif bagi pengembangan kreativitas siswa
- 4) Menanamkan budaya mutu kepada semua komponen sekolah
- 5) Membantu siswa mengenali dan mengembangkan bakat dan minatnya secara optimal.
- 6) Memberdayakan semua potensi sekolah dalam rangka bersama-sama meningkatkan mutu pendidikan.
- 7) Meningkatkan layanan kepada pelanggan secara terus-menerus.

- 8) Menjalin kerja sama secara sinergis dengan berbagai instansi terkait dan dengan masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
- 9) Melaksanakan manajemen strategis dalam pengelolaan pendidikan..

c. Tujuan

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas layanan input.
- 2) Menghasilkan lulusan yang cerdas, berakhlak mulia, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- 3) Menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 4) Menghasilkan lulusan yang memiliki wawasan luas dan kreatif.
- 5) Menghasilkan lulusan yang memiliki kepedulian terhadap kebersihan, kesehatan, dan lingkungan.
- 6) Menghasilkan lulusan yang mampu mengenali dan mengembangkan dirinya, potensi, bakat, dan minatnya sehingga menjadi insan yang kreatif berkembang secara optimal.
- 7) Menghasilkan lulusan yang sehat jasmani, rohani, dan berkembang intelegnya secara optimal dilandasi nilai-nilai Islam.

4. Profil Kepala Sekolah

Sony Darmawan, M.Pd. adalah Kepala SD Muhammadiyah 9 Malang yang berhasil membawa sekolahnya meraih berbagai prestasi. Di bawah kepemimpinannya, sekolah tersebut mampu meraih 34 piala dalam waktu dua bulan dari berbagai jenis lomba, baik online maupun offline.

Sebagai kepala sekolah, Sony mendorong keseimbangan antara lomba akademik dan non-akademik. Ia juga menjalin kolaborasi yang baik dengan orang tua siswa dalam mencari informasi lomba dan mendukung partisipasi siswa.

Sony Darmawan kembali terpilih sebagai kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 Kota Malang pada 16 April 2021 setelah melalui proses seleksi yang ketat. Ia dilantik oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Kota Malang.

Dalam kepemimpinannya, Sony dihadapkan pada tantangan kompleks, terutama dampak pandemi Covid-19 terhadap sektor pendidikan. Untuk menghadapi tantangan tersebut, ia dihibau untuk menjaga kekompakan, persatuan, dan kebersamaan di antara warga sekolah.

5. Struktur Organisasi

Kepala sekolah yang memimpin Lembaga tersebut adalah Sony Darmawan, M.Pd. Adapun nama-nama guru pengajar adalah sebagai berikut:

4.1 Tabel Nama Guru Pengajar

NO	NAMA GURU	TUGAS MENGAJAR
1	Triana Cahyaning, S.Si	Guru Kelas 1A
2	Evi Yuni Arvianti, S.Pd	Guru Kelas 1B
3	Komaria Rahayu, S.Pd	Guru Kelas 1C
4	Dhika Dwi Janiati, S.Psi	Guru Kelas 1D
5	Rizqi Tri Ramadhayanti, S.Si	Guru Kelas 2A
6	Lutfi Kariyono, S.Pd	Guru Kelas 2B
7	Lela Kartika W, S.Pd	Guru Kelas 2C
8	Siti Komariyah, S.Pd	Guru Kelas 2D
9	Kustanti Setyowati, S.Pd	Guru Kelas 3A
10	Mushodikul Umam, S.Pd	Guru Kelas 3B
11	Ririn Harianti, S.Pd	Guru Kelas 3C
12	Rachmi Retno Nursanti	Guru Kelas 3D
13	Novita Dwi Lestari, S.P	Guru Kelas 4A
14	Siti Nur Syafa'ati Rohma , S.Pd	Guru Kelas 4B
15	Sumiatun, S.Pd	Guru Kelas 4C
16	Louis Ifka A, S.Pd	Guru Kelas 5A
17	Aidillah Nurvita R, S.Pd	Guru Kelas 5B
18	Mita Kurnia Pristiwa Yuni, S.Pd	Guru Kelas 5C
19	Loresta Putri, S.Pd	Guru Kelas 6A
20	Diah Ayuningtyas, M.Pd	Guru Kelas 6B
21	Sina Lutfiyah, S.Ag	PADB, KMD, B Arab 3A, 3B, 3C, 3D, 4B
22	Erna Pristim, S.Ag	PADB, KMD, B Arab 1A, 1B, 1C, 1D, 4A
23	Siti Nur Istikhoroh, S.Pd.I	PADB, KMD, B Arab 2A, 2B, 2C, 2D, 6B
24	Arip Hidayat, M.Pd.I	PADB, KMD, B Arab 4C, 5A, 5B, 5C, 6A
25	Sentot Hersusantyo, S.Pd	PJOK Kelas 3, 4, 5, 6
26	Abdur Rachman, S.Pd	SBDP Kelas 3, 4, 5, 6
27	Eka Susantin, SS	ABK

Sumber: website sekolah

B. Paparan Data

1. Perencanaan Supervisi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SD Muhammadiyah 09 Malang

a. Kepala Sekolah Menyusun Jadwal Supervisi dan disampaikan kepada semua guru

Supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah melalui rangkaian tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut dari hasil supervisi. Setiap cara tersebut dilakukan demi memperbaiki kemampuan guru menjadi lebih baik baik secara personal maupun profesi.

“Sebelum supervisi, ada rapat satu tim bersama kepek. Pada rapat tersebut, kepek menyampaikan bahwa dalam pekan itu akan ada supervisi dan disampaikan jadwalnya”¹⁴¹.

Pernyataan di atas dikuatkan oleh kurikulum yang menjelaskan bahwa jadwal supervisi telah disusun. Kepala sekolah menuntut penyelesaian perangkat pembelajaran di awal semester sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai. Supervisi oleh kepala sekolah dimulai dari koreksi atas perangkat pembelajaran yang telah dikumpulkan oleh guru di bagian kurikulum.

“Sudah dijadwalkan akan diadakan supervisi secara rutin. Perangkat guru yang telah dikumpulkan kepada tim kurikulum akan dikroscek oleh tim dan kepala sekolah, untuk selanjutnya dilakukan supervisi oleh kepala sekolah saja.”¹⁴².

Pernyataan kepala sekolah dan kurikulum terkait jadwal supervisi sesuai dengan kolom jadwal berikut:

¹⁴¹ Wawancara dengan bu Ayu Andini, guru kelas 2

¹⁴² Wawancara dengan bu Siti Fatimah, waka kurikulum

Jadwal Supervisi Guru SD Muhammadiyah 9 Malang Tahun 2022

No	Hari dan Tanggal	Jam ke-	Nama Guru	Kelas	Mapel	Supervisor
1	Senin, 25 Juli 2022	1-3	Triana Cahyaning, S.Si	1A	Tema 1 sub tema : aku dan teman baru	Kepala Sekolah
		1-3	Evi Yuni Arvianti, S.Pd	1B	Tema 1 sub tema : aku dan teman baru	Kurikulum
		1-3	Komaria Rahayu, S.Pd	1C	Tema 2 sub tema : tubuhku	Kurikulum
		4-6	Dhika Dwi Janiati, S.Psi	1D	Tema 2 sub tema : tubuhku	Kepala Sekolah
		4-6	Rizqi Tri Ramadhayanti, S.Si	2A	Tema 1 sub tema : hidup rukun di rumah	Kurikulum
		4-6	Lutfi Kariyono, S.Pd	2B	Tema 1 sub tema : hidup rukun di rumah	Kurikulum
2.	Selasa, 26 Juli 2022	1-3	Lela Kartika W, S.Pd	2C	Tema 1 sub tema : hidup rukun di sekolah	Kurikulum
		1-3	Siti Komariyah, S.Pd	2D	Tema 1 sub tema : hidup rukun di sekolah	Kurikulum
		1-3	Kustanti Setyowati, S.Pd	3A	Tema 1 sub tema : ciri makhluk hidup	Kepala sekolah
		4-6	Mushodikul Umam, S.Pd	3B	Tema 1 sub tema : ciri makhluk hidup	Kurikulum
		4-6	Ririn Harianti, S.Pd	3C	Tema 1 sub tema : tumbuh kembang makhluk hidup	Kepala sekolah
		4-6	Rachmi Retno Nursanti	3D	Tema 1 sub tema : tumbuh kembang makhluk hidup	Kurikulum
3.	Rabu, 27 Juli 2022	1-3	Novita Dwi Lestari, S.P	4A	Tema 1 sub tema : keberagaman budaya bangsa	Kepala sekoah

		1-3	Siti Nur Syafa'ati Rohma , S.Pd	4B	Tema 1 sub tema : keberagaman budaya bangsa	Kurikulum
		1-3	Sumiatun, S.Pd	4C	Tema 1 sub tema : keberagaman budaya bangsa	Kurikulum
		4-6	Louis Ifka A, S.Pd	5A	Tema 1 sub tema : organ gerak hewan	Kepala Sekolah
		4-6	Aidillah Nurvita R, S.Pd	5B	Tema 1 sub tema : organ gerak hewan	Kurikulum
		4-6	Mita Kurnia Pristiwa Yuni, S.Pd	5C	Tema 1 sub tema : organ gerak hewan	Kurikulum
4.	Kamis, 28 Juli 2022	1-3	Loresta Putri, S.Pd	6A	Tema 1 sub tema : bumiku dan musimnya	Kepala Sekolah
		4-6	Diah Ayuningtyas, M.Pd	6B	Tema 1 sub tema : bumiku dan musimnya	Kepala Sekolah
		1-3	Sina Lutfiyah, S.Ag	4B	B Arab	Waka Ismuba
		1-3	Erna Pristim, S.Ag	1D	PADB	Waka Ismuba
5.	Jumat, 29 Juli 2022	4-6	Siti Nur Istikhoroh, S.Pd.I	2A	PADB	Waka Ismuba
		1-3	Arip Hidayat, M.Pd.I	6A	KMD	Kepala Sekolah
		1-3	Sentot Hersusantyo, S.Pd	3	PJOK	Kurikulum
		4-6	Abdur Rachman, S.Pd	5	SBDP	Kurikulum

sumber: dokumen kurikulum sekolah

Pengumpulan perangkat pembelajaran oleh guru dibagi dalam skala periode. Ada perangkat pembelajaran yang wajib dikumpulkan tahunan, per semester (enam bulan), per tiga bulan, per bulan, sampai tiap minggu. Pemenuhan perangkat pembelajaran yang demikian memiliki catatan rekaman secara periodik dalam sebuah rapor guru yang nantinya akan diberikan setiap tahun.

Kepala sekolah menuturkan untuk perangkat pembelajaran yang bersifat tahunan adalah program tahunan dan silabus. Adapun dokumen yang dikumpulkan per semester adalah program semester. Perangkat berupa RPP dikumpulkan setiap bulan. Supervisi dilakukan berdasarkan RPP yang telah dikumpulkan tiap bulan di bagian kurikulum.

“Supervisi yang kami bangun ini adalah yaitu dari awal pembelajaran sebenarnya sebelum masuk semester baru itu kami sudah merencanakan apa saja yang harus disusun oleh guru, masing-masing kelas, masing-masing tim kemudian diturunkan hingga tugas masing-masing guru kelas. Kemudian di dalam perjalanan pembelajaran seluruh perangkat aktivitas pembelajaran harus tersampaikan kepada pengurus yang membidangi yakni kurikulum. Kami menyampaikan ada kegiatan yang setiap hari, ada yang dikumpulkan setiap pekan, ada yang terjadwal sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Kami melihatnya baik lengkap sehingga kami membuat supervisi itu dengan pola yang kami bangun sendiri”¹⁴³

b. Kepala sekolah menentukan aspek yang akan disupervisi dalam pembelajaran di kelas seperti kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup

Perencanaan supervisi oleh kepala sekolah dilakukan dengan menyusun instrument lembar supervisi. Kepala sekolah menentukan beberapa aspek yang akan disupervisi nantinya pada lembar tersebut. Aspek yang disupervisi dalam pengajaran ada beberapa poin. Kepala sekolah akan mengamati kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup ketika guru mengajar di kelas¹⁴⁴. Pengamatan kepala sekolah terhadap perangkat pembelajaran dilakukan di awal setelah terkumpul lengkap di bagian kurikulum. Selanjutnya kepala sekolah memeriksa perangkat tersebut dan membubuhkan tanda tangan.

¹⁴³ Wawancara dengan pak Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 09

¹⁴⁴ Dokumentasi instrument supervisi

Perangkat yang telah ditandatangani akan diserahkan kepada guru yang bersangkutan dan menjadi bekal dalam pelaksanaan supervisi.

“Sebelumnya saya menyerahkan skenario pembelajaran yang sudah disampaikan yakni RPP dan sudah disetujui kepala sekolah dan ditandatangani¹⁴⁵”

Adapun perangkat pembelajaran yang benar dan sesuai kriteria yang ada pada lembar supervisi akan lolos. Sedangkan perangkat yang belum memenuhi kriteria yang ditentukan oleh kepala sekolah akan diminta perbaikan terlebih dahulu.

“Supervisi di sini, satu yang menjadi poin utama yaitu tentang kedisiplinan baik dari kehadiran, ketepatan waktu, penggunaan seragam kemudian kami melihatnya di tugas administratif yang memang itu menjadi rohnya guru mulai dari Langkah pembelajaran, persiapan mengajar, bagaimana berkoordinasi, bagaimana mengaplikasikan program yang dibuat guru sampai pada hasil pembelajaran siswa. Masing-masing pasti ada persiapan, program, pelaksanaan dan evaluasi. Ada hambatannya apa saja, tantangannya apa saja. Kemudian akan kami uraikan untuk menjadi solusi dan langkah-langkah penyelesaian. Itu *grand design* dari supervisi yang kami lakukan.¹⁴⁶”

Kepala sekolah menyusun untuk perencanaan supervisi, penilaian dilakukan termasuk dalam hal kedisiplinan guru mengenakan seragam sesuai ketentuan sekolah.

“Itu sebagai bentuk komitmen guru terhadap lembaga, maka ketentuan seragam ini masuk dalam kriteria penilaian rapor tahunan guru. Seragam erat kaitannya dengan aturan sebuah organisasi. Sedangkan sekolah adalah organisasi yang memiliki aturan untuk dipatuhi bersama.¹⁴⁷”

¹⁴⁵ Wawancara dengan bu Istianah, guru PAI-BP SD Muhammadiyah 09

¹⁴⁶ Wawancara dengan pak Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 09

¹⁴⁷ Wawancara dengan pak Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 09

Pernyataan Istianah tersebut sesuai dengan penjelasan kepala sekolah yang tertuang dalam perangkat supervisi sebagai berikut

The image shows three pages of a supervision instrument for teachers. The pages contain various sections and tables for evaluation. The first page includes sections for 'KOMPETENSI PEDAGOGIS' and 'KOMPETENSI SOSIAL'. The second page includes 'KOMPETENSI PROFESIONAL' and 'KOMPETENSI MANAJEMEN'. The third page includes 'KOMPETENSI MANAJEMEN' and 'KOMPETENSI MANAJEMEN'. Each section has a list of criteria with checkboxes and handwritten notes. The instrument is titled 'INSTRUMENT SUPERVISI' and includes a header with the name of the school and the supervisor.

Gambar 1. Instrument supervisi untuk guru (sumber: dokumen kepala sekolah)

c. Pemenuhan Perangkat Pembelajaran oleh Guru sebagai Bagian dari Perencanaan Supervisi

Para guru dituntut menyelesaikan RPP sebulan sebelum mengajarkan materi. Sebab dengan guru mengumpulkan RPP akan masuk dalam penilaian rapor kinerja guru. Apabila terlambat mengumpulkan atau bahkan tidak mengumpulkan akan mempengaruhi nilai rapor. Hal tersebut jika terakumulasi di akhir tahun akan mendapatkan rekaman hasil yang merugikan guru tersebut. Sebaliknya kewajiban yang telah tertunaikan akan diapresiasi oleh sekolah berupa poin prestasi di lembar rapor kinerja.

“Kalau yang dari saya, kalau yang dari datanya ustadz Sony sendiri ada kalau dari tim kurikulum dan administrasi itu datanya per bulan. Tiap bulan ada pengumpulan administrasi dan ada rekapnya per bulan. Nah, nanti rekap ini disampaikan ke ustadz Sony itu setiap bulan. Tapi untuk nanti di rapor kinerja itu ada di setiap tahun”¹⁴⁸.

¹⁴⁸ Wawancara dengan bu Siti Fatimah, waka kurikulum

Hal tersebut bagian dari budaya kerja di SD Muhammadiyah 09 Malang. Kepala sekolah menjelaskan perlu adanya pelayanan prima terhadap murid. Salah satunya adalah perbaikan di bidang pengajaran yang dapat memberikan motivasi positif baik kepada guru maupun murid. Kepala sekolah menekankan perlunya perbaikan sebagai bentuk kompetisi SD Muhammadiyah 09 sebagai sekolah swasta yang harus mampu memiliki nilai jual di masyarakat yakni mengedepankan mutu akademik.

“Kami melihatnya secara global dan umum bisa memantau guru dan karyawan secara keseluruhan. Pendekatan yang kami lakukan memang tidak *plek* (mirip red) seperti aturan kedinasan, karena memang supervisi yang kami lakukan mengacu pada visi misi sekolah dan fokus pada pelayanan prima sehingga bagaimana layanan prima itulah yang kami tuangkan dalam supervisi guru. Supervisi di sini Satu yang menjadi poin utama yaitu tentang kedisiplinan baik dari kehadiran, ketepatan waktu, penggunaan seragam kemudian kami melihatnya di tugas administratif yang memang itu menjadi rohnya guru mulai dari langkah pembelajaran, persiapan mengajar, bagaimana berkoordinasi, bagaimana mengaplikasikan program yang dibuat guru sampai pada hasil pembelajaran siswa. Ada juga supervisi di berbagai bidang yang memang menyeluruh. Masing-masing pasti ada persiapan, program, pelaksanaan dan evaluasi. Ada hambatannya apa saja, tantangannya apa saja. Kemudian akan kami uraikan untuk menjadi solusi dan langkah-langkah penyelesaian. Itu *grand design* dari supervisi yang kami lakukan”¹⁴⁹.

2. **Pendekatan dan Metode Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SD Muhammadiyah 09 Malang**
 - a. **Kepala sekolah Menggunakan Pendekatan yang disesuaikan tipologi guru dalam pelaksanaan supervisi**

¹⁴⁹ Wawancara dengan pak Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 09

Kepala sekolah tetap menggunakan pendekatan direktif yakni melakukan supervisi secara langsung terhadap guru ketika mengajar di kelas. Teknik supervisi yang digunakan adalah kunjungan ke kelas.

“Saat pembelajaran *full* luring sebelum pandemi, supervisi dilakukan bergilir setiap level kelas. Kepala sekolah melihat dan menilai guru saat mengajar”¹⁵⁰.

Keterangan tersebut sesuai dengan penjelasan dari guru pendamping yang bertugas menjadi mitra wali kelas atau guru kelas.

“Untuk cara kepala sekolah mensupervisi guru kelas sebelum pandemi dua tahun lalu yakni kepala sekolah mensupervisi guru kelas dengan mendatangi kelas secara langsung ikut terjun, ikut melihat proses pembelajaran.”¹⁵¹.

Pernyataan tersebut sesuai dengan pembicaraan dengan kepala sekolah SD Muhammadiyah 9 yang memang sengaja menyediakan waktu untuk melakukan supervisi secara langsung dan terjadwal pada 24 kelas dan 48 guru kelas serta beberapa guru mata pelajaran.

“Jika di saat sebelum pandemi itu memang saya pribadi langsung ke kelas (untuk 24 kelas setiap jenjang ada empat rombel) karena memang saya agendakan. Pada waktu pandemi, kami ubah teknisnya yakni dalam bentuk diskusi-diskusi. Kemudian berbagai laporan-laporan (dari guru dan kurikulum) itu yang kami periksa”¹⁵².

Bukti dukung atas pernyataan kepala sekolah adalah dokumentasi kegiatan supervisi direktif sebagai berikut.

¹⁵⁰ Wawancara dengan bu Ayu Andini, guru kelas 2

¹⁵¹ Wawancara dengan bu Sofi Kusmawati, guru pendamping kelas 2

¹⁵² Wawancara dengan pak Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 09



gambar 2. Kepala sekolah (duduk di bagian belakang) melakukan supervisi untuk guru kelas 3 (sumber: dok sekolah)

Kepala sekolah juga mengambil pendekatan nondirektif yakni diskusi terhadap guru yang memiliki banyak masalah di kelasnya.

“Jadi semakin banyak ditemukan masalah di kelas tersebut, maka akan semakin sering untuk menghadap kepala sekolah sebab urgensi kesiapsiagaan menghadapi atau menyiapkan cara mencegah problematika sebelum itu terjadi sangat digalakkan oleh kepala sekolah”¹⁵³

b. Kepala Sekolah Perlu Memotivasi Guru untuk Menerapkan Pembelajaran dengan Pendekatan Kontekstual

Keterampilan guru dalam pembelajaran yang kontekstual dengan kondisi peserta didik menjadi konsen kepala sekolah. Menurutnya penting untuk mengaitkan tema pembelajaran dengan hal-hal sekitar lingkungan peserta didik agar terserap sempurna.

¹⁵³ Wawancara dengan bu Sofi Kusmawati, guru pendamping kelas 2

“Secara umum, guru perlu meningkatkan kemampuannya untuk mengembangkan materi secara kontekstual (mengaitkan materi dengan hal-hal yang ada di sekitar lingkungan siswa atau yang setiap hari mereka jumpai), pendekatannya lebih realistis dan diterima oleh siswa dengan mudah. Perlu kiranya guru mendekatkan metode antara materi dengan hal-hal yang ditemui siswa. Sebab selama ini, guru jika sudah memegang LKS seperti macet dan terhenti karena di LKS itu semua lengkap dan enak, sudah tersaji sehingga monoton. Tidak ada pengembangan”¹⁵⁴.

Keresahan yang ditemukan kepala sekolah dalam kegiatan supervisi terlihat sebagai tantangan yang tidak mungkin dapat dipenuhi oleh guru dalam waktu singkat untuk menyempurnakan kemampuan mereka.

“Menyesuaikan idealisme sekolah dengan kenyataan di lapangan ketika menghadapi murid. Contoh, sekolah menghendaki pemberlakuan sebuah program tapi pada kenyataannya waktu yang durasinya kurang atau karakter peserta didik yang tidak mendukung dan sejenisnya sehingga tidak mungkin suatu program bisa beres sekaligus atau tuntas dalam waktu singkat membutuhkan tahap dan waktu yang tidak sebentar ke depannya. Jadi perbaikan hasil supervisi tetap membutuhkan waktu dan proses, tidak bisa jika dituntut baik saat itu juga”¹⁵⁵.

Bukti dukung terkait pembelajaran yang kontekstual dan menyenangkan bagi siswa tersebut adanya prestasi yang diraih oleh salah seorang guru yang menjadi pemakalah terbaik tahun 2019 pada mapel IPA.



Gambar 3. Keberhasilan bu Louis Ifka Arishinta selaku guru kelas 5 (sumber: media sosial sekolah)

¹⁵⁴ Wawancara dengan pak Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 09

¹⁵⁵ Wawancara dengan bu Sofi Kusmawati, guru pendamping kelas 2

c. Kepala Sekolah Menginisiasi Safari Pembelajaran sebagai Wujud Supervisi Pengajaran di Masa Pandemi

Perubahan kebijakan pembelajaran di masa pandemi turut mempengaruhi kepala sekolah dalam mensupervisi guru. Pembelajaran yang semula di dalam kelas menjadi memanfaatkan teknologi komunikasi dengan sistem dalam jaringan (daring) lalu berubah lagi ke sistem Pertemuan Tatap Muka Terbatas (PTMT) dan berakhir dengan seratus persen daring, memaksa kepala sekolah menyesuaikan kegiatan supervisi dengan kondisi tersebut.

“Namun saat ada pembelajaran daring selama pandemi ini berupa safari pembelajaran¹⁵⁶. Namun selama pandemi, supervisi berhenti. Nah untuk saat ini karena ada cara luring dan daring, akhirnya kepala sekolah mengganti kegiatan supervisi dengan safari pembelajaran”¹⁵⁷.

Adapun safari pembelajaran adalah supervisi yang menekankan pada diskusi dan pertemuan antara guru, kurikulum, dan kepala sekolah untuk memecahkan masalah pembelajaran di tiap kelas.

“Berbeda dengan sekarang (pembelajaran Pertemuan Tatap Muka Terbatas), masuknya hanya tiga jam, kemudian pembelajarannya kan kurang efektif ya karena terbatas kemudian gurunya untuk persiapan kan memang ada melalui daring dan luring sehingga untuk supervisinya diganti safari pembelajaran, ada pertemuan rutin di satu kelas, jadi yang menentukan adalah bapak kepala sekolah”¹⁵⁸.

Menurut kepala sekolah, komunikasi adalah kunci terbaik dalam proses supervisi. Beberapa kekurangan dapat dicari solusi dan pemecahannya melalui diskusi berkelanjutan.

¹⁵⁶ Wawancara dengan bu Ayu Andini, guru kelas 2

¹⁵⁷ Wawancara dengan bu Sofi Kusmawati, guru pendamping kelas 2

¹⁵⁸ Wawancara dengan bu Siti Fatimah, waka kurikulum

“Konsep dasar dari supervisi itu ada di komunikasi, intensitas berkomunikasi seberapa banyak komunikasi ini untuk menjabarkan semua hal yang bisa tercover di dalam sebuah pembahasan. Itu yang menurut kami intensitas komunikasi itu berjenjang bertahap dan berkala. Ada yang bersifat tahunan, ada yang bersifat semester-an, ada yang bersifat tiga bulanan, ada yang bersifat bulanan, sampai pekan, dan harian. Itu konsep waktu melaksanakan supervisi”¹⁵⁹.

Kemampuan guru dituntut berkembang dan meningkat tidak lain demi kebaikan peserta didik di masa depan. Guru pendamping mengakui memiliki tantangan tersendiri dalam soal evaluasi pembelajaran yang bersifat *High of Thinking Skill* (HOTS). Butir soal yang memiliki indikator untuk memicu siswa mengaitkan materi pembelajarn berbasis problematika di lingkungan sekitar.

“Problem saat merancang : harus benar-benar memilih KKO yang HOTS dalam setiap aktivitas siswa”¹⁶⁰.

Penjelasan tersebut sesuai dengan penemuan masalah oleh kepala sekolah dalam proses supervisi.

“Hanya titik tekan supervisi itu mulai dari persiapan pembelajaran, siswa ini mau diberi apa dalam menyampaikan satu materi, variasinya bagaimana, lalu pendekatan yang digunakan untuk soal-soal yang bersifat HOTS itu seperti apa bentuknya. Apakah soal tersebut sudah merujuk pada tujuan pembelajaran. Itu yang kami lihat dalam supervisi. Itu yang kami cermati”¹⁶¹.

3. Dampak Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru di SD Muhammadiyah 09 Malang

a. Pola Supervisi Kepala Sekolah Memacu Para Guru Memaksimalkan Persiapan Sebelum Supervisi

¹⁵⁹ Wawancara dengan pak Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 09

¹⁶⁰ Wawancara dengan bu Ayu Andini, guru kelas 2

¹⁶¹ Wawancara dengan pak Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 09

Guru menyadari kegiatan kepala sekolah ketika supervisi dan budaya kerja di sekolah untuk mematangkan setiap kegiatan pada perencanaan. Guru terpacu untuk mematuhi kewajibannya tersebut.

“Karena dalam satu kelas ada dua guru, yang satu mengajar yang satu mengondisikan kelas sehingga tetap tertib. Untuk skenario, RPP dan perangkat pembelajaran sudah disiapkan sebelumnya karena kita sudah diharuskan pengadaan itu satu minggu sebelum pembelajaran”¹⁶².

Guru kelas dan guru pendamping bekerja sama memperkirakan kendala yang akan ditemui dalam proses supervisi sekaligus menyiapkan solusi yang akan dilakukan jika memang benar terjadi. Adapun kendala yang ditemukan dalam proses supervisi akan disikapi dengan jalan memusyawarahkan, berdiskusi antara kepala sekolah dengan kurikulum.

Dalam hal ini. Waka kurikulum yang menjabat saat ini adalah guru kelas 6 yang terbilang muda dan belum lama mengabdikan di sekolah tersebut, terhitung berjalan lima tahun. Waka Kurikulum adalah guru yang tergolong jajaran junior tentu memiliki tantangan tersendiri.

“Spesifiknya adalah bagi mereka rekan-rekan guru yang senior. Namun sekali lagi jika kepala sekolah telah mempercayai saya untuk sebuah tugas, maka saya akan melaksanakan tugas tersebut semampu saya. Terkait nanti, bagaimanapun namanya supervisi guru kan bermacam-macam, unik itu nanti disikapinya dengan diskusi itu tadi. Jadi tidak serta merta saya ambil keputusan begitu. Tetapi melalui diskusi dan yang membuat keputusan akhir tetap ada di kepala sekolah”¹⁶³.

¹⁶² Wawancara dengan bu Sofi Kusmawati, guru pendamping kelas 2

¹⁶³ Wawancara dengan bu Siti Fatimah, waka kurikulum

Kepala sekolah memberikan wewenang tugasnya dalam proses supervisi kepada waka kurikulum. Hal tersebut untuk membantu tugas kepala sekolah dan memberikan kepercayaan penuh kurikulum untuk melaksanakan tugasnya dengan maksimal. Hal tersebut bisa disebut berhasil sebab kurikulum melaksanakan wewenang tersebut dengan cermat. Sistem yang dibentuk turut pula membantu tugas kepala sekolah dan kurikulum yakni adanya perwakilan angkatan dan kelas.

“Jika yang dulu memang dari kepala sekolah, kalo dari tim kurikulum sendiri dari pelaporan bulanan itu, jadi ketika ada kendala kurikulum langsung terjun ke kelas itu. Ini kendalanya apa kemudian didiskusikan di situ dikroscek dari pembelajarannya seperti apa”¹⁶⁴.

b. Supervisi Akademik Mampu Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru

Pengalaman berbeda dirasakan oleh guru yang lain. Supervisi oleh kepala sekolah memotivasi dirinya untuk terus meningkatkan kemampuan dan memperbaiki keterampilan dalam menghadapi kondisi peserta didik bagaimanapun situasinya.

“Dampaknya memotivasi saya untuk terus berusaha menyajikan pembelajaran agar lebih baik dan lebih lagi dan tentunya lebih bermakna oleh siswa¹⁶⁵. Sangat berdampak sebab kepala sekolah menuntut pelayanan yang terbaik sehingga guru pun berusaha memberikan yang terbaik. Ditemukan metode yang dipakai guru tidak sesuai, sekolah pun menilai demikian maka Bersama guru kepala sekolah menemukan jalan tengah yang sesuai. Dan hasilnya berdampak pada kelancaran pembelajaran di kelas karena kita sadar realita yang ada di lapangan, mempelajarinya, dan mencari solusinya”¹⁶⁶.

¹⁶⁴ Wawancara dengan bu Siti Fatimah, waka kurikulum

¹⁶⁵ Wawancara dengan bu Ayu Andini, guru kelas 2

¹⁶⁶ Wawancara dengan bu Sofi Kusmawati, guru pendamping kelas 2

Progresivitas akibat supervisi juga dirasakan oleh guru pengajar mata pelajaran Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti.

“Pembelajaran lebih menarik , menyenangkan dan media pembelajaran yang lebih bervariasi karena ada catatan dan evaluasi sebelum pembelajaran disajikan pada peserta didik”¹⁶⁷

Supervisi juga dipandang penting dilakukan agar guru termotivasi memaksimalkan potensi yang ada dalam dirinya.

“Sebelum pandemi cukup sering bapak melakukan supervisi pada kami. Saya rasa itu penting agar kami paham benar pengajaran di kelas. Supervisi juga bisa memotivasi kami untuk menjadi lebih baik karena tahu letak kekurangan kami.”¹⁶⁸

Ritme supervisi akademik yang konsisten dilaksanakan kepala sekolah mampu mengantarkan salah satu guru meraih juara I Guru Berprestasi yang selanjutnya akan mewakili Kota Malang menuju Provinsi Jawa Timur.



sdmuh9malang
SD Muhammadiyah 9 Malang



Juara 1 Guru Berprestasi, Guru SD Muhammadiyah 9 Jadi Wakil Kota Malang

03-04-2020 / 21:11 WIB KATEGORI: SEKOLAH



SELAMAT: Guru SD Muhammadiyah 9 Malang, Diyah Ayuning Tyas, M.Pd, (empat dari kiri) meraih juara 1 lomba guru berprestasi Sekolah Dasar tingkat Kota Malang tahun 2020 // FOTO : IST

¹⁶⁷ Wawancara dengan Bu Siti Nur Istikhoroh, guru PAI-BP kelas 1

¹⁶⁸ Wawancara dengan bu Loresta Putri Nusantara Kasih, guru kelas 5

Gambar 4. Prestasi salah satu guru menjadi Gupres Kota Malang tahun 2020 (Sumber: media sosial SD Muhammadiyah 9)

c. Supervisi Akademik Mampu Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Menemukan Solusi Problematika Belajar

Waka Kurikulum mengakui bahwa supervisi oleh kepala sekolah dinilai membantu guru ketika mengajar. Bantuan berupa ide atau saran diberikan kepada guru ketika kepala sekolah mendapati guru mampu menerapkan RPP yang dibuatnya di sebuah kelas belum tentu sesuai jika diterapkan di kelas paralel lainnya.

“Contohnya Ketika saya sudah menyiapkan RPP untuk kelas ini belum tentu itu sesuai untuk kelas lain disebabkan karakteristik siswa yang berbeda”¹⁶⁹.

Pengalaman yang dialami oleh bu Imah tersebut sama halnya dengan yang dialami oleh guru Pendidikan Agama Islam, RPP yang telah disusun memiliki permasalahan pada pelaksanaannya. Letak permasalahan adalah siswa yang beragam karakternya.

“Terkadang pada pelaksanaan agak meleset antara yang direncanakan dan dilaksanakan, mengingat perkembangan dan dinamika peserta didik”.

Kepala sekolah memiliki pandangannya tersendiri terhadap karakteristik siswa sebagai pembelajar. Kepala sekolah memilih berdialog dan berdiskusi dengan guru dalam proses supervisi. Kepala sekolah menekankan bahwa setiap siswa memiliki potensi yang patut dikembangkan oleh guru walau di sisi lain juga memiliki kekurangan. Kepala sekolah memotivasi guru agar turut melihat

¹⁶⁹ Wawancara dengan bu Siti Fatimah, waka kurikulum

sisi positif seorang siswa yang memiliki problem atas kekurangannya. Guru diminta dalam penyelesaian siswa yang bermasalah tidak serta mengesampingkan siswa lain yang berpotensi untuk berprestasi.

“Okelah satu siswa ini bermasalah, bukan menjadi topik utama dan difokuskan pada siswa itu sehingga siswa lain yang memiliki keunggulan dan potensi tidak tertangani. Walau siswa tersebut harus diselesaikan dengan segera namun tidak boleh mengabaikan siswa lain yang memiliki potensi yang berbeda-beda¹⁷⁰”.

Kepala sekolah memberikan pemahaman terhadap guru tentang siswa bermasalah yang membutuhkan penanganan khusus dan berlebih adalah hal yang lumrah. Kepala sekolah meyakini siswa bermasalah memiliki akar penyebab dari rumah dan kondisi orang tua.

“Kita biasanya melihat anak bermasalah dari tiga hal yang belum beres. Pertama bagaimana peran dan kondisi orang tua. Sebab umumnya orang tua itu melalaikan perhatian terhadap anak, pulang ke rumah saja tidak setiap hari. Kedua, dari sisi pendidikan orang tua. Ketiga adalah perhatian orang tua yang sangat minim”.

Kondisi yang demikian mendorong sekolah untuk memperkuat komunikasi dengan guru kelas dan wali murid agar tercipta kerja sama yang bagus dan sikap yang kooperatif. Walaupun pada kenyataannya, respon yang dinantikan dari orang tua kurang didapatkan.

“Pihak sekolah berupaya menghubungi di kontak telpon, wa, dan sejenisnya cenderung tidak terhubung (tidak sambung). Diberi surat itu pun juga kadang tidak merespon. Jadi sungguh luar biasa untuk anak seperti itu. Tatkala untuk menghadirkan saja sulit, begitu bisa hadir di sekolah, ujung-ujungnya tidak ada penerimaan terhadap kondisi anaknya yang demikian dan cenderung tidak mau disalahkan”.

¹⁷⁰ Wawancara dengan pak Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 09

Jika komunikasi dengan orang tua kurang mendapatkan respon, maka guru akan menghadirkan siswa tersebut ke sekolah meski pembelajaran dilaksanakan secara daring di masa pandemi. Siswa yang terkendala dalam pembelajaran daring sehingga mempengaruhi akademiknya, maka sekolah memberikan fasilitas yang ada dengan menghadirkan siswa tersebut ke sekolah dan memberikan pelajaran tambahan.

“Sekolah tidak akan menyerah memberikan yang terbaik untuk anak, jika orang tua saja cenderung abai maka sekolah-lah yang bertanggung jawab memperhatikan. Mulai tentunya, jam belajarnya ditambah, kemudian memeriksa tugasnya sampai ke rumah. Misal saat ini di masa daring, guru memberikan tiga tugas. Ketiga tugas tersebut belum terselesaikan. Maka guru harus memantau agar tiga tugas ini terselesaikan dengan menghadirkan siswa yang demikian kondisinya ke sekolah. Karena kami melihatnya ini bagian dari layanan, meskipun secara garis besar, tidak bisa pendidikan itu tidak ada *support* dari orang tua”.

Upaya ideal yang telah dilakukan pihak sekolah sekiranya tidak banyak mempengaruhi hasil akademik siswa, maka fokus akan bergeser pada perubahan perilaku atau ahlak ke arah yang lebih baik sesuai visi misi sekolah.

“Jika terpaksa tidak tuntas pada pembelajaran, minimal dari segi ibadah dan akhlak harus kena. Itu langkah yang dilakukan sekolah, sebab berbicara ideal sudah tidak bisa, maka apa yang maksimal bisa dilakukan”.

Penanganan terhadap problematika yang ada pada pembelajaran tersebut juga turut dirasakan oleh bu Sofi. Pelaksanaan pembelajaran yang terkendala dan tidak sesuai dengan yang direncanakan ada pada waktu pembelajaran yang menyesuaikan masa pandemi yakni tidak sepanjang ketika di masa sebelum pandemi.

“Contoh, sekolah menghendaki pemberlakuan sebuah program tapi pada kenyataannya waktu yang durasinya kurang atau karakter peserta didik yang tidak mendukung dan sejenisnya sehingga tidak mungkin suatu program bisa beres sekaligus atau tuntas dalam waktu singkat. Hasil belajar siswa

yang beragam membutuhkan jalan keluar yang tepat. Bagaimana siswa yang sudah melewati KKM dapat melanjutkan ke pengayaan, siswa yang kurang bisa ke level sedang, dan siswa yang sedang bisa ke tahap melampaui batas atas KKM”.

d. Supervisi Akademik Mampu Meningkatkan Komitmen Guru Dalam Hal

Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah wujud komitmen guru sebagai pendidik. Bahkan kedisiplinan menjadi indikator keunggulan kinerja seorang guru. Kepala sekolah SD Muhammadiyah 09 menerapkan kebijakan bagi guru agar menyiapkan perangkat sebelum tahun ajaran dimulai dan memiliki target serta batas waktu yang telah ditetapkan untuk pengumpulan perangkat.

Ketertiban pengumpulan perangkat ini bekerja sama dengan tim kurikulum. Setiap guru yang mengumpulkan sesuai waktu terekam dalam rekap kurikulum. Hal tersebut dituangkan dalam rapor kinerja guru yang akan diberikan di akhir tahun pembelajaran.

“berkaitan dengan perangkat pembelajaran, terutama yang kedua berhubungan dengan administrasi presensi terutama karena kan untuk rapor kinerja itu ada presentase dan beda-beda tiap tahunnya, ada yang presensinya lebih besar ada yang administrasinya lebih besar jadi kita krosceknya dari situ, nah nanti dari tim kurikulum dan tim administrasi kan ada pelaporan tersendiri setiap bulannya,¹⁷¹”

Rapor kinerja guru yang dimaksud efektif memacu guru untuk meningkatkan kedisiplinan yang mencakup memenuhi semua persyaratan yang diminta oleh lembaga tepat pada waktunya. Rapor kinerja juga merekam komitmen guru dalam menyelesaikan persiapan perangkat pembelajaran.

¹⁷¹ Wawancara dengan bu Siti Fatimah, waka kurikulum

“Supervisi di sini satu yang menjadi poin utama yaitu tentang kedisiplinan baik dari kehadiran, ketepatan waktu, penggunaan seragam kemudian kami melihatnya di tugas administratif yang memang itu menjadi rohnya guru mulai dari langkah pembelajaran, persiapan mengajar, bagaimana berkoordinasi, bagaimana mengaplikasikan program yang dibuat guru sampai pada hasil pembelajaran siswa¹⁷²”.

Adapun rapor kinerja yang dimaksud mencantumkan supervisi akademik sebagai salah satu bagian penilaian. Apresiasi akan diberikan kepada guru yang memiliki rapor kinerja dengan hasil memuaskan. Sedangkan bagi guru yang mendapat hasil kinerja kurang memuaskan akan mendapatkan pengurangan tugas tambahan pada tahun ajaran selanjutnya.

Assalamu 'alaikum Wr Bb
Bersama ini kami sampaikan Rapor Kinerja Guru tahun pembelajaran 2018/2019 sebagai berikut:

Nama : Yeni Sutikaningsih, S.Pd

No	Uraian	Prosentase Penilaian	Nilai
1	Upacara	3%	3.00
2	PJ Sholat	3%	2.95
3	Senam	3%	2.91
4	Keputrian/Keputraan	1%	1.00
5	Pengajian	3%	1.20
6	Silaturahmi dan Halal Bihalal	1%	1.00
7	Kehadiran:	25%	24.74
	a. Kehadiran	12%	11.51
	b. Sidik Jari	3%	3.00
8	Seragam	10%	10.00
9	IMB	28%	28.00
10	Administrasi	2%	2.00
11	Penilaian Siswa	5%	4.40
12	Upgrading	1%	0.00
13	Pondok Ramadhan		95.71
NILAI AKHIR			

redikat : A+

Gambar 5. Rapor kinerja yang diterima guru setiap setahun sekali (sumber: dokumen pribadi guru)

C. Temuan Penelitian di SD Muhammadiyah 09 Malang

Deretan pemaparan hasil penelitian di atas dapat diambil beberapa poin penting terkait perencanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah, pendekatan dan metode yang digunakan kepala sekolah dalam supervisi, dan dampak adanya supervisi terhadap kinerja guru di SD Muhammadiyah 09

¹⁷² Wawancara dengan pak Sony Darmawan, kepala sekolah SD Muhammadiyah 09

Malang. Bapak Sony Darmawan sebagai kepala sekolah memiliki cara khusus dalam melaksanakan supervisi dengan maksud meningkatkan kinerja guru dan memajukan lembaga. Adapun temuan dari penelitian ini akan disajikan dalam bentuk bagan untuk memudahkan dalam mereview paparan data penelitian di atas.

1. Perencanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja guru di SD Muhammadiyah 09 Malang

Kepala sekolah memilih untuk melaksanakan supervisi secara menyeluruh dengan maksud agar didapat hasil yang lengkap dan utuh. Hal tersebut dapat dijelaskan dengan adanya sosialisasi pelaksanaan supervisi akademik terhadap seluruh guru disertai jadwal pelaksanaan.

Kepala sekolah memastikan setiap guru siap disupervisi dengan membuat standar kerja seperti pemenuhan perangkat mengajar yang wajib diserahkan kepada tim kurikulum di awal semester. Kepala sekolah memulai kegiatan perencanaan supervisi dengan menentukan instrument supervisi yang mencantumkan aspek-aspek yang disupervisi. Adapun aspek yang dimaksud adalah dimulai dari kegiatan pendahuluan guru dalam mengajar, kegiatan inti, dan kegiatan penutup.

Kepala sekolah akan melaksanakan supervisi berbekal perangkat mengajar guru yang telah terkumpul yaitu RPP. Pemenuhan perangkat mengajar disusun secara periodik mulai dari tiap tahun (seperti program tahunan atau prota dan KKM), tiap enam bulan (seperti silabus, program semester atau promes, dan

kalender pendidikan), tiap tiga bulan (perangkat soal Penilaian Tengah Semester), tiap bulan di awal sebelum memasuki bab pembelajaran (RPP, perangkat soal Ulangan Harian, analisis hasil UH, dan tindak lanjut guru).

Perencanaan tersebut merupakan rangkaian sistem yang menjadi standar untuk dijadikan penilaian kinerja guru. Implikasi bagi guru yang terlambat mengumpulkan atau bahkan tidak mengumpulkan akan terekam dalam rapor tahunan guru. Nilai akumulasi yang tertera pada rapor tahunan akan menjadi bahan pijakan bagi kepala sekolah untuk menindaklanjuti dan mempertimbangkan posisi dan jabatan guru yang bersangkutan di tahun pelajaran ke depan. Berikut ini gambaran umum perencanaan supervisi akademik di SD Muhammadiyah 09 Malang.

Tabel 4.3

Perencanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja guru di SD Muhammadiyah 09 Malang

Fokus	Temuan Penelitian
Perencanaan Supervisi Akademik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah menyusun jadwal supervisi dan disampaikan kepada semua guru 2. Kepala sekolah menentukan aspek yang akan disupervisi dalam pembelajaran di kelas yaitu kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup

	<p>3. Pemenuhan perangkat pembelajaran oleh guru sebagai bagian dari perencanaan supervisi</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------

2. Pendekatan dan Metode Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja guru di SD Muhammadiyah 09 Malang

Kepala sekolah memilih untuk melaksanakan supervisi secara menyeluruh dengan maksud agar didapat hasil yang utuh, lengkap dan tidak ada hal yang tertinggal. Kepala sekolah dalam suatu waktu melakukan supervisi sesuai jadwal yang direncanakan. Supervisi yang dimaksud adalah berupa kunjungan kelas, berdiskusi, dan memusyawarahkan tindak lanjut hasil supervisi. Kepala sekolah juga melakukan supervisi sesekali dengan cara inspeksi di luar jadwal yang telah ditentukan.

Namun sesekali, kepala sekolah melaksanakan kegiatan supervisi dengan pola inspeksi untuk mendapatkan hasil yang valid. Cara kepala sekolah yang demikian tersebut mendapat tanggapan positif dari para guru. Hal tersebut disebabkan, kepala sekolah kerap mengajak diskusi setiap guru pasca supervisi untuk melakukan refleksi bersama.

Kepala sekolah memilih teknik supervisi melalui diskusi dan rapat besar. Kesempatan lain, kepala sekolah melakukan supervisi dengan kunjungan kelas dan melanjutkannya dengan berkomunikasi secara personal dengan guru yang bersangkutan untuk menyampaikan hasil supervisi. Kepala sekolah akan sering

bertemu guru yang sama jika ada permasalahan menyangkut pembelajaran kelas yang belum dituntaskan. Hal tersebut menunjukkan kepala sekolah melakukan supervisi akademik bergantung pada tipologi guru yang ada.

Temuan kepala sekolah saat melakukan supervisi ada pada ketrampilan guru dalam menerapkan pembelajaran kontekstual terhadap murid yang butuh ditingkatkan. Siswa sekolah dasar adalah siswa yang mudah memahami sesuatu yang baru atau menerima pengetahuan jika itu dekat dengan lingkungan keseharian.

Kepala sekolah mendapati perlunya melatih guru agar memaksimalkan pendekatan kontekstual pada materi yang diajarkan sehingga siswa lebih cepat memahami. Guru tidak dituntut menuntaskan pembelajarn dengan berpedoman pada Lembar Kerja Siswa yang mengesampingkan pemahaman terintegrasi dan kompleks demi menuntaskan sebuah KD.

Langkah kepala sekolah untuk mengarahkan guru memaksimalkan pengetahuan dan metode pengajaran kontekstual merupakan indikasi adanya peningkatan kinerja guru. Hal tersebut berawal dari adanya supervisi akademik kepala sekolah.

Kepala sekolah sering memberikan arahan dan solusi atas kekurangan guru di kelas. Solusi yang ditawarkan oleh kepala sekolah dirasa mampu diterima dan terbukti memotivasi guru untuk memperbaiki diri. Pola supervisi yang demikian dirasakan guru memberikan manfaat berupa pengetahuan baru dan cara memperbaiki kekurangan sehingga terjadi peningkatan kinerja yang lebih baik dibandingkan sebelum disupervisi.

Kepala sekolah dinilai memiliki jiwa inovatif. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya safari pembelajaran. Sebuah cara supervisi yang adaptif terhadap pembelajaran daring di masa pandemi. Safari pembelajaran adalah supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan memaksimalkan kinerja waka kurikulum, perwakilan kelas, dan wali kelas di setiap jenjang.

Safari pembelajaran adalah wadah diskusi dan musyawarah wali kelas setiap jenjang yang membahas kendala serta tantangan yang diaami guru dalam menghadapi pembelajaran di masa pandemi. Pokok bahasan masalah yang terdapat di setiap kelas ditampung dan dibawa pada pertemuan antara wali kelas, perwakilan keas, kurikulum, dan kepala sekolah. Pertemuan tersebut mendiskusikan kendala dan problem tiap kelas untuk dicarikan solusinya. Solusi yang ditawarkan dibuat pula dalam jumlah beberapa sebagai alternatif penanganan dan dilaksanakan dengan sesuai keputusan pada pertemuan safari pembelajaran. Pelaksanaan safari pembelajaran rutin setiap sebulan sekali. Berikut ini gambaran umum pendekatan dan metode implementasi supervisi akademik di SD Muhammadiyah 09 Malang.

Tabel 4.4

**Pendekatan dan Metode Implemetasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah
untuk Meningkatkan Kinerja guru di SD Muhammadiyah 09 Malang**

Fokus	Temuan Penelitian
Pendekatan dan Metode Implementasi Supervisi Akademik	1. Kepala sekolah menggunakan pendekatan yang disesuaikan tipologi guru dalam pelaksanaan supervisi

	<p>2. Kepala Sekolah Perlu Memotivasi Guru untuk Menerapkan Pembelajaran dengan Pendekatan Kontekstual</p> <p>3. Kepala Sekolah Menginisiasi Safari Pembelajaran sebagai Wujud Supervisi Pengajaran di Masa Pandemi</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Dampak Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja guru di SD Muhammadiyah 09 Malang

Upaya kepala sekolah melaksanakan supervisi secara menyeluruh memiliki dampak yang berarti terhadap peningkatan kinerja guru. Pendekatan dan metode supervisi kepala sekolah yang dinilai terintegrasi memberikan pengaruh terhadap kinerja guru dan iklim akademik.

Kepala sekolah turut aktif dalam memotivasi dan mengarahkan guru untuk terus belajar dan bereksperimen terhadap metode mengajar yang sesuai. Kepala sekolah adalah sosok yang menyenangkan sebagai mitra berbagi dan diskusi mencari solusi. Dengan demikian, para guru juga tidak enggan untuk memacu keterampilan dan perbaikan terus-menerus.

Supervisi oleh kepala sekolah juga sebagai cara untuk proses monitoring dan evaluasi. Pelaksanaan supervisi tersebut sebagai jalan mendeteksi problematika terkait kondisi kelas dan iklim pembelajaran, utamanya dari karakteristik siswa yang beragam. Safari pembelajaran misalnya, dapat menemukan sebuah problem

dan dengan cepat ditindaklanjuti setelah diputuskan solusi secara bersama-sama. Berikut ini gambaran umum pendekatan dan metode implementasi supervisi akademik di SD Muhammadiyah 09 Malang.

Tabel 4.5

Dampak Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja guru di SD Muhammadiyah 09 Malang

Fokus	Temuan Penelitian
Dampak Supervisi Akademik	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="730 860 1337 1048">1. Pola supervisi kepala sekolah memacu para guru memaksimalkan persiapan sebelum supervisi <li data-bbox="730 1084 1337 1196">2. Supervisi Akademik Mampu Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru <li data-bbox="730 1232 1337 1420">3. Supervisi Akademik Mampu Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Menemukan Solusi Problematika Belajar <li data-bbox="730 1456 1337 1644">4. Supervisi Akademik Mampu Meningkatkan Komitmen Guru Dalam Hal Kedisiplinan.

BAB V

DISKUSI HASIL PENELITIAN

Supervisi bagi kepala sekolah adalah tugas pokok yang patut dilakukan demi perbaikan kompetensi guru dan kemajuan mutu sekolah sebagai organisasi. Lembaga yang unggul adalah lembaga yang teruji mempertahankan mutu. Keunggulan mutu sekolah dicapai berkat sumber daya manusia yakni guru dan tenaga kependidikan yang berkompeten. Guru dan tenaga kependidikan yang kompeten serta profesional adalah buah eksistensi kepala sekolah yang konsisten melakukan supervisi untuk perbaikan kondisi secara berkala.

Pembahasan pada halaman ini akan mengulas hasil paparan penelitian pada bab sebelumnya yakni perencanaan supervisi kepala sekolah, pendekatan dan metode implementasinya, serta dampak adanya supervisi yang telah dilaksanakan.

A. Perencanaan Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Kegiatan supervisi dimulai dari perencanaan, kemudian pelaksanaan, dan adanya tindak lanjut. Adapun perencanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah diawali dengan penyampaian adanya supervisi yang akan dilaksanakan beserta jadwal pelaksanaannya. Kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi mengawali dengan melihat perangkat yang telah dibuat dan dikumpulkan semua guru di bagian kurikulum.

1. Kepala sekolah menyusun jadwal supervisi dan disampaikan kepada semua guru

Kepala sekolah diwajibkan mengaktualisasikan kompetensi supervisinya dengan menyusun program pengawasan sekolah, yakni rencana kegiatan pengawasan yang akan dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam kurun satu periode tertentu¹⁷³.

Berdasarkan periode kerjanya, program pengawasan sekolah terdiri atas: (a) program pengawasan tahunan (b) program pengawasan semester (c) Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) dan (d) Rencana Kepengawasan Manajerial (RKM)¹⁷⁴. Komponen pokok dalam program pengawasan sekolah meliputi: (a) hasil identifikasi masalah pada pengawasan sebelumnya dalam sebuah rumusan masalah yang telah disusun berdasar skala prioritas (b) tujuan pengawasan yang hendak dicapai (c) indikator keberhasilan atau target (d) strategi/ metode kerja/ teknik supervisi seperti monev, refleksi, workshop, kunjungan kelas, atau observasi (e) skenario kegiatan yang berisi langkah dan tahapan supervisi (f) sumber daya yang terlibat (g) penilaian dan instrumen supervisi dan (g) rencana tindak lanjut.

Kepala sekolah telah melakukan perencanaan seperti yang disampaikan oleh Mulyadi dan Fahriana sesuai hasil penelitian pada bab sebelumnya. Penerapan supervisi akademik telah terjadwal dan dilaksanakan berkala dalam

¹⁷³ Mulyadi dan Fahriana Swastika, Ava. "*Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*". (Malang: Madani Kelompok Intrans Publishing, 2018), hlm. 194

satu periode. Perencanaan supervisi dilaksanakan sebagai wujud visi misi sekolah.

Permendiknas no.13 tahun 2007 menyebutkan tentang kompetensi sekolah sebagai supervisi akademik, salah satunya merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru¹⁷⁵.

Priansa dan Setiana menjelaskan bahwa supervisi akademik direncanakan dengan memperhatikan beberapa hal seperti: (1) Persiapan supervisi berdasarkan rancangan dan perencanaan yang baik (2) Adanya kegiatan supervisi disampaikan di awal oleh kepala sekolah kepada guru yang bersangkutan sebelum dilaksanakan¹⁷⁶.

Kepala sekolah telah menjalankan perannya sebagai supervisor dengan memenuhi kriteria yang ada pada supervisi akademik yang telah ditekankan oleh Doni dan Sonny. Hal tersebut bisa dilihat dengan adanya jadwal supervisi pada temuan penelitian.

Kompetensi supervisi kepala sekolah harus mampu diterapkan dalam kegiatan pengendalian (*controlling*) akademik. Hal yang dimaksud adalah kapasitas kepala sekolah dalam menyusun, melakukan yang telah direncanakan, dan memanfaatkan hasil supervisinya. Keahlian seorang kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi dapat dilihat pada teknis supervisi seperti supervisi

¹⁷⁵ Henny Yulia, "Pengaruh Supervisi Akademik, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Malang", Tesis PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2021

¹⁷⁶ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 250

kelas, supervisi kegiatan ekstrakurikuler, supervisi terhadap pustakawan, laboran, dan supervisi pada kegiatan ujian akhir atau penilaian semester¹⁷⁷.

2. Kepala sekolah menentukan aspek yang akan disupervisi dalam pembelajaran di kelas yaitu kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup

Supervisi oleh kepala sekolah diselenggarakan untuk menilai tiga aspek dalam kegiatan pembelajaran. Pertama, kegiatan pendahuluan adalah kegiatan yang meliputi persiapan peserta didik untuk mengikuti pembelajaran. Kegiatan pendahuluan diawali dengan bertanya kepada peserta didik tentang gambaran materi yang akan dipelajari¹⁷⁸. Pada tahap ini, guru menjelaskan tujuan pembelajaran dan kompetensi dasar yang ingin dicapai. Guru menerangkan lingkup materi sesuai yang terdapat pada silabus.

Aspek kedua yang dinilai pada supervisi adalah kegiatan inti pembelajaran. Tahap inti ini menuntut guru menciptakan pembelajaran interaktif, inspiratif, dan bersifat memotivasi. Guru mampu menciptakan pembelajaran yang menjadikan peserta didik sebagai makhluk yang terampil bergaul dan memaknai kerja sama bersama teman dan guru yang disebut pembelajaran interaktif.

Pembelajaran interaktif perlu disatukan dengan pembelajaran inspiratif, sebuah pembelajaran yang mampu memotivasi peserta didik belajar dengan keinginan sendiri dan jauh dari rasa tertekan baik fisik maupun psikis. Sedangkan pembelajaran yang bersifat memotivasi adalah pembelajaran yang

¹⁷⁷ Mulyasa. “*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*”. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006). hlm. 112

¹⁷⁸ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 252

mampu menonjolkan semangat peserta didik untuk sennatiasa berprestasi, bersaing dengan sehat, dan maju bersama.

Kegiatan inti pembelajaran yang dinilai oleh kepala sekolah menuntut guru menampilkan kegiatan eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi. Kegiatan peserta didik untuk mau mencari informasi dan mengetahui solusi sebuah masalah tercermin dalam kegiatan eksplorasi. Keterampilan peserta didik untuk menghasilkan karya dengan berbagai cara apapun yang dia bisa terlihat dalam kegiatan elaborasi. Hasil jerih payah dan karya peserta didik tersebut membutuhkan perbaikan, penguatan, atau penyempurnaan secara terus-menerus oleh guru yang disebut kegiatan konfirmasi.

Peran supervisi kepala sekolah dalam rangkaian kegiatan tersebut adalah mampu mengamati dan menemukan kesulitan guru ketika dihadapkan pada kondisi pembelajaran yang ada. Kondisi yang dimaksud dapat pula menemukan kendala sehingga guru kurang maksimal atau melewatkan hal yang ada di skenario.

Hasil pengamatan dan observasi kepala sekolah yang dituangkan dalam catatan pada instrument supervisi akan membantu guru menemukan kekurangan dan kesulitannya. Kepala sekolah selaku supervisor berkewajiban membantu guru menemukan solusi. Aspek terakhir yang dinilai adalah kegiatan penutup yang mencakup program pengayaan, umpan balik dari hasil pembelajaran peserta didik pada pertemuan tersebut. Guru juga menyampaikan rencana pada pembelajaran berikutnya.

3. Pemenuhan perangkat pembelajaran oleh guru sebagai pijakan perencanaan supervisi

Syaefudin (dalam Mulyadi) menyebutkan bahwa perencanaan memiliki beberapa fungsi di antaranya: sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menghindari pemborosan sumber daya, sebagai bentuk usaha pembuktian akuntabilitas sebuah lembaga, sebagai bentuk upaya untuk mencapai tujuan, memudahkan penyusunan detail kegiatan sebagai langkah mengatasi hambatan-hambatan yang telah diperkirakan dan memungkinkan terjadi ketika pelaksanaan¹⁷⁹. Seorang supervisor perlu memperhatikan beberapa hal dalam merencanakan supervisi seperti: (1) perencanaan harus komprehensif yakni menjangkau seluruh aspek dalam supervisi dan dilaksanakan secara menyeluruh, (2) perencanaan harus kooperatif yakni melibatkan andil banyak orang, dan (3) perencanaan harus juga bersifat fleksibel yakni terbuka untuk hal-hal yang bersifat dialogis dan tidak kaku¹⁸⁰.

Supervisor yang melakukan perencanaan sama dengan menuntaskan separuh pekerjaan. Urgensi perencanaan dalam supervisi adalah sebagai berikut¹⁸¹:

- a) Mencari kebenaran dari fakta yang didapatkan sehingga nantinya dapat dijelaskan kepada pihak yang berkepentingan untuk menerimanya

¹⁷⁹ Mulyadi dan Fahriana Swastika, Ava. “*Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*”. (Malang: Madani Kelompok Intrans Publishing, 2018), hlm. 194

¹⁸⁰ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 248

¹⁸¹ Mulyadi dan Fahriana Swastika, Ava. “*Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*”. (Malang: Madani Kelompok Intrans Publishing, 2018), hlm. 194

- b) Memperoleh data yang objektif
- c) Meningkatkan kepercayaan dan pengakuan dari semua pihak yang terlibat supervisi
- d) Hasilnya dapat diketahui dengan jelas dan diukur
- e) Hasilnya dapat dijadikan sumber data demi pengembangan pendidikan bagi lembaga.

Keterangan di atas ditemukan dalam perencanaan supervisi. Setelah melaksanakan wawancara, didapatkan hasil bahwa guru telah mengetahui adanya supervisi dari pengarahannya kepala sekolah di awal semester.

Pengumpulan perangkat di awal pembelajaran secara periodik akan direkam oleh sebuah sistem yang disebut rapor tahunan guru (rapor kinerja). Perangkat pembelajaran itu pula yang menjadi pegangan dalam pelaksanaan supervisi akademik. Kepala sekolah juga menyiapkan instrumen supervisi yang dibutuhkan demi mendapatkan hasil yang objektif dan berperan dalam melakukan tindak lanjut ke depan.

Penjelasan tentang perencanaan supervisi dapat dijelaskan secara singkat melalui tabel berikut:

Tabel 5.1 Perencanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah

No	Langkah Perencanaan Supervisi	Bukti dukung
1	Memberikan batas waktu pengumpulan perangkat ajar kepada seluruh guru untuk diserahkan ke bagian kurikulum	Transkrip wawancara dengan waka kurikulum dan guru mata pelajaran
2	Mempersiapkan instrument supervisi dan tim supervisor	Dokumentasi kepala sekolah
3	Menyusun jadwal supervisi dan mensosialisasikan	Dokumentasi kepala sekolah

4	Membuat skema Penilaian Kinerja Guru (PKG) dengan supervisi menjadi salah satu variabelnya	Dokumentasi kepala sekolah
---	--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

Sumber: Hasil penelitian¹⁸²

B. Pendekatan dan Metode Implementasi Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru SD Muhammadiyah 09 Malang

Tujuan pokok supervisi adalah berorientasi pada perubahan tingkah laku guru ke arah yang lebih baik. Penerapan hal tersebut memiliki tantangan yang beragam mulai dari watak guru dan kepala sekolah yang berbeda sehingga timbul penerimaan yang berbeda pula, keterampilan komunikasi, dan kepedulian kepala sekolah. Berikut ini adalah wujud pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi.

1. Kepala sekolah menggunakan pendekatan yang disesuaikan tipologi guru dalam pelaksanaan supervisi

Supervisi oleh kepala sekolah yang profesional dilakukan dengan pendekatan dan teknik yang tepat. Hal tersebut disebutkan dalam Permendiknas no.13 tahun 2007. Pendekatan dan teknik yang tepat bermakna bahwa kepala sekolah perlu memahami karakter guru, kompetensi, dan motivasi mereka dalam bekerja. Ketiga hal tersebut akan menjadi bekal bagi kepala sekolah untuk menentukan pendekatan dan teknik supervisi yang sesuai.

Pendekatan dan teknik supervisi yang menyesuaikan karakter guru disebutkan Arikunto sebagai prinsip supervisi. Menurut Arikunto, agar

¹⁸² Annisa Rosyidah, dokumentasi pribadi, Malang, 20 Juli 2022

supervisi dapat memenuhi fungsi seperti yang disebutkan sebaiknya harus memenuhi prinsip-prinsip. Prinsip supervisi bersifat memberikan bimbingan dan memberikan bantuan kepada guru dan tenaga administrasi. Bentuk bantuan bertujuan untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan,. Supervisi harus menghindari dari mencari-cari kesalahan guru atau tenaga administrasi.

Prinsip supervisi yang kedua adalah pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung. Cara langsung yang dimaksud bermakna bimbingan dan bantuan tersebut bukan hanya secara langsung, tetapi juga harus diupayakan agar pihak yang bersangkutan tanpa dipaksa atau dibukakan hatinya dapat merasakan sendiri serta sepadan dengan kemampuan untuk dapat mengatasi kekurangan pada diri sendiri.

Glickman dalam Mulyadi menyebutkan pendekatan supervisi direktif sesuai untuk guru yang tanggung jawabnya rendah sedangkan tanggung jawab supervisor tinggi. Sedangkan pada pendekatan supervisi nondirektif tepat pada sosok guru yang memiliki tanggung jawab tinggi dan supervisor yang bertanggung jawab rendah. Sementara pendekatan kolaboratif berlaku bagi supervisor dan guru yang memiliki tanggung jawab sedang¹⁸³.

a. Pendekatan Supervisi direktif

Pendekatan direktif adalah pola lama supervisi yang mengambil semua tanggung jawab supervisi dengan asumsi bahwa akan terjadi perubahan

¹⁸³ Glickman, Development Supervision: Alternative for Helping Teachers Improve Instructions (Virginia: Ascd, 1981), hlm. 120

perilaku mengajar melalui pengarahan yang detail di setiap kegiatan evaluasi. Kesempatan guru untuk berkreasi mendapat sedikit ruang dan agak sukar bagi guru untuk mengembangkan kemampuannya jika pendekatan ini dilakukan.

Namun hal yang kontradiktif ditemukan oleh Brown yang mendapatkan hasil penelitian sebaliknya dari penilaian di atas. Beberapa guru yang telah disupervisi direktif menunjukkan proses perbaikan dan perilaku instruksional dalam pembelajaran di kelas mereka. Haris (1976) menjelaskan supervisi direktif bisa diaktualisasikan pada kondisi tertentu seperti sekolah yang memberikan tuntutan kepada guru secara ketat sebab para guru yang mengajar di lembaga dengan iklim kerja seperti itu tidak butuh dimotivasi.

Kepala sekolah melaksanakan pendekatan direktif ketika melakukan supervisi di kelas. Kepala sekolah melaksanakan supervisi sesuai jadwal yang direncanakan. Kepala sekolah juga melakukan supervisi inspeksi dalam waktu yang tiba-tiba.

Hal ini dilakukan demi mendapatkan hasil yang objektif dan suasana pembelajaran di kelas yang nyata dan sebenarnya. Tindakan demikian diperlukan agar kepala sekolah dapat memastikan pelayanan terhadap siswa di bidang akademik sesuai dengan visi misi sekolah yang ada

Supervisi direktif lebih diminati bagi guru baru atau guru yang belum memiliki pengalaman mengajar. Kepala sekolah menggunakan supervisi

direktif ini dirasakan oleh salah satu guru pendamping kelas memiliki dampak yang baik bagi cara mengajarnya. Hal itu sesuai dengan pernyataan Glickman yang menyebutkan supervisi direktif sesuai karena berisi penjelasan masalah oleh kepala sekolah dan cara pemecahannya.

b. Pendekatan nondirektif

Pijakan dasar pendekatan ini adalah teori belajar humanistik bahwa belajar adalah pengalaman pribadi sehingga individu dituntut memecahkan masalahnya sendiri. Supervisor yang menggunakan pendekatan ini bertindak sebagai pendengar, pemberi motivasi, mengajukan pertanyaan, menawarkan diri jika diminta, dan siap memberikan bimbingan kepada guru.

Berdasarkan penjelasan waka kurikulum, supervisi di masa pandemic dijalankan dengan bentuk baru yakni safari pembelajaran. Kegiatan tersebut adalah ruang diskusi rutin yang membahas problematika di kelas ketika pembelajaran daring di masa pandemi dilakukan. Kegiatan diawali dengan penjelasan dari setiap perwakilan kelas terkait masalah yang dialami. Problematika kelas disampaikan satu per satu secara bergantian oleh perwakilan kelas. Setelah itu, dilakukan inventarisir masalah dan dilanjutkan diskusi atas masalah yang ada.

Forum diskusi menampung semua masukan dan waka kurikulum beserta staf memutuskan penyelesaiannya. Setiap masalah yang diinventarisir diberikan solusi utama dan alternatif penyelesaian. Laporan atas pelaksanaan solusi yang diputuskan dilaksanakan secara kontinu di luar

forum oleh kurikulum. Jika terdapat problem pengajaran di kelas yang buntu akan solusi, maka guru yang bersangkutan akan menghadap kepala sekolah untuk mendiskusikan lebih lanjut.

Safari pembelajaran menekankan pentingnya diksusi atas sebuah permasalahan dan menemukan solusi yang terbaik untuk mengatasinya dengan melibatkan seluruh guru yang ada dan sumbangsihnya untuk pemecahan masalah. Safari pembelajaran dapat disebut sebagai supervisi nondirektif dalam pelaksanaannya.

c. Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif menggunakan perpaduan dasar teori behavioristik dan humanistik atau dikenal dengan psikologi kognitif. Supervisor yang memilih pendekatan ini lekat dengan ciri *presenting*, *problem solving*, dan *negotiating*. Para pakar menerangkan munculnya pendekatan ini sebagai respon akan adanya supervisi direktif.

Kepala sekolah yang melaksanakan safari pembelajaran sebagai wujud kompetensi supervisinya telah menerapkan pendekatan kolaboratif. Pendekatan supervisi yang digunakan oleh kepala sekolah akan lebih valid jika melakukan pendekatan yang terintegrasi dari beberapa pendekatan. Landasan dasar pendekatan integratif tersebut akan mudah diterapkan pada supervisi klinis, non klinis, dan supervisi kegiatan ekstrakurikuler.

Prinsip pelaksanaan supervisi tersebut mengacu pada; (1) relasi antara kepala sekolah dengan guru yang bersifat terbuka, kolegal, dan konsultatif bukan lagi menjunjung senioritas, (2) supervisi dilaksanakan dalam suasana

demokratis, (3) supervisi dilaksanakan dengan fokus sasaran pada guru (objek dominan), (4) supervisi diadakan berdasarkan tingkat kebutuhan guru yang membutuhkan bantuan (*by need*), (5) Bentuk supervisi berupa bantuan yang bersifat profesional¹⁸⁴.

Pelaksanaan supervisi yang utuh dan efektif dapat diselenggarakan melalui beberapa bentuk kegiatan. Adapun bentuk kegiatan yang dimaksud adalah diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan empat mata antara kepala sekolah dengan guru, dan simulasi pembelajaran¹⁸⁵.

Doni Priansa dan Sonny menyatakan salah satu peran kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dengan menyelenggarakan rapat rutin yang menjadi wadah untuk membahas sebuah kurikulum beserta pelaksanaannya sebab melibatkan peran guru sepenuhnya¹⁸⁶.

2. Kepala Sekolah Perlu Memotivasi Guru untuk Menerapkan Pembelajaran dengan Pendekatan Kontekstual

Perencanaan dan pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah membutuhkan laporan pertanggungjawaban berupa pengadaaan hasil supervisi akademik. Hal tersebut tercantum dalam instrument supervisi akademik yang terdiri atas kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan penutup. Setelah semua sudah tersusun, langkah berikutnya adalah melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik.

¹⁸⁴ Mulyasa. “*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*”. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006). hlm. 113

¹⁸⁵ Ibid

¹⁸⁶ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 325

Wujud tindak lanjut bisa berupa pemberian penghargaan, atau sebaliknya memberikan teguran, atau memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan. Selanjutnya pemanfaatan hasil supervisi akademik adalah pembinaan oleh kepala sekolah dan pemantapan instrument akademik¹⁸⁷.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, kepala sekolah menangkap sebuah problem guru terkait penyusunan soal HOTS. Langkah kepala sekolah yang ditempuh untuk hal ini adalah pemantapan pada instrument akademik dan pembelajaran.

Doni dan Sonny turut mengungkapkan pemikiran terkait langkah tersebut. Supervisi klinis dilakukan dengan maksud mengarahkan guru agar mampu memilih metode mengajar yang sesuai dengan kapasitasnya dan kebutuhan peserta didik¹⁸⁸. Supervisi oleh kepala sekolah memberikan gambaran tentang kekurangan guru terhadap pendekatan pembelajaran yang kontekstual. Terhadap kenyataan tersebut, kepala sekolah pun memahami langkah dan tindak lanjut yang akan diambilnya untuk memperbaiki kondisi yang demikian.

3. Kepala Sekolah Menginisiasi Safari Pembelajaran sebagai Wujud Supervisi Pengajaran di Masa Pandemi

Proses komunikasi memiliki maksud dan tujuannya sendiri, terlebih jika menyangkut komunikasi efektif. Pernyataan tersebut didukung oleh Carl I.

¹⁸⁷ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 255

¹⁸⁸ Ibid, hlm. 325

Hovland. Dia menerangkan ilmu komunikasi sebagai upaya yang sistematis untuk menyusun secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap. Hovland menyatakan objek studi ilmu komunikasi tidak hanya mencakup penyampaian informasi, tetapi juga pembentukan pendapat umum (*public opinion*) dan sikap publik (*public attitude*)¹⁸⁹.

Proses interaksi komunikasi yang intensif antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan anak didik menjadi sangat penting untuk dilakukan. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah dapat melakukan proses transformasi nilai pada para guru atau pendidik. Termasuk melalui komunikasi, kepala sekolah dapat memberi motivasi/semangat kepada para guru untuk meningkatkan kinerjanya. Guru yang memiliki kinerja yang tinggi harus terus berusaha meningkatkan kompetensinya dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, maupun penilaian pembelajaran sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal¹⁹⁰.

Safari pembelajaran adalah metode supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan menitikberatkan pada komunikasi dan diskusi yang melibatkan semua guru. Komunikasi yang dimaksud bahkan intens terjadi dan dilakukan secara periodik melalui rapat dengan tim kurikulum, rapat dengan perwakilan kelas, atau rapat besar.

¹⁸⁹ Rogers, Everett. "Sebuah Studi Sejarah Komunikasi: Pendekatan Biologis" . (1994, NY: Pers Free)

¹⁹⁰ Mulyasa. "Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi" (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1984), hlm. 98

Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor ditunjukkan dengan adanya beberapa indikator sebagaimana berikut:

- (1) Bertambahnya kesadaran guru untuk mengembangkan kinerja
- (2) Perbaikan pada keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya¹⁹¹.

Keterangan di atas sesuai dengan iklim pendidikan yang telah dibuktikan oleh para guru. Pernyataan beberapa guru yang seakan menyepakati bahwa supervisi oleh kepala sekolah mampu memberikan peningkatan dan perbaikan guru dalam mengajar. Salah seorang staf kurikulum juga berpendapat bahwa ada tidaknya supervisi, guru hendaknya memberikan kemampuan terbaiknya dalam mengajar. Ungkapan tersebut sesuai dengan gagasan awal Doni dan Sonny.

Mulyasa menerangkan bahwa salah satu teknik supervisi individu yaitu supervisi klinis memiliki tingkat efektivitas yang cukup berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru¹⁹². Lebih lanjut, beberapa hal yang perlu diperhatikan agar supervisi klinis berjalan sesuai harapan adalah berikut ini:

- (1) Kepala sekolah mampu menggali lebih dalam kesadaran guru terkait pengembangan pribadi siswa
- (2) Kepala sekolah hendaknya mampu meningkatkan kebanggaan terhadap profesi guru dan diwujudkan dengan pelaksanaan tupoksi berbasis efektivitas dan efisiensi

¹⁹¹ Mulyasa, "Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah", (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2020), hlm. 256

¹⁹² Ibid

- (3) Kepala sekolah disarankan memiliki sikap simpati dan empati terhadap guru yang akan disupervisi. Hal tersebut merupakan cara untuk memberikan teladan terhadap peserta didik tentang kepedulian
- (4) Kepala sekolah mampu mendorong kemampuan guru agar fokus dalam pendidikan karakter siswa.

Kepala sekolah hendaknya mampu mengantarkan guru untuk menepati komitmen dan rasa tanggung jawab yang patut terhadap lembaga. Secara sederhana, pendekatan dan metode supervisi kepala sekolah dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.2 Pendekatan dan Metode Supervisi Kepala Sekolah

No	Metode supervisi	Deskripsi
1	Supervisi Direktif	Menyiapkan instrument dan tim supervisi
		Menyusun jadwal supervisi dan mensosialisasikan ke semua guru
		Melaksanakan supervisi sesuai jadwal dan tindak lanjutnya
2	Supervisi non direktif	Melaksanakan diskusi kepada guru yang mengalami kendala di kelas. Semakin banyak masalah ditemukan di kelas maka semakin sering kepala sekolah dan guru bertemu untuk menemukan solusi
3	Supervisi kolaboratif	Menunjuk guru menjadi perwakilan kelas masing-masing lalu menunjuk satu guru menjadi koordinator tiap jenjang.
		Melakukan diskusi dan pembahasan untuk tiap koordinator menginventarisir problematika pembelajaran selama masa pandemi dan menemukan solusi. Kegiatan ini disebut safari pembelajaran

Sumber: hasil penelitian¹⁹³

C. Dampak Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah niscaya memberikan pengaruh dan konsekuensi yang positif terhadap kemajuan. Kontroling dan pemantauan

¹⁹³ Annisa Rosyidah, dokumentasi pribadi, Malang, 20 Juli 2022

yang rutin akan menimbulkan respon yang cepat terhadap masalah dan hambatan yang ditemukan dengan segera.

1. Pola supervisi kepala sekolah memacu para guru memaksimalkan persiapan sebelum supervisi

Supervisi akademik adalah langkah akselerasi mewujudkan tujuan sebuah visi misi sekolah. Alfonso, Firth, dan Neville dengan tegas menekankan supervisi harus berdampak pada perbaikan perilaku guru¹⁹⁴. Ketiga pakar tersebut bersepakat bahwa supervisi akademik akan dipahami secara menyeluruh oleh kepala sekolah jika terwujud tiga indikator. Pernyataan tersebut adalah supervisi akademik akan mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru. Kedua, supervisor mampu menyiapkan rancangan supervisi dengan baik. Ketiga, supervisor mampu mempengaruhi guru untuk menjadi pendidik yang hebat bagi siswa.

Pernyataan pertama tentang supervisi akademik yakni mempengaruhi perilaku guru ke arah lebih baik telah terwujud. Hal tersebut dilihat dari pernyataan yang diberikan oleh guru pendamping kelas II bahwa kepala sekolah menekankan persiapan dan antisipasi terhadap hal-hal yang tidak terduga dengan cukup agresif.

Sikap kepala sekolah sebagaimana hal di atas menuntut guru untuk berbenah. Iklim kerja yang mengutamakan persiapan guru dalam menghadapi

¹⁹⁴ Ibid hlm. 219

segala kemungkinan problem yang muncul adalah keputusan yang positif dan baik sebagai wujud supervisi akademik.

2. Supervisi Akademik Mampu Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru

Pemaparan dari beberapa guru menyatakan bahwa supervisi oleh kepala sekolah memberikan dampak kebaikan terhadap kinerja mereka. Supervisi kepala sekolah disepakati mampu mendorong adanya motivasi diri agar selalu memperbaiki diri, cara mengajar, dan teknik atau metode pengajaran yang tepat.

Motivasi yang timbul setelah supervisi sesuai dengan makna motivasi itu sendiri yakni hal yang bersifat fisik maupun psikologis dan dapat mengawali sebuah proses sehingga mampu mendorong perubahan perilaku untuk mencapai tujuannya.¹⁹⁵ Pendapat Colquitt yang dikutip oleh Khairiyah menjelaskan bahwa motivasi sama halnya seperti energi yang bersumber baik dari dalam diri sendiri maupun luar, yang diawali adanya usaha keras, penentuan arah masa depan, keuletan dan kontinuitas.¹⁹⁶ Oleh karena itu, motivasi kerja bisa tumbuh disebabkan dua hal yakni faktor dalam diri dan pengaruh luar sebagai pendorong semangat kerja.

Pengertian yang demikian sejalan dengan Tabrani dalam Khairiah, menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru di antaranya motivasi kerja. Kaitan antara kinerja guru dengan motivasi digambarkan sebagai faktor pendorong ke arah suatu tujuan tertentu yang menimbulkan motif atau pemberian motif. Penjelasan tersebut menunjukkan motivasi kerja sebagai

¹⁹⁵ Luthans, Perilaku Organisasi (Ahli Bahasa V A. Yuwono, Dkk), Edisi Bahasa Indonesia (Yogyakarta: Andi, 2006).h 270

¹⁹⁶ Khairiah, Kinerja Guru Dalam Perspektif Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja...h.89-91

semangat atau dorongan kerja. Kinerja guru yang baik ditentukan dengan adanya motivasi yang tinggi.

Faktor yang mempengaruhi motivasi salah satunya adalah terpenuhinya kebutuhan. Guru memiliki kebutuhan untuk diapresiasi baik sekedar kepuasan hasil kerja atau dari peserta didik. Kepala sekolah mampu melihat hal ini. Kepala sekolah menyusun sebuah penilaian kinerja guru sebagai cara untuk menimbulkan motivasi agar guru berbuat yang terbaik.

Supervisi adalah jalan untuk memberikan semangat di awal pembelajaran. Sedangkan penilaian kinerja guru adalah bentuk dorongan di akhir pembelajaran. Fakta ini sesuai dengan pemikiran Timperley dalam Slamet bahwa motivasi kerja yang baik dalam kinerja, bisa dengan menjamin kebutuhan yang dapat memotivasi pekerja, apabila kebutuhannya terpenuhi sebagai makhluk yang kompleks maka berpengaruh pula pada kinerjanya¹⁹⁷. Berikut ini adalah dampak supervisi terhadap motivasi guru yang ada di sekolah tersebut

Tabel 5.3 Daftar Prestasi Guru atau Sekolah tahun 2019-2020

Nama Guru/Lembaga	Predikat yang diraih	Kategori Event
Louis Ifka Arishinta,M.Pd	Pemakalah terbaik	Simposium guru IPA tahun 2019
Diyah Ayuning Tyas,M.Pd	Juara I	Lomba Guru Sekolah Dasar Prestasi Kota Malang
	Perwakilan Kota Malang Tahun 2020	Lomba Guru Prestasi SD Tingkat Jawa Timur
SD Muhammadiyah 09 Malang	Predikat Excellent School	Muhammadiyah Education Award tahun 2019

¹⁹⁷ Selamat Riyadi, Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Melalui Pembinaan Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Supervisi Manajerial, Vol. 5, No.1, 2020.h. 44

3. Supervisi Akademik Mampu Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Menemukan Solusi Problematika Belajar

Seorang supervisor hendaknya membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik. Guru-guru didorong untuk mempraktikkan gagasan-gagasan baru yang dianggap baik bagi penyempurnaan proses pembelajaran, bekerjasama dengan guru (individu atau kelompok) untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki, merangsang lahirnya ide baru, dan menyediakan rangsangan yang memungkinkan usaha-usaha pembaruan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya¹⁹⁸.

Kepala sekolah mendapat pengakuan dari guru dan kurikulum sebagai sosok yang kooperatif dan mumpuni sebagai konsultan akademik. Permasalahan yang terjadi ketika supervisi atau kesulitan yang dialami oleh guru dapat diberikan jalan keluarnya oleh kepala sekolah.

4. Supervisi Akademik Mampu Meningkatkan Komitmen Guru Dalam Hal Kedisiplinan

Sergiovanni (1987) menjeaskan tujuan supervisi akademik yang meliputi pada dua hal yakni memberikan pendampingan terhadap guru yang terkendala mengembangkan kompetensinya. Kedua, supervisi akademik dimaksudkan untuk mengembangkan kurikulum dengan cara melakukan monitoring pada proses pembelajaran. Teknisnya bisa secara individu seperti percakapan pribadi, observasi kelas atau kunjungan kelas. Teknik secara berkelompok bisa melalui

¹⁹⁸ Hikmah Ibnu Husni, Supervisi Pendidikan, (Jurnal Administrasi dan Supervisi Pendidikan Universitas Negeri Padang 2020),

diskusi, studi KKG, rapat, atau pertemuan khusus dengan semua guru¹⁹⁹. Sasaran monitoring tidak selalu kepada guru bisa juga terhadap siswa.

Kepala sekolah telah menjadwalkan supervisi terhadap semua kelas, juga turut memperhatikan perkembangan siswa dan karakteristik mereka masing-masing. Kepala sekolah juga bersikap aktif partisipatif dalam menangani siswa yang memiliki problem sehingga berpotensi menghambat kesuksesan akademik mereka. Kepala sekolah juga melibatkan guru dan orang tua dalam mengatasi hal ini.

Keputusan kepala sekolah tersebut diambil untuk merawat dan menjamin pembelajaran berjalan searah dengan visi misi sekolah dan berorientasi pada layanan terhadap potensi dan masa depan siswa.

D. Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Perspektif Islam

Pengawasan (*ar-riqobah*) adalah keniscayaan. Kegiatan untuk memeriksa pelaksanaan tugas yang terselesaikan dan yang belum. Pengawasan dilaksanakan untuk mendeteksi penyimpangan, penyalahgunaan, dan kekurangan pada pelaksanaan kegiatan. Pengawasan (*ar-riqobah*) adalah keharusan yang dilakukan secara periodik dan terus-menerus demi menghindari kegagalan atau timbulnya akibat buruk (*mafsadat*) dalam sebuah organisasi²⁰⁰.

¹⁹⁹ Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2018), hlm. 224

²⁰⁰ M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, “*Manajemen Strategis Perspektif Syariah*” (Jakarta: Khirul Bayan, 2003), hlm. 148

Pemahaman tentang pengawasan yang dijelaskan oleh Yusanto dan Widjajakusuma tersebut diterapkan dengan supervisi akademik oleh kepala sekolah. Pengawasan terhadap guru diawali dengan perencanaan supervisi yang terintegrasi dalam penilaian kinerja guru. Instrumen perencanaan supervisi tersebut meliputi pengadaan perangkat mengajar guru yang harus disiapkan sebelum pembelajaran semester dimulai.

Pengadaan dan pengumpulan perangkat mengajar setiap semester, triwulan, bulanan, dan harian direkam dalam catatan kinerja guru dan dimonitor oleh kepala sekolah. Kegiatan monitoring tersebut masuk dalam bagian supervisi akademik oleh kepala sekolah. Hal tersebut menyepakati penjelasan tentang fungsi supervisi untuk menghindari kegagalan atau mafsadat sebuah lembaga²⁰¹.

Kepala sekolah yang melaksanakan kegiatan supervisi akademik terhadap guru baik melalui supervisi klinis maupun supervisi nondirektif menekankan bahwa guru yang disupervisi adalah sosok yang baik, sehingga fungsi supervisi oleh kepala sekolah adalah untuk memantau kekurangan guru sehingga dapat diberikan solusi dan nasehat. Dalam hal ini, nasehat yang dimaksud berwujud pembinaan dan diskusi kelompok.

Kenyataan tersebut disebutkan oleh Suharsimi Arikunto yang menyebutkan bahwa supervisi ditujukan untuk perbaikan dan pembinaan terhadap guru dan tenaga pendidikan. Arikunto juga memberikan penekanan bahwa supervisi meliputi pemeriksaan, penglihatan, inspeksi, pengawasan dilakukan berdasar prinsip

²⁰¹ Ibid

humanis bukan untuk mencari-cari kesalahan lebih pada menemukan kekurangan untuk diperbaiki²⁰². Keterangan tersebut disebutkan oleh Quraish Shihab sebagai interpretasi atas kekuasaan Allah SWT yang meliputi pengetahuan dan kekuasaan tak terbatas dari tafsir surat Ali Imron ayat 29.

Pembinaan oleh kepala sekolah juga dilakukan secara personal jika memang dirasa beberapa guru membutuhkan. Pola pembinaan yang demikian mendapatkan respon yang positif dari gurur sebab mereka merasakan bantuan yang berharga dari kepala sekolah terkait kekurangan mereka masing-masing sehingga ada keinginan untuk meningkatkan kebaikan dan memperbaiki kekurangan. Langkah kepala sekolah tersebut disebutkan oleh Yusanto dan Widjajakusuma yang memandang supervisi sebagai pilar dari implementasi perspektif syariah sebab Ketakwaan individu (bersifat personal) dan dipupuk dengan pengadaan pembinaan.²⁰³

Kepala sekolah merintis sebuah sistem untuk melakukan supervisi dengan mudah, terukur, dan transparan dalam sebuah sistem penilaian kinerja guru dan diwujudkan dalam bentuk rapor tahunan guru. Kegiatan supervisi sudah terekam dalam sistem tersebut bahkan mulai dari perencanaan supervisi guru. Hal tersebut membawa pada kesimpulan bahwa kepala sekolah menyepakati pilar supervisi dalam implementasi perspektif syariah yang mensyaratkan penegakan regulasi supervisi hendaknya dengan adil dan transparan tanpa ada pertentangan syariah²⁰⁴.

²⁰² Heliati Fajriah, Pendekatan Klinis Islam dalam Supervisi Pembelajaran, *Jurnal Intelektualita*, 2016 Vol. 4 ,No.2

²⁰³ M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, “*Manajemen Strategis Perspektif Syariah*” (Jakarta: Khirul Bayan, 2003), hlm. 148

²⁰⁴ Ibid

Prinsip terakhir dalam implementasi supervisi perspektif syariah adalah kontrol atau kendali anggota yang melibatkan tim untuk memantau jalannya organisasi agar sesuai dengan haluan²⁰⁵. Kepala sekolah dipantau melakukan supervisi untuk memastikan lembaga berjalan sesuai visi misi yang ditetapkan, secara khusus dijelaskan oleh beliau dalam wawancara terkait haluan pendidikan yang ditetapkan persyarikatan Muhammadiyah selaku Yayasan yang menaungi sekolah tersebut. Kepala sekolah menekankan supervisi dilakukan untuk memastikan visi misi berjalan dalam kegiatan akademik di kelas.

²⁰⁵ Ibid

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian yang membahas supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Muhammadiyah 09 ini menjelaskan tentang tiga hal pokok permasalahan. Pertama, perencanaan supervisi oleh kepala sekolah. Kedua, pendekatan dan metode supervisi oleh kepala sekolah. Ketiga, dampak supervisi terhadap peningkatan kinerja guru.

1. Perencanaan supervisi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja Guru SD Muhammadiyah 09 Malang

Langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk perencanaan supervisi ditempuh melalui tiga hal. Pertama, kepala sekolah menyusun jadwal supervisi dan disampaikan kepada semua guru. Kedua, kepala sekolah menentukan aspek yang akan disupervisi dalam pembelajaran di kelas yaitu kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup. Ketiga, kepala sekolah menuntut pemenuhan perangkat pembelajaran oleh guru sebagai bagian dari perencanaan supervisi.

2. Pendekatan dan Metode Implementasi Supervisi kepala sekolah.

Pendekatan supervisi kepala sekolah dan metode implementasi dilaksanakan melalui tiga hal. Pertama, kepala sekolah menggunakan pendekatan yang disesuaikan tipologi guru dalam pelaksanaan supervisi. Kedua, kepala sekolah perlu memotivasi guru untuk menerapkan pembelajaran dengan pendekatan kontekstual. Ketiga, kepala sekolah menginisiasi safari pembelajaran sebagai wujud supervisi pengajaran di masa pandemi.

3. Dampak Supervisi terhadap peningkatan kinerja guru

Supervisi oleh kepala sekolah memberikan beberapa dampak terhadap kinerja guru. Pertama, pola supervisi kepala sekolah memacu para guru memaksimalkan persiapan sebelum supervisi. Kedua, supervisi akademik mampu meningkatkan motivasi kinerja guru. Ketiga, supervisi akademik mampu meningkatkan kompetensi guru dalam menemukan solusi problematika belajar. Keempat, supervisi akademik mampu meningkatkan komitmen guru dalam hal kedisiplinan.

B. SARAN

Penelitian ini sebab diadakan dengan memunculkan supervisi sebagai tema pokok maka peneliti berharap dapat memberikan manfaat kepada:

1. Bagi sekolah menjadi acuan dan pijakan untuk semakin meningkatkan prestasi melalui konsistensi supervisi agar kinerja guru semakin bagus
2. Bagi peneliti agar dijadikan acuan untuk pengembangan lembaga pendidikan lainnya dan memperbaiki kinerja sebagai seorang pendidik atau pimpinan lembaga pendidikan
3. Bagi UIN Maulana Malik Ibrahim agar dijadikan khazanah yang dapat memperkaya bahan diskusi akademik di tataran universitas dan insan akademik

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah dan Hasan Iqbal, Aceng Fuad. 2017. *Evaluasi Kinerja (Makalah untuk mata kuliah Manajemen SDM)*. Jakarta: Institut Perguruan Tinggi Ilmu Quran
- Abudin Nata. 2002. *Tafsir Ayat-ayat Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Ahmad Syarwan. 2014. *Problematika Kurikulum 2013 dan Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah*, Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, *Jurnal Pencerahan* Vol. 8 , No.2
- Adib, Muhammad. 2018. *Supervisi Akademik dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di MI Al-Huda Pacitan*. Ponorogo: IAIN Ponorogo
- Ametembun, N.A. 1981. *Supervisi Pendidikan; Penuntun bagi Para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah, dan Guru-guru*. Bandung: Suri
- Aziz, Rosmiaty. 2016. *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Sibuku
- Burhan Bungin. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial Format-format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press
- Cut Suryani. 2015. *Implementasi Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di MIN Sukadamai Kota Banda Aceh*, UIN Ar- Raniry Banda Aceh, *Didaktika, Jurnal Ilmiah* Vol. 16 ,No.1
- Dadang Suhardan. 2010 *Supervisi Profesional Layanan Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta
- Euis Karnawati dan Junni Donni Priansa. 2016. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Esther Kuntjara. 2006. *Penelitian Kebudayaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Fathurrohman,Pupuh dan Suryana. 2015. *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. Bandung: PT Refika Aditama

- Firdha Niaty. 2020. *Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Profesionalisme Guru PAI di MAN 1 Blitar*. Tesis. PPS Universitas Islam Negeri Malang
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J.M. 2007. *Supervision and Instructional Leadership A Development Approach*. Seventh Edition. Boston: USA
- Guru Berprestasi, Guru SD Muhammadiyah 9 Jadi Wakil Kota Malang, 2020 <http://sdm9mlg.sch.id/Juara> I diunggah pada 4 April 2020
- Hallinger dan Murphy. 1985. *Assessing the Instructional Behavior of Principal Elementary School Journal*.
- Hambali, Dr. Muh dan Muallimin. 2020. *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer (Strategi Pengelolaan dan Pemasaran Pendidikan Islam di Era Industri 4,0)*. Yogyakarta: IRCiSoD
- Hamid Al Jufri, Suprpto. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Jakarta : Smart Grafika
- Hartanto, Setyo dan Purwanto, Sidiq. 2019. Modul Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah Supervisi dan Penilaian Kinerja Guru. Jakarta: Dirjen GTK Kemendikbud
- Heliati Fajriah. 2016. *Pendekatan Klinis Islam dalam Supervisi Pembelajaran*, UIN Ar- Raniry Banda Aceh, *Jurnal Intelektualita* Vol. 4 ,No.2
- Herawan, Endang dan Hartini, Nani. 2017 *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Hermawan Kodariah dan C. Sutrasih. 2020. *Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Kinerja Mengajar Guru*, Universitas Pendidikan Indonesia Bandung, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXIII No.2
- Hikmah Ibnu Husni. 2020. *Supervisi Pendidikan*. Universitas Negeri Padang , *Jurnal Administrasi dan Supervisi Pendidikan*
- Hizbul Muflihah, 2008. *Kepemimpinan pendidikan: Tinjauan Terhadap Teori Sifat dan Tingkah laku*, STAIN Purwokerto, *Jurnal Insania Jurnal Pemikiran Alternatif Pendidikan*, vol. 13 No.1
- Irwan. 2017. *Supervisi Kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Guru terhadap Kinerja Guru di SMAM se-Kabupaten Kolaka Timur*. Tesis. PPS Universitas Islam Negeri Malang,

- Iis Istianah. 2019. *Implementasi Program Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMAN 1 Cikarang Utara dan MAN Kabupaten Bekasi*, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. 26
- Juni Priansa, Donni. 2020 *Manajemen Kinerja Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia
- Juni Priansa, Donni dan Suntani Sentiana, Sonny. 2018. *Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- John W. Creswell. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approach*, California: Sage Publication, Inc.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Balai Bahasa Kemendikbud, 2020 <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/> diunduh pada 22 April 2020
- Lexy J Moleong. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Maria Merry Merianti. 2009. *Teori Kepemimpinan Sifat*, Universitas Katolik Parahyangan Bandung, *Jurnal Bina Ekonomi*, vol. 13 No.1
- Marzuki. 2000. *Metodologi Reser*. Yogyakarta: PT Prasetya Widya Pratama
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman. 2014. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UIP Press
- Miftahul Laili dan M. Kristiawan, 2019. *Supervisi Akademik dan Bagaimana Kinerja Guru, IAIN Batusangkar, Universitas Palembang*, TADBIR Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Vol. 3, No.2
- Miles dan Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press
- Moh. Adib. 2018 . *Supervisi Akademik dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di MI Al-Huda*. Tesis. Pascasarjana IAIN Ponorogo
- Moh. Nazir. 2002. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghaila Indonesia
- Mulyadi dan Fahriana Swastika, Ava. 2018 *Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya.*, Malang: Madani Kelompok Intrans Publishing
- Mulyasa. 1984. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi* Bandung: Remaja Rosdakarya

- Mulyasa. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosida Karya
- Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa. 2020. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mulyono. 2016. *Mewujudkan Sistem Penjaminan Mutu pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam dalam Penjaminan Mutu di Perguruan Tinggi Islam (Konsepsi, Interpretasi, dan Aksi)*. Malang: UIN Maliki Press
- M. Djunaedy Ghony dan Fauzan Almanshur. 2012 *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta, Ar-Ruuz
- M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma. 2003. "*Manajemen Strategis Perspektif Syariah*". Jakarta: Khirul Bayan
- Nayly Kholida. 2018. *Hubungan Kompetensi Manajerial dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Pamekasan*. Tesis. PPS Universitas Islam Negeri Malang
- Noer Muhajir. 2003. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Serasin
- Oxford Learners's Pocket Dictionary Fourth Edition. 2008
- Permana, Agung. 2019. Makalah Evaluasi Kinerja dan Kompensasi. Banten: Universitas Bina Bangsa
- Permendiknas no.63 tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu
- Referensi: <https://tafsirweb.com/12224-surat-al-infitar-ayat-10.html> diunduh pada 3 Mei 2022
- Referensi: <http://www.ibnukatsironline.com/2015/10/tafsir-surat-al-infithar-ayat-1-12.html> diunduh pada 3 Mei 2022
- Rogers, Everett. 1994. *Sebuah Studi Sejarah Komunikasi: Pendekatan Biologis*. NY: Pers Free
- Sagala, S. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

- Setyaningsih, 2007. *Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi*, Universitas Slamet Riyadi Semarang, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 7 ,No.2
- Shulhan, Muwahid. 2013. *Supervisi Pendidikan (Teori dan Praktek dalam Mengembangkan SDM Guru)*. Surabaya: Acima Publishing,
- Sugiono Prof, Dr. 2010, “*Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D,*” IKAPI:Cv. Alfabeta
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi, Arikunto. 2007. *Metode Penelitian Tindakan Kelas*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Suharsimi, Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT Asdi Mahastya
- Suharsimi, Arikunto dan Lia Yuliana. 2008. *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media
- Tampubolon Dulbert Biatna. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*, *Jurnal Standarisasi* ,Vol. 9 No. 3
- ,Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2017. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Utsman Husaini. 2016. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara
- UU No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen
- UU No.20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo
- Wida Damayanti. 2016. *Peningkatan Mutu Kinerja Guru Melalui Supervisi Akademik di SMK Negeri 1 Salatiga Menghadapi PKG 2016 (Solusi Perubahan dengan Gabungan Model Supervisi Akademik Artistic Model dan Cooperative Development Model)* , Salatiga, *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial* Vol. 26 ,No.1, ISSN: 1412-3835
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat

Yasin Akbar Asikin. 2018. *Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah MIN Ternate di Desa Pulau Buaya, Kecamatan Alor Barat Laut, Kabupaten Alor, Nusa Tenggara Timur*, STKIP Muhammadiyah Kalabahi, *Al-Assasiya Journal of Basic Education* Vol. 03 ,No.1

Zulfakar, Bukman Liar, dan Happy Fitria. 2020. *Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Universitas Pendidikan Indonesia. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*. Vol. 5 No.2