

Strategi Kepala Sekolah Dalam Penerapan Suvervisi Pendidikan

Iswanto

Jurusan Tarbiyah Program Studi Manajemen Pendidikan IslamSTAI Sangatta
e-mail: iswanto.pps@gmail.com

Abstrak: *Supervision of educational activities is needed by teachers, for teachers who work every day at school there are no other parties who are closer and learned from in all their activities, except the Principal. The teacher is one of the determinants of the low quality of education. The framework of the implementation of the education supervision program should include all related components and affect the success of the educational supervision program. This success is viewed from component planning, implementation, and impact of the education supervision program. Principals in carrying out their duties and responsibilities as a supervisor in an effective, then the school principal has the competence of human, managerial, and Technical. All of them are a unity that can not be separated.*

Keywords: *educational supervision, principal, teacher*

PENDAHULUAN

Salah satu tugas kepala sekolah atau madrasah adalah melaksanakan supervisi akademik. Untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif diperlukan keterampilan konseptual, interpersonal dan teknikal.¹ Oleh sebab itu, setiap kepala sekolah atau madrasah harus memiliki dan menguasai konsep supervisi akademik yang meliputi pengertian, tujuan dan fungsi, prinsip-prinsip, dan dimensi-dimensi substansi supervisi akademik.

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah atau madrasah antara lain adalah sebagai berikut. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis dan naluri kewirausahaan. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di sekolah atau madrasah atau mata pelajaran di sekolah atau madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan K13. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi dan metode atau teknik pembelajaran atau bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi

¹Glickman, C. D, et al. School Leadership & instruction: A developmental approach. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 2007)

siswa. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran atau bimbingan (di kelas, laboratorium, dan di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.

Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran. Kompetensi supervisi akademik intinya adalah membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sasaran supervisi akademik adalah guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, yang terdiri dari materi pokok dalam proses pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi yang meliputi metode atau teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi kepala sekolah dalam menerapkan supervisi pendidikan? Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam menerapkan supervisi pendidikan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Sesuai dengan obyek kajiannya, maka jenis penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kepustakaan (*library research*). Teknik pengumpulan data, dalam hal ini penulis akan melakukan identifikasi wacana dari buku-buku, makalah atau artikel, majalah, jurnal, web (internet), ataupun informasi lainnya yang berhubungan dengan judul penulisan untuk mencari hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkip, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya yang berkaitan dengan supervisi pendidikan. Dengan langkah langkah : 1. Mengumpulkan data-data yang ada baik melalui buku-buku, dokumen, majalah internet (web). 2. Menganalisa data-data tersebut sehingga peneliti bisa menyimpulkan tentang masalah yang dikaji.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Difinisi Supervisi Pendidikan

Strategi pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dikategorikan cukup baik. apabila: (1) pelaksanaan supervisi sudah dilakukan secara terjadwal yakni dua kali dalam setiap semester; (2) pelaksana kegiatan supervisi juga tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah tetapi dilakukan juga oleh wakil kepala sekolah, guru-guru senior, dan para pengawas bidang studi di sekolah; (3) teknik supervisi yang digunakan adalah teknik individual dengan melakukan kunjungan kelas saat guru sedang melaksanakan PBM; serta (4) adanya evaluasi terhadap kegiatan supervisi yang telah dilakukan guna saling berdiskusi dan bertukar pikiran/pendapat dalam rangka perbaikan terhadap proses belajar mengajar di sekolah.

Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, yakni: masih adanya rasa takut yang dimiliki oleh guru bahkan menghindar ketika hendak disupervisi; pemahaman guru mengenai konsep supervisi dirasa masih sangat kurang karena ada sebagian guru yang beranggapan bahwa supervisi dinilai sebagai kegiatan memaksa segala sesuatu yang dikehendaki oleh supervisor terhadap guru; pemberian tindak lanjut dari kepala sekolah dirasa masih belum maksimal karena alasan kesibukan kepala sekolah di luar jam sekolah; serta kurangnya kepala sekolah dalam memberikan semangat dan motivasi bagi guru-guru terlebih dalam mempersiapkan diri guru untuk disupervisi.

B. Strategi Supervisi Pendidikan

Strategi dapat diartikan sebagai suatu cara atau teknik yang diterapkan oleh seorang dalam hal ini pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan. Jadi yang dimaksud strategi dalam penulisan ini adalah suatu cara atau kiat-kiat tertentu yang diterapkan oleh kepala sekolah untuk mencapai tujuan dari organisasi sekolah. Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi². Strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Selanjutnya pengertian strategi sebagaimana dikemukakan oleh Glueck dan

²Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta, cet. 2 (2007) hal. 4.

Strategi adalah rencana yang disatukan, memperluas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi manajemen strategis dalam sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan³.

Tugas kepala sekolah bukan hanya mengatur dan melakukan proses belajar mengajar, melainkan juga mampu menganalisis berbagai persoalan, mampu memberikan pertimbangan, cakap dalam memimpin dan bertindak dalam berorganisasi, mampu berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, partisipatif dan cakap dalam menyelesaikan persoalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat De Roche bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mempunyai kemampuan antara lain: 1) mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, 2) mempunyai harapan tinggi (high expectation) terhadap sekolah 3) mampu mendayagunakan sumber daya sekolah 4) profesional dalam bidang tugasnya⁴.

Kepala sekolah yang profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan harus memberikan dampak positif dan perubahan yang mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah, dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelola sumber daya kependidikan yang efektif orientasi pada peningkatan mutu, *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipatif dengan warga sekolah dan lingkungan masyarakat, keterbukaan, manajerial, inovatif, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif, dan antisipasi terhadap kebutuhan serta akuntabilitas.

Suatu lembaga pendidikan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan maka kepala sekolah harus mempunyai suatu strategi untuk menjalankan organisasi dalam mencapai tujuan. Strategi sebuah organisasi merupakan suatu konseptualisasi yang dinyatakan atau diimplementasikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan berupa: 1. Sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi

³Yacob, Muslem, *Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan perpustakaan pada SMA Negeri Banda Aceh*, Tesis Program Administrasi Pendidikan, Pascasarjana UNSYIAH, Banda Aceh (2012) hal. 16.

⁴Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta 2009).hal. 63.

tersebut, 2. Kendala-kendala luas dan kebijakan yang atau ditetapkan sendiri oleh sang pemimpin atau yang diterimanya dari pihak atasannya, yang membatasi skope aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan. 3. Kelompok rencana-rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek yang telah diterapkan dengan ekspektasi akan diberikannya sumbangsih mereka dalam hal mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut.

Pemimpin dalam suatu organisasi kepala sekolah harus menetapkan sasaran dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dalam organisasi kemudian menginventarisasi kendala-kendala yang dihadapi dan kebijakan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini lebih lanjut mengatakan “Implikasi dan eksistensi strategi tersebut maka strategi dapat dinyatakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran), akan tetapi strategi sendiri bukan sekedar suatu rencana, tetapi strategi harus bersifat menyeluruh dan terpadu⁵.

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pendidikan harus memiliki kredibilitas yang tinggi dan mempunyai strategi-strategi kepemimpinan tertentu, hal ini sesuai yang menerangkan bahwa untuk menjadi kepala sekolah yang profesional dan memiliki kredibilitas yang tinggi maka dibutuhkan strategi kepala sekolah yaitu : 1. Efektivitas proses pendidikan. 2. Tumbuhnya kepemimpinan sekolah yang kuat. 3. Pengelola tenaga kependidikan yang efektif. 4. Budaya mutu. 5. *Team work* yang kompak, cerdas dan dinamis. 6. Kemandirian. 7. Partisipasi warga sekolah dan lingkungan masyarakat. 8. Transparansi manajemen dalam wacana demokrasi pendidikan 9. Kemampuan untuk berubah. 10. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. 11. Tanggap terhadap kebutuhan. 12. Akuntabilitas.

Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang berkualitas⁶. Kualitas yang dimaksud adalah kepala sekolah yang mampu membawa dan memanfaatkan semua potensi yang ada untuk kemajuan sekolah, serta kepala sekolah yang benarbenar memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang cukup dan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi di sekolah dengan baik. Kepala sekolah yang dapat mengelola sumber daya pendidikan yang ada di lembaga

⁵Ibid., hal. 14

⁶Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya -, 2005. *Implementasi Kurikulum 2004*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya -, 2006. *Kurikulum Yang di Sempurnakan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya (2005) hal 90.

pendidikan tersebut benar-benar berfungsi dengan baik dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan efektif harus memenuhi beberapa karakteristik. Dalam hal ini menjelaskan tentang bagaimana kualitas kepala sekolah yang seharusnya dipenuhi yaitu antara lain: 1. Bawahan menginginkan agar kepala sekolah memiliki tujuan yang jelas dan konsisten, dengan harapan tidak mudah terbawa kepada arus angin, melainkan melaksanakan tugas sesuai harapan pemerintah dan kebutuhan sekolah baik pengembangan kualitas mampu kuantitas. 2. Bawahan menginginkan kepala sekolah membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau oleh para guru dan anak didik. 3. Bawahan menginginkan kepala sekolah secara terus menerus menginformasikan kemajuan sekolah kepada semua warga sekolah. 4. Bawahan menghendaki agar kepala sekolah memperlakukan mereka sebagai pendidik dan bukan robot yang sesuka hati memerintah mereka. 5. Bawahan berharap kepala sekolah dapat membawa kemajuan sekolah ke arah yang lebih baik⁷.

Keberhasilan atau kegagalan seorang kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh dirinya sendiri, akan tetapi juga ditentukan oleh akumulasi semua subsistem yang terlibat, yaitu kepala sekolah dengan seperangkat kompetensinya, karakteristik bawahan, situasi dan kondisi organisasi sekolah, kerjasama semua warga sekolah serta kondisi lingkungannya. Keberhasilan sekolah mengandung arti bahwa penyelenggaraan organisasi sekolah dapat berjalan dengan baik sebagaimana yang diharapkan.

Untuk menunjang kemampuan kepala sekolah disamping kemampuan akademik kepala sekolah, juga perlu adanya kemampuan non akademik, seperti pelatihan-pelatihan, workshop, seminar-seminar dan kegiatan ilmiah lainnya. Tujuan utama pendidikan dan pelatihan kepala sekolah untuk memperoleh kecakapan khusus yang diperlukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan di sekolah.

Disamping itu kepala sekolah sebagai manajer, pemimpin dan pendidik memerlukan kemampuan khusus yang harus dimiliki oleh seseorang yang menduduki jabatan kepala sekolah. Persyaratan sebagaimana tersebut di atas meliputi: 1. Keahlian

⁷Sudarwan Danim. *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2006).hal. 65.

atau kemampuan akademik, sifat dan watak kepemimpinan, juga diperlukan berbagai macam kemampuan lain seperti: kemampuan melaksanakan tugas, keterampilan profesional, pelatihan dan pengalaman, keterampilan administratif serta kemampuan dalam pengawasan. 2. Kompetensi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, “sebagai pendidik, manajer, administrator, penyedia, pemimpin, pencipta iklim kerja dan wirausahawan”.

Prilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk berkerjasama dengan baik dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Menyatakan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain dapat dianalisis berdasarkan kriteria berikut: 1. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar dan produktif. 2. Dapat menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan tepat sasaran. 3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan. 4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di sekolah. 5. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah. 6. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan⁸.

Berdasarkan pendapat di atas kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu memotivasi semua warga sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Memotivasi orang melalui penghargaan dalam bentuk kompensasi dapat mendorong orang lain untuk meningkatkan kinerjanya. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh peran kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah termasuk guru dan tenaga kependidikan lainnya. Strategi yang diterapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja warga sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya masingmasing sesuai dengan beban

⁸Ibid.,

kerja yang telah ditetapkan. Dalam hal ini peningkatan produktivitas dan prestasi dapat dilakukan dengan meningkatkan prilaku warga sekolah melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia.

Pengembangan guru dan staf mencakup (1) perencanaan, (2) pengadaan, (3) pembinaan dan pengembangan, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian, (6) kompensasi, (7) penilaian⁹. Kesemuanya sebagaimana tersebut di atas sangat perlu dilakukan dengan baik dan benar agar tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam memberdayakan semua potensi sekolah untuk meningkatkan kinerjanya sangat tergantung dari kepedulian kepala sekolah dalam mengelola dan menjalankan organisasi sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam memanfaatkan semua potensi yang ada sangat membantu kepala sekolah untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat menyatakan Keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap dua orientasi yaitu apa yang dilakukan oleh organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*)¹⁰.

Berdasarkan pendapat di atas maka kepedulian seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap organisasi yang ia pimpin dan menggerakkan organisasi. Kepala sekolah dituntut untuk mampu memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolah yang ia pimpin. Kepala sekolah harus mampu menjadi motivator dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Kemampuan dalam memimpin dan menjalankan organisasi yang baik sangat berpengaruh terhadap kinerja dari para warga sekolah terutama kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Dalam kaitan ini, secara sederhana kinerja dapat diartikan unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses. Unjuk kerja ini didasarkan atas deskripsi dan spesifikasi suatu

⁹Ibid.,

¹⁰Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada (2007) hal. 49.

pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, kinerja merupakan perwujudan yang sinergik dari kemampuan dan motivasi dalam pekerjaan. Dengan demikian kinerja seseorang akan terlihat dari produktivitasnya dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan Mendefinisikan bahwa kinerja adalah: “unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya¹¹.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat diartikan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dan hasilnya memenuhi persyaratan kualitas, baik jumlah maupun ketepatan, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk melaksanakan suatu pekerjaan perlu ditetapkan standar kinerja yang jelas.

Standar kinerja ini merupakan deskripsi dan spesifikasi jabatan/pekerjaan sebagai kompetensi minimum yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan standar kinerja tersebut dapat dirumuskan kriteria kinerja yang harus dipenuhi oleh seseorang yang memegang suatu jabatan/pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Standar kinerja ini diperlukan untuk menilai mutu berdasarkan kriteria kinerja yang telah ditetapkan. Secara operasional, kinerja para guru dapat dipantau dari catatan sekolah, catatan tentang efisiensi dan produktivitas kerja prestasi kerja karyawan terhadap karakteristik pekerjaan. Berdasarkan pendapat di atas ada lima karakteristik kinerja yang meliputi: ragam keterampilan, identitas tugas, signifikasi tugas, otonomi dan umpan balik, dengan kelima karakteristik pekerjaan tersebut dapat membangkitkan kondisi psikologis yang mendukung maupun menghambat kinerja.

Motivasi kerja dapat ditimbulkan karena dua faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri manusia itu sendiri meliputi: (1) Sikap (2) Kepribadian (3) Pendidikan (4) Pengalaman (5) Cita-cita (6) Perasaan. Sedangkan faktor eksternal adalah yang berasal dari luar diri manusia itu sendiri seperti: (1) kepemimpinan seorang kepala sekolah dan suasana yang harmonis

¹¹Abdi,Usman Rianse. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*,Bandung: Alfabeta (2012) hal. 63.

semua warga sekolah¹². Ada sembilan jenis kebutuhan yang sifatnya non materil yang oleh setiap bawahan, dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi prilakunya dan menjadi faktor motivasi yang perlu diperhatikan, yaitu: 1. Kondisi kerja yang baik, dilihat dari segi fisik di lingkungan kerjanya. 2. Perasaan diikutsertakan dalam seluruh admininstrasi manajemen serta berlaku untuk semua tingkat dan golongan jabatan. 3. Cara meningkatkan disiplin dan aturan secara adil dan bijaksana dengan memperhatikan semua sisi kelebihan dan kelemahan yang dimiliki. 4. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik, dengan mempertimbangkan jasa dan kepatuhan akan aturan serta tanggung jawab yang telah dilaksanakan. 5. Kesetiaan kepala sekolah terhadap guru dan bawahan, dalam pelaksanaan tugas keseharian. 6. Promosi dan pekembangan bersama lembaga kependidikan yang dipimpin, dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas organisasi lembaga kependidikan yang dipimpin. 7. Pengertian yang simpatik terhadap masalah-masalah pribadi guru dan bawahan. 8. Keamanan pekerjaan, bahwa guru dan bawahan harus yakin bahwa adanya kepastian keamanan dan perlindungan profesi yang tidak diperlakukan semenamena. 9. Tugas tambahan yang diberikan jangan sampai menjadi beban¹³. Kepala sekolah yang bijaksana mengetahui apa yang diharapkan oleh tenaga kependidikan yang ia pimpin. Sebagai pemimpin disekolah, kepala sekolah harus sadar bahwa keberhasilan kepemimpinan sangat bergantung dan dipengaruhi oleh orang lain termasuk semua warga sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah memainkan peran yang penting dan merupakan bagian dalam keberhasilan atau kegagalan.

Kepala sekolah harus dapat memahami dan menghadapi berbagai masalah yang timbul dan mampu menangani secara cepat dan tepat serta harus terbuka untuk menerima saran, kritikan, menerima ide-ide pembaharuan yang konstruktif. Kepala sekolah yang baik bersikap konstruktif terhadap situasi yang sedang berjalan. Kemampuan untuk mendengar orang lain dan menghargai pendapat orang lain serta memberikan kepercayaan kepada semua warga sekolah akan memberikan dampak yang positif terhadap perkembangan lembaga sekolah yang ia pimpin sekaligus memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk menyelesaikan permasalahan

¹²Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. (2007) hal. 190.

¹³Handoko, T., Hani, *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Liberty. (1998) hal. 41.

yang dihadapi. Seorang guru harus melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik sebagaimana yang diharapkan, tetapi bila tugas yang dibebankan tidak terlaksana dengan baik maka harus cari penyebabnya.

Dalam hal memotivasi, beberapa faktor yang timbul karena guru atau pegawai tersebut mempunyai persamaan dan perbedaan. Berdasarkan beberapa kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut secara garis besar diklarifikasikan atas dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal atau faktor yang berasal dari dalam diri dan dari luar diri manusia.

Kinerja merupakan unjuk kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sesuai dengan fungsi dan kedudukannya. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai oleh seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu¹⁴.

Hal senada tentang kinerja, mengatakan bahwa “prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang tersedia¹⁵.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun faktor yang datang dari luar lingkungannya. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kinerja guru.

Dalam hal tertentu, motivasi sering disamakan dengan mesin penggerak dan kemudi yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Dalam bekerja, kepala sekolah membutuhkan *feedback* dari hasil kerja yang dilaksanakan oleh bawahan, dapat digambarkan tentang pekerjaan yang telah ditugaskan oleh pemimpin sesuai dengan harapan dan tujuan yang diinginkan, dalam melaksanakan tugasnya dibutuhkan dorongan dan motivasi untuk membantu penyelesaian tugas dan sasaran.

¹⁴Abdi,Usman Rianse. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*,Bandung: Alfabeta. (2012) hal. 63.

¹⁵Hasibuan, Malaya. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi.Jakarta: PT Bumi Aksara (2000) hal. 93.

Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya yang diharapkan adalah prestasi atau hasil kinerja yang maksimal dan tepat sasaran. Dalam hal indikator kinerja menurut dalam mengemukakan bahwa karakteristik seseorang profesional harus dapat menunjukkan karakter sebagai berikut: 1. Mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu secara rasional, yaitu memiliki visi dan misi yang jelas 2. Menguasai perangkat pengetahuan (teori dan konsep, prinsip dan kaidah, hipotesis dan generalisasi, informasi dan sebagainya) 3. Menguasai perangkat keterampilan 4. Memahami perangkat persyaratan ambang (basic standard) 5. Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya 6. Memiliki kewenangan (otoritas) Berdasarkan kutipan di atas dapat dijelaskan bahwa guru dalam melaksanakan tugasnya harus profesional dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya¹⁶.

Pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif dan efisien serta berkualitas dapat meningkatkan prestasi belajar siswa. Hal ini merupakan harapan dari semua warga sekolah, orang tua murid dan masyarakat serta merupakan tujuan dari pendidikan nasional

Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi antara lain : Kurangnya kemampuan kepala sekolah mengadakan supervisi secara efektif merupakan salah satu penghambat kepala sekolah melaksanakan meningkatkan kinerja guru.Kepala sekolah sebagai supervisor melakukan observasi berdasarkan instrumen yang telah dibuat dan disepakati dengan guru. Aktivitas-aktifitas yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor pada tahap ini meliputi : 1. Supervisor bersama guru memasuki ruang kelas tempat proses pembelajaran berlangsung. 2. Guru menjelaskan kepada siswa tentang maksud kedatangan supervisor di ruang kelas. 3. Guru mempersilahkan supervisor untuk menempati tempat duduk yang telah disediakan. 4. Guru mulai melaksanakan kegiatan mengacu pada pedoman dan prosedur yang telah disepakati pada saat pertemuan awal dengan supervisor. 5. Supervisor mengobservasi penampilan guru berdasarkan format observasi yang telah disepakati. 6. Setelah guru selesai melaksanakan seluruh rangkaian kegiatan

¹⁶Abdi,Usman Rianse. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*,Bandung: Alfabeta. (2012) hal. 71.

pembelajaran, bersama-sama dengan supervisor meninggalkan ruang kelas dan pindah keruangan guru atau ruang pembinaan¹⁷.

Secara garis besar kendalakendala yang dihadapi kepala sekolah antara lain: Kendala yang dihadapi adalah tidak semua guru memiliki motivasi yang sama dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga ada guru yang mampu mengikuti dengan cepat dan dapat menyesuaikan dengan lingkungan, tetapi juga ada yang tidak mampu menyesuaikan dengan lingkungan. Kendala-kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah adalah kurangnya motivasi guru, karena tidak semua guru temotivasi untuk mengikuti perkembangan pendidikan yang inovatif, sebagai tuntutan guru yang profesional.

Dari uraian di atas dapat mengambil kesimpulan bahwa kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah adalah karena kurangnya motivasi dari guru itu sendiri, dan tidak semua guru termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena adanya faktor-faktor tertentu. Hal ini merupakan kendala lain bagi guru baik langsung maupun tidak langsung berdampak pada kinerjanya. Adapun faktor lain yang mengahambat kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru ialah faktor yang datangnya dari guru itu sendiri salah satunya adalah ada keterlambatan yang dilakukan guru dalam menyerahkan perangkat pembelajaran.

C. Program Supervisi

Ada dua macam program pengawasan sekolah yaitu program tahunan dan program semesteran. Pogram tahunan disusun untuk tingkat kabupaten atau kota oleh beberapa orang pengawas yang ditugaskan khusus oleh koordinator pengawas sesuai dengan kewenangannya. Program tahunan ini menjadi acuan bagi pengawas di daerah tersebut untuk menyusun program semesteran. Program semesteran pengawasan sekolah disusun oleh masing-masing pengawas sekolah sebelum yang bersangkutan melakukan pengawasan. Program ini berisi pengawasan seluruh sekolah binaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Program pengawasan sekolah bukanlah pogram yang berdiri sendiri. Baik program tahunan maupun program semesteran merupakan kelanjutan dari program

¹⁷Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta (2009) hal. 110.

sebelumnya. Program tahun ini kelanjutan atau kesinambungan dari program tahun lalu. Begitu pula halnya dengan program semesteran. Oleh karena itu, untuk menyusun program tahunan diperlukan analisis hasil pengawasan tahun lalu dan analisis kebijakan yang berlaku pada saat program itu dibuat.

Berdasarkan hal di atas, konsep dasar program kepengawasan sekolah tersebut adalah: (1) program pengawasan ada dua macam yakni program tahunan dan perogram semesteran. Program tahunan untuk kolektif kabupaten atau kota, program semesteran untuk individu pengawas bagi sekolah-sekolah di bawah tanggung jawabnya; (2) program kepengawasan sekolah menjadi pedoman atau acuan bagi pengawas dalam melaksanakan tugasnya;(3) program pengawas sekolah disusun berdasarkan analisis hasil kepengawasan tahun lalu dan analisis kebijakan yang berlaku saat ini.

1. Langkah-langkah Menyusun Program Kepengawasan

- 1) Penyusunan program tahunan pengawasan sekolah tingkat kabupaten atau kota adalah bersifat penugasan yang diberikan kepada pengawas sekolah yang bersangkutan sesuai dengan kewenangannya oleh koordinator pengawas sekolah. Langkah-langkah yang dilakukan dalam kegiatan penyusunan program tahunan adalah seperti berikut ini.
 - 2) Mengidentifikasi Hasil Pengawasan Sebelumnya dan Kebijakan Bidang Pendidikan.
 - 3) Mengidentifikasi hasil pengawasan sebelumnya adalah mendata atau menandai keberhasilan dan ketidakberhasilan program pengawas sebelumnya. Keberhasilan akan ditandai dengan pencapaian tujuan atau terpenuhinya kriteria keberhasilan yang ditetapkan di dalam program. Keberhasilan dalam pelaksanaan program tahun lalu tentu didukung oleh berbagai faktor. Faktor-faktor pendukung itu juga dicatat atau diidentifikasi. Keberhasilan pelaksaan program dengan faktor pendukungnya itu menjadi modal untuk mengembangkan program tahun ini.
 - 4) Ketidakberhasilan dalam pelaksanaan program tahun lalu tentu didukung oleh berbagai faktor penyebab. Sisi-sisi ketidakberhasilan tersebut dicatat atau diidentifikasi beserta faktor-faktor penyebabnya. Ketidakberhasilan

bersama faktor penyebabnya itu menjadi tantangan dalam melaksanakan program tahun yang akan datang. Jadi, keberhasilan dan ketidakberhasilan beserta faktor yang mempengaruhinya menjadi landasan untuk menyusun program tahun yang akan datang. Sedangkan kriteria identifikasi ini meliputi ketepatan metodologi dan kelengkapan serta ketepatan data hasil identifikasi.

- 5) Faktor-faktor yang berpengaruh (yang mendukung keberhasilan dan ketidakberhasilan) terhadap pelaksanaan program kepengawasan tersebut biasanya meliputi: (a) sumberdaya pendidikan seperti sarana/ prasarana, manusia, dana, dan lingkungan; (b) program sekolah seperti program kepala sekolah, program tatausaha, program kurikuler, dan program ekstrakurikuler; (c) proses pembelajaran yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian; dan (d) hasil belajar seperti hasil ulangan harian, hasil ulangan umum, hasil ujian akhir sekolah dan hasil ujian akhir nasional, dan hasil kegiatan pengembangan diri atau ekstrakurikuler.
- 6) Selain menganalisis hasil pengawasan tahun lalu dengan segala aspeknya, juga dilakukan analisis terhadap kebijakan yang berlaku. Kebijakan itu dapat bersumber dari undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan presiden, keputusan menteri, keputusan-keputusan lain di tingkat kabupaten dan kota yang terkait dengan pendidikan. Hal itu perlu dianalisis karena akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pengawasan.
- 7) Mengolah dan menganalisis hasil pengawasan sebelumnya mengolah dan menganalisis hasil pengawasan tahun lalu meliputi beberapa kegiatan. Kegiatan-kegiatan itu antara lain: (a) mengelompokkan masalah berdasarkan ruang lingkupnya; (b) menganalisis (menguraikan) masalah menjadi lebih rinci;(c) menempatkan atau mencari faktor penyebab setiap masalah yang dianalisis; (d) mencari alternatif saran atau pemecahan masalah. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan format tertentu.Kriteria untuk pengolahan dan analisis ini adalah ketepatan metodologi dan kelengkapan seluruh komponen yang diolah dan dianalisis.

- 8) Merumuskan rancangan program tahunan pengawasan sekolah disusun dengan isi (komponen atau unsur-unsur) yang lengkap. Unsur-unsur itu antara lain meliputi: latar belakang, tujuan, sasaran, hasil yang diharapkan, metodologi, jadwal pelaksanaan, pelaksana, biaya, sarana, dan kriteria keberhasilan (dapat bervariasi tiap kabupaten/kota). Rancangan ini disusun dengan sistematika yang logis dan dapat diukur keberhasilan dan ketidakberhasilannya. Dengan demikian, untuk penganalisisan dalam rangka penyusunan program tahun berikut akan dapat dilaksanakan dengan mudah. Kriteria yang digunakan untuk penyusunan rancangan ini adalah kelengkapan komponen atau isi dan ketepatan perumsuannya.
- 9) Mengkoordinasikan rancangan program tahunan ini perlu dikoordinasikan dengan atasan pengawas seperti Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Pengkoordinasian ini diperlukan untuk mendapat masukan dan dukungan dari atasan. Dengan dukungan dan masukan itu, program akan mendapat legalisasi secara administratif.
- 10) Memantapkan dan menyempurnakan rancangan program tahunan adalah pekerjaan yang terakhir dalam menyusun program tahunan kepengawasan. Kegiatan pada tahap ini adalah merevisi program. Hal-hal yang perlu diperbaiki, ditambah, dikurangi, dan disempurnakan akan berlangsung pada fase ini. Semua masukan, terutama yang datang dari atasan dijadikan bahan untuk merevisi program. Masukan atau informasi dari satuan pendidikan yang akan menjadi sasaran pengawasan, ditampung dan diakomodasi pada fase ini. Selain itu, berbagai kemungkinan seperti perkembangan baru, informasi baru, teknologi, dan sejenisnya yang juga pantas dijadikan pertimbangan untuk memperbaiki program. Artinya, fase ini adalah fase final dalam penyusunan program tahunan sehingga program itu benar-benar bedaya guna dan berhasil guna.

2. Langkah-langkah Menyusun Program Semesteran

Program semester pengawasan sekolah disusun oleh masing-masing pengawas sekolah. Program ini berisi pengawasan seluruh sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Langkah-langkah penyusunannya adalah seperti berikut ini.

- a. Menjabarkan program semesteran dan dikaitkan dengan identifikasi masalah dari sekolah binaan. Semua masalah dari sekolah binaan dikelompokkan atau diklasifikasikan dalam kelompok: sumberdaya sarana/prasarana; sumberdaya manusia; sumberdaya lingkungan; program sekolah; proses belajar mengajar; dan hasil belajar.
- b. Mengolah dan menganalisis hasil identifikasi yang dikaitkan dengan hasil penjabaran program tahunan. Pengolahannya meliputi pengelompokan masalah ke dalam kelompok yang sama di setiap sekolah. Kemudian juga dikelompokkan sesuai dengan skala prioritas. Dengan demikian akan diperoleh masalah sejenis dan masalah yang mendesak untuk dimasukkan ke dalam program semesteran.
- c. Mempelajari visi dan misi sekolah binaan yang menjadi tanggung jawab pengawas. Setiap sekolah memiliki visi, misi, dan tujuan yang berbeda. Oleh karena itu pemahaman yang mendalam terhadap visi, misi, dan tujuan setiap sekolah sangatlah diperlukan. Dengan adanya variasi visi, misi, dan tujuan sekolah yang menjadi binaan pengawas, maka program semester disusun secara spesifik setiap sekolah.
- d. Merumuskan rancangan program semester dengan kriteria antara lain: (a) disusun berdasarkan ketentuan yang ada; (b) sekurang-kurangnya berisi identitas sekolah yang akan dikunjungi; nama pengawas, waktu atau jadwal kunjungan; visi dan misi sekolah; identifikasi masalah; deskripsi kegiatan yang terdiri dari tujuan, sasaran, indikator keberhasilan, deskripsi kegiatan, dan waktu kegiatan
- e. Menyampaikan dan mengkoordinasikan kepada koordinator pengawas sehingga mendapat masukan dan dukungan. Bedasarkan masukan itu dilakukan revisi program semester sehingga menjadi program semester yang mantap dan siap untuk dilaksanakan

KESIMPULAN

Penerapan pelaksanaan supervisi yang baik harus mencakup seluruh komponen yang terkait dan mempengaruhi keberhasilan program supervisi pendidikan. Keberhasilan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dikatakan berhasil apabila dilihat dari komponen perencanaan, pelaksanaan dan dampak program pengawasan pendidikan berjalan dengan baik. Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengawas secara efektif, harus memiliki kompetensi sebagai manusia, manajerial, dan Teknis. Semuanya merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, 2007. Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan), Bandung: Alfabeta, cet. 2
- Yacob, Muslem, (2012), Strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan perpustakaan pada SMA Negeri Banda Aceh, Tesis Program Administrasi Pendidikan, Pascasarjana UNSYIAH, Banda Aceh
- Glickman, C. D, et al. 2007. School Leadership & instruction: A developmental approach. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon
- Mulyasa. 2005. Menjadi Guru Profesional. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya -----, 2005.
- Implementasi Kurikulum 2004. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya -----, 2006.
- Kurikulum Yang di Sempurnakan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Mulyasa. 2012. Praktek Penelitian Tindakan Kelas. 2012. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sudarwan Danim. 2006. Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wahjosumidjo. 2007. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahan, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Abdi,Usman Rianse. 2012. Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi,Bandung: Alfabeta.
- Dedi Supriadi. (1999). Mengangkat Citra dan Martabat Guru, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- Handoko, T., Hani, 1998, Manajemen dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Liberty.
- Hasibuan, Malayu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi.Jakarta: PT Bumi Aksara
- Wahyudi. 2009. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran. Bandung: Alfabeta
- Kamus besar bahasa Indonesia (2001)