

SUPERVISI PENGAJARAN OLEH KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP NEGERI 12 BANDA ACEH

Cut Adian Farida¹, Murniati, Khairuddin³

¹) Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

^{2,3}) Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Syiah Kuala

Abstract: *Supervise instruction represent one of activity able to improve teacher performance. This research aim to for the mendeskripsikan of process compilation program, program execution and factors influencing execution supervise instruction by headmaster at SMPN 12 Banda Aceh. This Research use approach qualitative. Data collecting observation, documentation and interview. Source of data headmaster, curriculum area headmaster proxy, student and teacher. Result of research indicate that (1) Compilation program supervise instruction every early school year, in the form of activity class observation, individual meeting, staff meeting, senior tuition, workshop, permit and training learn. (2) Execution supervision; activity Observation class by headmaster visit class to see directly ability teacher teach. Individual meeting at the time of there teacher discipline collision, good intern conflict teacher with sejawat or teacher with student. Activity Workshop scheduled and packed into Cost Estimate Plan School. Activity Training usually learn only as participant, where headmaster send delegation learn to follow various activity training, hereinafter the teacher obliged to socializing in the form of activity staff meeting. Headmaster also always give recommendation to continue education to teacher according to regulation going into effect, (3) Factors influencing execution supervise instruction by headmaster in improving performance learn SMP Country 12 Banda Aceh, that is: fund supporting activity supervise not yet is adequate, (b) support On duty Education to activity supervise not yet is optimal, (c) essence supervise not yet been comprehended by all teacher so that activity supervise kadangkala interpreted as effort look for weakness teacher; (d) teachers owning old year of service or almost pension not too care to make-up of its profession development and performance.*

Keywords :

Abstrak: Supervisi pengajaran merupakan salah satu kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses penyusunan program, pelaksanaan program dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi pengajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah pada SMPN 12 Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Sumber data adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru dan siswa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Penyusunan program supervisi pengajaran dilakukan setiap awal tahun ajaran, dalam bentuk kegiatan observasi kelas, pertemuan individu, rapat staf, bimbingan senior, workshop, pelatihan dan izin belajar. (2) Pelaksanaan supervisi; Kegiatan observasi kelas dilakukan dengan cara kepala sekolah mendatangi kelas untuk melihat secara langsung kemampuan guru mengajar. Pertemuan individu dilakukan pada saat ada guru yang melakukan pelanggaran disiplin, konflik intern baik antara guru dengan sejawat atau antara guru dengan siswa. Kegiatan workshop dijadwalkan dan dimasukkan dalam Rencana Anggaran Belanja Sekolah. Kegiatan pelatihan biasanya guru hanya sebagai partisipan, dimana kepala sekolah mengirim perwakilan guru untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan, selanjutnya guru tersebut diwajibkan untuk mensosialisasikannya dalam bentuk kegiatan rapat staf. Kepala sekolah juga selalu memberikan rekomendasi untuk melanjutkan pendidikan bagi guru sesuai peraturan yang berlaku, (3) Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi pengajaran oleh kepala

sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 12 Banda Aceh, yaitu; (a) penyediaan dana yang mendukung kegiatan supervisi belum memadai, (b) dukungan Dinas Pendidikan terhadap kegiatan supervisi belum optimal, (c) hakekat supervisi belum dipahami oleh semua guru sehingga kegiatan supervisi kadangkala diartikan sebagai upaya mencari kelemahan guru, (d) guru-guru yang memiliki masa kerja lama atau hampir pensiun tidak terlalu peduli terhadap peningkatan kinerja dan pengembangan profesinya.

Kata kunci :

Pendidikan dan sekolah yang bermutu ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat. Diantara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting, karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program-program sekolah.

Tercapainya tujuan pendidikan sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus memahami pula langkah-langkah pokok organisasi dan manajemen, yang berupa kegiatan-kegiatan pokok untuk dijalankan oleh setiap guru dan staf karena kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah. Dalam hal ini para guru perlu digerakkan ke arah suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif, hal ini disebabkan guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar.

Siahaan,dkk (2006:44) mengatakan bahwa seorang kepala sekolah yang efektif harus memiliki kriteria antara lain; (1) memiliki kemampuan untuk mengarahkan personil sekolah, terutama guru agar dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tuntutan materi pembelajaran, (2) memiliki kesadaran tentang efisiensi waktu, sehingga seluruh pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, (3) memiliki kemampuan untuk berinteraksi dengan stakeholders pendidikan, sehingga stakeholders berpartisipasi aktif dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, (4) memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan siapapun, terutama personil sekolah, sehingga hubungan antar personil sekolah harmonis dan dinamis dalam mencapai tujuan sekolah, (5) mampu menciptakan kerjasama, baik dengan internal maupun pihak eksternal sekolah, (6) berorientasi pada pencapaian tujuan (*management by objective*) dengan melibatkan personil sekolah secara aktif, (7) memahami secara mendasar latar belakang peserta didik, sehingga dapat memberikan masukan kepada guru untuk meningkatkan efektifitas proses pembelajaran, (8) mempersiapkan diri untuk dapat melakukan perubahan dan mengikuti perubahan agar tidak tertinggal dengan

perubahan melalui belajar sendiri, gemar membaca, seminar, diskusi dan lainnya.

Lebih lanjut Mulyasa (2006:98) mengatakan "fungsi kepala sekolah adalah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (EMASLIM)". Fungsi kepala sekolah sebagaimana disebutkan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah merupakan tenaga superior yang bertugas mengelola dan mengendalikan segala aktivitas yang berlangsung di sekolah.

Salah satu fungsi kepala sekolah sebagaimana disebutkan di atas adalah sebagai supervisor, dimana kepala sekolah yang baik harus mampu melakukan supervisi dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru yang merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ini Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 pasal 39 menetapkan bahwa "kompetensi kepala sekolah dalam kepengawasan harus memiliki kualifikasi: (1) merencanakan supervisi, (2) melaksanakan supervisi, dan (3) menindaklanjuti hasil supervisi"

Supervisi akademik atau instruksional merupakan supervisi yang berkenaan dengan efektifitas eksternal biasanya berkenaan dengan aspek kualitatif, yang memberi jawaban pada pertanyaan bagaimana siswa belajar lebih baik. Dukungan dan evaluasi merupakan dua fungsi utama untuk tipe supervisi ini. Tipe supervisi ini secara eksklusif dilaksanakan oleh pengawas atau kepala sekolah untuk mengevaluasi kinerja

guru. Supervisi pengajaran merupakan kegiatan terencana yang ditujukan pada aspek kualitatif sekolah dengan membantu guru melalui dukungan dan evaluasi pada proses belajar dan pembelajaran yang dapat meningkatkan hasil belajar. Dengan pelaksanaan supervisi pengajaran ini, guru akan mendapatkan bimbingan profesional dan bantuan teknis untuk meningkatkan kemampuan mengelola pembelajaran. Dengan mengajar lebih baik berarti membantu siswa untuk lebih mudah mencapai kompetensi yang harus dikuasai dalam pembelajaran. Dengan kata lain semakin sering dilaksanakannya supervisi pengajaran terhadap guru, semestinya dapat meningkatkan secara signifikan kualitas kinerja guru yang ditandai dengan peningkatan pencapaian ketuntasan minimal pada peserta didik. Semakin berkualitas kinerja guru, maka semakin tinggi persentase pencapaian Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) pada peserta didik yang kemudian ditunjukkan pula oleh pencapaian Standar Kelulusan (SKL) bagi peserta UN dan US.

Namun demikian kenyataannya, walau supervisi akademik sering dilaksanakan oleh Kepala Sekolah, namun belum dapat memaksimalkan kinerja guru dalam pembelajaran. Indikasi ini terlihat dari pencapaian KKM yang masih rendah atau kesulitan siswa untuk mencapai batas Nilai Kelulusan UN/US. Di sisi lain banyak kepala sekolah tidak melaksanakan supervisi kepada seluruh gurunya dan banyak pula guru yang merasa takut disupervisi. Padahal supervisi dan

pengendalian merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para guru tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya karena guru berperan sebagai agen pembelajaran untuk mendidik generasi unggul dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

Kenyataan di atas menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pendidikan di sekolah memerlukan guru yang profesional dan berdedikasi tinggi karena efektivitas kegiatan pendidikan di suatu sekolah dipengaruhi banyaknya variabel baik yang menyangkut aspek personal, operasional, maupun material, yang perlu mendapatkan pembinaan dan pengembangan secara berkelanjutan

Dalam mewujudkan kegiatan supervisi sebagaimana disebutkan di atas, kepala sekolah dapat menyusun perencanaan yang intinya akan bermuara kepada peningkatan kinerja guru. Program kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak mungkin ditolak oleh guru, akan tetapi sering terjadi guru berusaha menampakkan kinerja terbaiknya hanya pada saat dikunjungi. Selanjutnya guru akan kembali seperti sediakala, kadang mengajar tanpa persiapan yang matang.

Hal ini dapat diartikan bahwa rendahnya mutu dalam kegiatan proses maupun *output* pembelajaran dapat disebabkan oleh guru yang kurang mampu berperan secara optimal artinya guru lebih banyak mengajar namun kurang mendidik. Guru seharusnya memahami posisinya kunci dalam sistem pendidikan. Dengan kata lain semua komponen lain mulai

dari kurikulum, sarana prasarana, biaya dan sebagainya tidak akan banyak berarti apabila esensi pembelajaran yang berupa interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan ilmu, sikap dan keahlian kepada peserta didik, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru. Namun demikian dalam kultur masyarakat Indonesia sampai saat ini pekerjaan guru masih cukup tertutup. Bahkan atasan guru seperti kepala sekolah dan pengawas sekalipun tidak mudah untuk mendapatkan data dan mengamati realitas keseharian *performance* guru di hadapan siswa.

Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan. Bahkan "berdasarkan ranah kompetensi pedagogik seorang guru harus mampu melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan, memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan dalam pembelajaran yang diampu untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu" (Mahmudin, 2008:2)

Oleh karena itu, kepala sekolah perlu melakukan supervisi pengajaran untuk mengetahui kinerja guru karena fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para guru sebagaimana disebutkan oleh Sudrajat (2008) adalah fungsi esensial yang harus dicapai dalam

pekerjaan seorang guru adalah (a) seberapa besar kontribusi pekerjaan guru bagi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah melakukan pekerjaan dengan baik, (b) bagaimana guru dan kepala sekolah bekerjasama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja guru yang sudah ada sekarang, (c) bagaimana prestasi kerja akan diukur, (d) bagaimanakah mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya (Sudrajat: 2008).

Hal ini berarti kepala sekolah harus memiliki perencanaan untuk melakukan supervisi pengajaran, dimana perencanaan ini berarti guru dan kepala sekolah bekerjasama merencanakan apa yang harus dikerjakan guru, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu.

Dalam proses pendidikan di sekolah, guru merupakan pengajar yang bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran ke dalam otak anak didik, sedangkan sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, mandiri dan inovatif. Maka kepala sekolah sangat perlu melakukan penilaian kinerja guru karena "evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi (Rivai dan Murni: 2008).

Penilaian kinerja guru pada dasarnya berorientasi pada kualitas dari unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan

tugasnya sebagai pendidik. Dalam hal ini Bukhari (2009: 30) mengatakan "kualitas guru meliputi pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan mengajar guru yang ditentukan oleh komitmen (*commitmen*) dan kemauan (*willingness*) serta motivasi (*motivation*)"

Berbicara tentang kualitas dan unjuk kerja guru, pada saat ini kita menemukan masih banyak guru yang belum optimal dalam menjalankan profesinya terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran, seperti belum memahaminya wawasan atau landasan kependidikan, belum memahami berbagai keadaan peserta didik, belum melakukan pengembangan kurikulum atau silabus, belum sepenuhnya membuat perancangan pembelajaran, belum optimal dalam melaksanakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, belum memanfaatkan teknologi pembelajaran, belum optimal dalam melakukan evaluasi hasil belajar, dan belum optimal dalam pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Hal ini mengakibatkan mutu pendidikan juga belum optimal.

Kenyataan ini kalau dibiarkan akan mengakibatkan rendahnya mutu pendidikan. Oleh karena itu ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru diantaranya supervisi pengajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk melakukan pembinaan, bimbingan dan memecahkan masalah yang dihadapi guru, bukan supervisi untuk mencari kesalahan guru.

Prasurvey yang telah peneliti lakukan menunjukkan bahwa pada saat ini di SMP Negeri 12 Banda Aceh terdapat 26 orang guru yang terdiri dari guru tetap (PNS) dan guru bakti. Adapun dalam rangka meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah memiliki program supervisi yang dituangkan dalam bentuk perencanaan kegiatan kepala sekolah yang secara lebih jelas akan dideskripsikan pada bab IV tesis ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pendekatan kualitatif. Penelitian ini telah dilakukan pada SMP Negeri 12 Kota Banda Aceh yang dimulai sejak Februari 2012 sampai dengan April 2012.

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum serta guru-guru di SMP Negeri 12 Banda Aceh. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dimulai dari upaya mencari makna yang diawali dengan pengumpulan data, kemudian reduksi data, penyajian data serta verifikasi.

HASIL PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Proses penyusunan program supervisi pengajaran oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 12 Banda Aceh

Kegiatan supervisi disusun dalam agenda kegiatan peningkatan mutu guru yang terdiri

dari observasi kelas, pertemuan individu, rapat staf, bimbingan senior, workshop, pelatihan dan izin belajar. Pada setiap awal tahun ajaran selalu diadakan rapat yang melibatkan seluruh staf internal sekolah terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan seluruh dewan guru dan tenaga kependidikan untuk membahas hal-hal yang berhubungan dengan proses penyelenggaraan pendidikan termasuk kegiatan pembelajaran yang akan dilaksanakan oleh guru.

Menurut Wakil Kepala Sekolah, tahap-tahap penyusunan program supervisi pengajaran tersebut diawali dengan upaya kolaborasi antara wakil kepala sekolah bidang kurikulum dengan kepala sekolah untuk melakukan pembagian tugas bagi guru pada awal tahun ajaran sekolah. Dalam hal ini seluruh guru diwajibkan menyiapkan dokumen perencanaan pembelajaran berupa silabus, alokasi waktu, minggu efektif, analisis materi pelajaran, program tahunan, program semester dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran berkarakter. Berdasarkan dokumentasi KTSP yang terdapat pada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang telah disusun guru memuat: (1) Tujuan dan indikator pembelajaran berdasarkan kepada standar kompetensi dan kompetensi dasar (SKKD) serta karakteristik peserta didik; (2) Pemilihan materi ajar; (3) Pemilihan sumber/media pembelajaran, (4) Pemilihan metode pembelajaran; dan (5) Rumusan teknik dan instrumen penilaian yang dilengkapi dengan kunci jawaban.

Berdasarkan dokumentasi dalam notulen

rapat rencana kegiatan supervisi yang dilaksanakan meliputi observasi kelas, pertemuan individu, rapat staf, bimbingan senior, workshop, pelatihan dan izin belajar. Kepala sekolah juga menetapkan Surat Keputusan (SK) guru senior yang bertugas sebagai koordinator bidang studi yang sekaligus bertugas untuk membimbing teman sejawat dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Menurut pernyataan guru, kegiatan observasi kelas dilakukan sering tidak terjadwal, artinya kepala sekolah mengawasi kegiatan pembelajaran pada waktu-waktu tertentu yang kadangkala tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Adapun rapat staf dilakukan setiap akhir bulan sesuai jadwal yang akan ditetapkan. Dalam rapat staf akan dibahas hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan sekolah yang disertai dengan tukar pikiran untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan pembelajaran.

Workshop merupakan agenda kegiatan sekolah yang berhubungan dengan peningkatan mutu termasuk didalamnya pemberdayaan guru, pengembangan kurikulum dan pengembangan tenaga kependidikan. Kegiatan ini terdokumentasi dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).

Kepala Sekolah menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru sangat perlu dilaksanakan kegiatan-kegiatan pelatihan, seminar dan MGMP. Pelatihan merupakan upaya partisipasi guru dalam setiap kegiatan yang menunjang kemampuan profesinya baik

yang dilakukan oleh sekolah lain, Dinas pendidikan, lembaga swadaya masyarakat dan lain-lain. Setiap ada kegiatan pelatihan dan seminar kepala sekolah selalu mengirimkan utusan dan mewajibkan sosialisasi bagi seluruh personil sekolah setelah seminar atau pelatihan tersebut selesai. Demikian juga halnya untuk meningkatkan kemampuan guru secara akademik, kepala sekolah memberikan rekomendasi izin belajar sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Beberapa guru yang peneliti wawancarai menyebutkan bahwa guru mengetahui adanya program supervisi pengajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, bahkan kepala sekolah mewajibkan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk memeriksa dokumen pembelajaran setiap guru pada setiap awal semester. Dan bagi guru yang memiliki masalah dalam kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler kepala sekolah selalu memberikan kesempatan untuk berkonsultasi atau kolaborasi secara langsung.

Peneliti juga mengamati adanya kegiatan bimbingan yang dilakukan oleh senior untuk membantu guru yang membutuhkan bantuan dalam mengelola pembelajaran. Demikian juga halnya dokumentasi kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah tertuang dalam bentuk Surat Keputusan kepala sekolah dan papan kegiatan yang dipampang di ruang kepala sekolah.

2. Pelaksanaan Supervisi Pengajaran oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan

Kinerja Guru di SMP Negeri 12 Banda Aceh

Menurut kepala sekolah pelaksanaan supervisi pengajaran pada dasarnya berpedoman pada perencanaan yang telah dirumuskan. Secara lebih rinci kepala sekolah mengatakan bahwa kegiatan supervisi dimulai dari pemeriksaan kelengkapan dokumen pembelajaran. Dimana setiap awal tahun ajaran setiap guru telah menyiapkan dokumen pembelajaran. Setelah terlebih dahulu diperiksa oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dokumen pembelajaran tersebut ditandatangani oleh kepala sekolah untuk menjadi pedoman guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Pada kegiatan rapat staf kepala sekolah selalu mengingatkan agar kendala-kendala yang dihadapi guru dalam pelaksanaan pembelajaran disampaikan kepada pelaksana tugas, misalnya jika berhubungan dengan kurikulum disampaikan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, jika berhubungan dengan kebutuhan fasilitas dan sarana belajar agar disampaikan kepada wakil kepala bidang sarana prasarana. Demikian juga hal jika ada kegiatan guru yang menunjang pembelajaran dan dilakukan di luar jadwal kurikuler agar dikoordinasikan dengan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Kepala sekolah menganjurkan agar guru dan seluruh staf berkerjasama untuk saling memberdayakan dan meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 12 Banda Aceh

Kegiatan observasi kelas dilakukan oleh

kepala sekolah biasanya pada hari senin setelah selesai upacara atau pada hari-hari lain dengan cara kepala sekolah mengelilingi sekolah untuk melihat proses kegiatan belajar mengajar di beberapa kelas. Melalui observasi kelas ini kepala sekolah dapat menilai kemampuan guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Sebelum melakukan observasi kelas kadangkala kepala sekolah menanyakan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum tentang ada tidaknya permasalahan yang dihadapi guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

Pertemuan individu dilakukan pada saat ada guru yang melakukan pelanggaran disiplin, konflik intern baik antara guru dengan sejawat atau antara guru dengan siswa. Meskipun hal ini jarang terjadi namun kepala sekolah selalu berusaha untuk menjalin komunikasi yang baik dengan para guru agar timbul kepercayaan dan kerbukaan terutama ketika ada keluhan guru terhadap kendala pelaksanaan pembelajaran.

Lebih lanjut wakil kepala sekolah mengatakan bahwa kegiatan bimbingan senior dilaksanakan secara terus menerus artinya setiap bidang studi memiliki koordinator yang menjadi penanggung jawab dan bertugas membimbing sejawat yang memerlukan bantuan. Selama ini tidak terdapat permasalahan dengan kegiatan bimbingan sejawat ini, kerana guru-guru telah terbiasa saling bertanya dan membantu solusi untuk menyelesaikan permasalahan atau kendala dalam melaksanakan tugas.

Adapun kegiatan workshop dijadwalkan dan terdokumentasi dalam Rencana Anggaran

Belanja Sekolah. Workshop kadangkala dilakukan untuk kalangan sendiri dengan nara sumber yang sesuai, misalnya guru yang selesai mengikuti pelatihan, atau nara sumber yang diundang dari Dinas Pendidikan untuk memberikan masukan dan penyegaran bagi guru misalnya pelatihan penyusunan RPP berkarakter. Kegiatan pelatihan biasanya guru hanya sebagai partisipan, dimana kepala sekolah mengirim perwakilan guru untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan di luar sekolah.

Sebagai salah satu kegiatan meningkatkan mutu dan kinerja guru, kepala sekolah juga menganjurkan guru untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan memberikan rekomendasi sesuai peraturan yang berlaku diantaranya kegiatan pendidikan dilakukan tanpa mengganggu tugasnya sebagai guru, program studi yang diambil relevan dengan kebutuhan guru dan menanggung sendiri semua biaya pendidikan. Pada saat ini terdapat dua orang guru yang sedang melanjutkan pendidikan pada program stratta dua dan terdapat satu orang guru yang telah lulus program magister pendidikan.

Adapun dalam hal kinerja, kepala sekolah berpendapat kinerja guru saat ini sudah cukup baik, namun demikian perlu dilakukan peningkatan melalui pengawasan yang berkesinambungan. Pada saat ini terdapat 16 orang guru senior yang telah mengajar lebih dari 20 tahun masa kerja dan memiliki sertifikat pendidik. Namun demikian untuk mencukupi jumlah guru juga terdapat guru bantu dan guru

honorar yang secara pengalaman masih sangat membutuhkan pembinaan dan bantuan.

Beberapa guru senior yang telah peneliti wawancarai mengatakan, secara pengalaman para guru telah cukup terampil untuk mengelola pembelajaran terutama dalam pengelolaan kelas dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Meskipun demikian para guru mengaku dengan perubahan-perubahan kurikulum yang terjadi dan kemajuan teknologi pembelajaran, mereka tetap membutuhkan bimbingan dan bantuan dari kepala sekolah atau Dinas Pendidikan.

Sementara itu seorang guru bantu mengatakan mereka sangat membutuhkan supervisi terutama dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan evaluasi. Adakalanya mereka kewalahan menghadapi tingkah laku siswa sehingga gangguan tersebut berakibat kepada kurang efektifnya kegiatan belajar mengajar.

Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum mengatakan, kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru membutuhkan pengetahuan, ketrampilan dan seni untuk mengelolanya sehingga pengalaman guru sangat dibutuhkan baik dalam penggunaan metode, pemanfaatan media maupun pemahaman terhadap peserta didik yang memiliki karakter beragam.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi pengajaran oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 12 Banda Aceh

Menurut Kepala Sekolah pelaksanaan

pembelajaran di SMP Negeri 12 saat ini dipengaruhi oleh; (1) keterbatasan fasilitas pendukung pembelajaran pada mata pelajaran tertentu seperti perlengkapan laboratorium bahasa, laboratorium IPA, laboratorium seni dan prakarya, (2) Kurang variatifnya buku paket sebagai pendukung pembelajaran yang tersedia di perpustakaan sekolah, (3) keterbatasan kreativitas dan inovasi yang dilakukan guru dalam pelaksanaan pembelajaran, (4) Beragamnya karakteristik dan bentuk motivasi belajar siswa.

Lebih lanjut kepala sekolah mengatakan bahwa, hal di atas secara langsung berakibat kepada pengelolaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Dalam melaksanakan supervisi pengajaranpun kepala sekolah menghadapi beberapa kendala, yaitu;(1) penyediaan dana yang mendukung kegiatan supervisi, dimana kegiatan supervisi pada dasarnya harus diprogramkan dalam Rencana Kerja Anggaran Sekolah. Kegiatan workshop, pembuatan media, pemanfaatan berbagai sumber belajar pada dasarnya harus didukung dana, (2) dukungan Dinas Pendidikan terhadap kegiatan supervisi belum optimal, seharusnya Dinas Pendidikan memiliki program yang dilakukan secara berkesinambungan untuk membantu kepala sekolah dalam kegiatan supervisi. Adapun supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah pada saat ini belum optimal dan memenuhi kebutuhan guru terhadap supervisi pengajaran, (3) hakekat supervisi belum dipahami oleh semua guru sehingga kegiatan supervisi kadangkala

diartikan sebagai upaya mencari kelemahan guru, (4) guru- guru yang memiliki masa kerja lama atau hampir pensiun tidak terlalu peduli terhadap peningkatan kinerja dan pengembangan profesinya.

Menurut pendapat guru kendala yang dihadapi guru dalam meningkatkan kinerja adalah; (1) minimnya jumlah kegiatan supervisi yang dilakukan baik oleh kepala sekolah maupun pengawas, (2) kurangnya sumber-sumber perpustakaan yang mendukung peningkatan kinerja guru seperti buku-buku yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran dan profesi guru, (3) belum tersedianya fasilitas teknologi pembelajaran yang memadai, sehingga guru-guru tidak dapat dibimbing secara langsung dalam pemanfaatan dan penggunaan teknologi pembelajaran, (4) tidak tersedianya anggaran untuk pengembangan media pembelajaran karena kreativitas guru dalam penggunaan metode pembelajaran pada dasarnya didukung oleh ketersediaan media yang cukup

Sementara itu menurut pendapat siswa, pada dasarnya kedisiplinan, motivasi kerja dan kemampuan mengajar guru-guru yang mengajar di SMP Negeri 12 sudah baik. Namun demikian masih terdapat beberapa guru yang harus merubah metode mengajar dan memperdalam penguasaan materi agar siswa lebih mudah menerima dan memahami apa yang disampaikan guru

Pembahasan

1. Proses perencanaan supervisi pengajaran untuk meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 12 Banda Aceh

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa penyusunan program supervisi pengajaran dilakukan setiap awal tahun ajaran. Kegiatan tersebut disusun dalam agenda kegiatan peningkatan mutu guru yang terdiri dari observasi kelas, pertemuan individu, rapat staf, bimbingan senior, workshop, pelatihan dan izin belajar. Pada setiap awal tahun ajaran selalu diadakan rapat yang melibatkan seluruh staf internal sekolah terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan seluruh dewan guru dan tenaga kependidikan untuk membahas hal-hal yang berhubungan dengan proses penyelenggaraan pendidikan termasuk kegiatan pembelajaran yang akan dilaksanakan oleh guru.

Kepala Sekolah bersama dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum melakukan pembagian tugas bagi guru pada awal tahun ajaran sekolah. Dalam hal ini seluruh guru diwajibkan menyiapkan dokumen perencanaan pembelajaran berupa silabus, alokasi waktu, minggu efektif, analisis materi pelajaran, program tahunan, program semester dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran berkarakter. Berdasarkan dokumentasi KTSP yang terdapat pada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang telah disusun guru memuat: (1) Tujuan dan indikator pembelajaran berdasarkan kepada standar kompetensi dan kompetensi dasar

(SKKD) serta karakteristik peserta didik; (2) Pemilihan materi ajar; (3) Pemilihan sumber/media pembelajaran, (4) Pemilihan metode pembelajaran; dan (5) Rumusan teknik dan instrumen penilaian yang dilengkapi dengan kunci jawaban

Perencanaan disini pada hakekatnya merupakan proses pengambilan keputusan Perencanaan yang efektif dapat melahirkan pelaksanaan program yang efektif pula. Menciptakan suasana kondusif agar semua guru mampu melaksanakan tugas bukan hanya sekedar tanggung jawab kesupervisian Kepala Sekolah, tetapi lebih sebagai akuntabilitas, yang tarafnya lebih tinggi dari tanggung jawab. Kepala Sekolah bertanggungjawab membangun sekolahnya sebagai tempat pembelajaran yang kondusif demi terciptanya sekolah yang efektif. Lunenburg (Burhanuddin, 2007:147), menyatakan "*The role of instructional leader helps the school to maintain a focus on why the school exists, and that is to help all students learn*".

Hal ini berarti Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah berperan sangat penting dalam membuat sekolah tetap fokus kepada mengapa sekolah tersebut ada, dan sekolah ada hanyalah untuk membantu siswa belajar. Jadi kepala sekolah tidak memiliki pengetahuan kepemimpinan, tidak hadir di hari efektif belajar mengajar, belum mampu menyusun program kerja, belum mampu merumuskan dan menjabarkan visi dan misi sekolahnya, dan belum melakukan pengawasan internal secara efektif terutama supervisi pengajaran akan

menghambat pengembangan guru dan pendidikan di sekolah tersebut. Lebih lanjut peneliti berasumsi bahwa berdasarkan realita yang dihadapi dalam pembangunan pendidikan di Indonesia, kepala sekolah harus menyadari ada dua hal yang mendasari pentingnya supervisi pengajaran dalam proses peningkatan mutu kinerja guru yang berupa kurikulum yang dinamis dan pengembangan personil.

Pengembangan kurikulum merupakan upaya meningkatkan kemajuan pembelajaran. Perkembangan tersebut sering menimbulkan perubahan struktur maupun fungsi kurikulum. Pelaksanaan kurikulum tersebut memerlukan penyesuaian yang terus-menerus dengan keadaan nyata di lapangan. Hal ini berarti bahwa guru-guru senantiasa harus berusaha mengembangkan kreativitasnya agar daya upaya pendidikan berdasarkan kurikulum dapat terlaksana secara baik. Namun demikian, upaya tersebut tidak selamanya berjalan mulus. Banyak hal sering menghambat, yaitu tidak lengkapnya informasi yang diterima, keadaan sekolah yang tidak sesuai dengan tuntutan kurikulum, masyarakat yang tidak mau membantu, keterampilan menerapkan metode yang masih harus ditingkatkan dan bahkan proses memecahkan masalah belum terkuasai. Dengan demikian, guru dan Kepala Sekolah yang melaksanakan kebijakan pendidikan di tingkat paling mendasar memerlukan bantuan-bantuan khusus dalam memenuhi tuntutan pengembangan pendidikan, khususnya pengembangan kurikulum.

Pengembangan personil guru merupakan

upaya yang penting, dilakukan secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Pengembangan pribadi guru dalam kegiatan pembelajaran dapat dilaksanakan secara formal dan informal. Pengembangan formal menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan, dengan kata lain tanggung jawab kepala sekolah sebagai atasan guru atau pemimpin sekolah. Kegiatan formal pembinaan guru dapat dilakukan melalui pelatihan, observasi kelas, lesson studi, kunjungan antar kelas, kunjungan antar sekolah, menyediakan perpustakaan profesional dan lain-lain. Sedangkan pengembangan informal merupakan tanggung jawab pegawai sendiri dan dilaksanakan secara mandiri atau bersama dengan rekan kerjanya, melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan ilmiah, percobaan suatu metode mengajar dan lain sebagainya.

Oleh karena itu kebijakan dalam pengelolaan pendidikan harus ditopang oleh pengetahuan, kemampuan dan kemauan kepala sekolah. Upaya meningkatkan mutu kinerja guru perlu dilakukan secara bertahap dengan mengacu pada rencana strategis karena diperlukan keterlibatan seluruh komponen pendidikan (teman sejawat, kepala sekolah, masyarakat, komite sekolah dan institusi) dalam perencanaan dan realisasi program pembinaan secara berkesinambungan melalui supervisi pengajaran. Keterlibatan semua pihak ini disebabkan besarnya kebutuhan guru untuk memperoleh pembinaan dan bantuan dalam melaksanakan pembelajaran yang diawali dari tahap perencanaan pembelajaran.

Hal ini berarti kegiatan supervisi sangat dibutuhkan untuk membantu guru dalam melaksanakan tugas-tugas pengajaran terutama yang berhubungan dengan kemampuan guru dalam melakukan pengelolaan pembelajaran berbasis teknologi. Lebih lanjut Suprihatin (Trimo,2008:1) mengatakan secara umum tujuan supervisi pengajaran adalah;(1) meningkatkan efektivitas dan efisiensi belajar-mengajar, (2) mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di sekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan, (3) menjamin agar kegiatan sekolah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga segala sesuatunya berjalan lancar dan diperoleh hasil yang optimal, (4) menilai keberhasilan sekolah dalam pelaksanaan tugasnya, dan (5) memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan dan kekilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi sekolah sehingga dapat dicegah kesalahan dan penyimpangan yang lebih jauh

Berdasarkan kutipan di atas, maka dalam menyusun perencanaan supervisi harus terarah kepada peningkatan kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Program tersebut harus mengakomodir kebutuhan untuk membina, membantu dan memotivasi guru dalam mengelola pembelajaran, membina kerjasama, membentuk moral guru serta meningkatkan kemampuan guru secara profesional dan pedagogis.

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya

tentang urgensi kepala sekolah dalam melakukan supervisi pengajaran, peneliti berasumsi bahwa sebelum menyusun program perencanaan supervisi kepala sekolah harus mempertimbangkan bahwa kegiatan yang akan dirumuskan betul-betul akan membawa dampak positif bagi peningkatan kinerja guru. Dalam hal ini yang harus menjadi pertimbangan kepala sekolah adalah;

- a. Kegiatan yang akan dirumuskan akan membangkitkan motivasi guru untuk lebih bersungguh-sungguh dan bekerja lebih keras serta bersemangat dalam mengajar
- b. Kegiatan tersebut memberikan tekanan terhadap guru untuk mencapai tujuan pengajarannya, dengan disertai bantuan yang memadai bagi keberhasilan tugasnya.
- c. Adanya kesepakatan dengan guru mengenai jenis dan tingkatan dari target supervisi
- d. Membuat persiapan dan perencanaan kerja dalam rangka pelaksanaan butir-butir di atas, menyusun dokumentasi dan laporan bagi setiap kegiatan, serta mengembangkan sistem pengelolaan data hasil supervisi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan supervisi pengajaran yang dilakukan kepala sekolah harus fokus kepada peningkatan mutu pembelajaran melalui peningkatan kinerja guru oleh karena itu rencana yang disusun harus kooperatif artinya rencana yang ditetapkan oleh kepala sekolah dan staf/ guru.

Hal ini berarti dalam suatu perencanaan

mengandung unsur-unsur bentuk kegiatan yang akan dipilih, prosedur pelaksanaan, hasil yang dituju untuk perbaikan ke depan.

Menurut Usman (2008:70) "Ruang lingkup sebuah perencanaan dipengaruhi oleh dimensi waktu, spasial, dan tingkatan teknis perencanaan, ketiga dimensi tersebut saling berinteraksi".

Adapun jika kita pilih ketiga dimensi tersebut di atas, maka dalam penelitian ini perencanaan yang dimaksud adalah perencanaan mikro sektoral. Secara mikro perencanaan disusun berdasarkan otonomi, pemetaan sekolah. Pemetaan sekolah bukan hanya dimaksudkan untuk menggambarkan lokasi sekolah, namun juga menggambarkan berbagai data, informasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi pendidikan baik secara kualitatif maupun kuantitatif seperti keadaan guru, sarana prasarana. Secara sektoral berarti perencanaan ini memuat sekumplan program dan kegiatan pendidikan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja guru dalam mengelola pembelajaran.

2. Pelaksanaan supervisi pengajaran untuk meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 12 Banda Aceh

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kegiatan supervisi pengajaran dimulai dari pemeriksaan kelengkapan dokumen pembelajaran. Dimana setiap awal tahun ajaran setiap guru telah menyiapkan dokumen pembelajaran. Setelah terlebih dahulu diperiksa oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum,

dokumen pembelajaran tersebut ditandatangani oleh kepala sekolah untuk menjadi pedoman guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Pada kegiatan rapat staf kepala sekolah selalu mengingatkan agar kendala-kendala yang dihadapi guru dalam pelaksanaan pembelajaran disampaikan kepada pelaksana tugas, misalnya jika berhubungan dengan kurikulum disampaikan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, jika berhubungan dengan kebutuhan fasilitas dan sarana belajar agar disampaikan kepada wakil kepala bidang sarana prasarana. Demikian juga hal jika ada kegiatan guru yang menunjang pembelajaran dan dilakukan di luar jadwal kurikuler agar dikoordinasikan dengan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Kepala sekolah menganjurkan agar guru dan seluruh staf berkerjasama untuk saling memberdayakan dan meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 12 Banda Aceh.

Kegiatan observasi kelas dilakukan oleh kepala sekolah tanpa terjadwal, dengan kata lain kepala sekolah melakukan observasi kelas tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Hal ini biasanya dilakukan pada hari senin setelah selesai upacara atau pada hari-hari lain dengan cara, kepala sekolah mengelilingi sekolah untuk melihat proses kegiatan belajar mengajar di beberapa kelas. Melalui observasi kelas ini kepala sekolah dapat menilai kemampuan guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Sebelum melakukan observasi kelas kadangkala kepala sekolah menanyakan kepada wakil

kepala sekolah bidang kurikulum tentang ada tidaknya permasalahan yang dihadapi guru dalam pelaksanaan pembelajaran. Pertemuan individu dilakukan pada saat ada guru yang melakukan pelanggaran disiplin, konflik intern baik antara guru dengan sejawat atau antara guru dengan siswa. Meskipun hal ini jarang terjadi namun kepala sekolah selalu berusaha untuk menjalin komunikasi yang baik dengan para guru agar timbul kepercayaan dan kerbukaan terutama ketika ada keluhan guru terhadap kendala pelaksanaan pembelajara

Bimbingan senior dilaksanakan secara terus menerus artinya setiap bidang studi memiliki koordinator yang menjadi penanggung jawab dan bertugas membimbing sejawat yang memerlukan bantuan. Selama ini tidak terdapat permasalahan dengan kegiatan bimbingan sejawat ini, kerena guru-guru telah terbiasa saling bertanya dan membantusolusi untuk menyelesaikan permasalahan atau kendala dalam melaksanakan tugas. Kegiatan workshop dijadwalkan dan dimasukkan dalam Rencana Anggaran Belanja Sekolah. Workshop kadangkala dilakukan untuk kalangan sendiri dengan nara sumber yang sesuai, misalnya guru yang selesai mengikuti pelatihan, atau nara sumber yang diundang dari Dinas Pendidikan untuk memberikan masukan dan penyegaran bagi guru misalnya pelatihan penyusunan RPP berkarakter.

Kegiatan pelatihan biasanya guru hanya sebagai partisipan, dimana kepala sekolah mengirim perwakilan guru untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang

diselenggarakan di luar sekolah. Sebagai salah satu kegiatan meningkatkan mutu dan kinerja guru, kepala sekolah menganjurkan guru untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan memberikan rekomendasi sesuai peraturan yang berlaku diantaranya kegiatan pendidikan dilakukan tanpa mengganggu tugasnya sebagai guru, program studi yang diambil relevan dengan kebutuhan guru dan menanggung sendiri semua biaya pendidikan. Pada saat ini terdapat dua orang guru yang sedang mealanjutkan pendidikan pada program stratta dua dan terdapat satu orang guru yang telah lulus program magister pendidikan

Kemampuan professional, kinerja guru mutlak diperlukan sejalan diberlakukannya otonomi daerah, khususnya bidang pendidikan. Kinerja guru akan terwujud apabila guru memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi dalam mengelola interaksi belajar-mengajar pada tataran mikro dan memiliki kontribusi terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan pada tataran makro. Salah satu upaya peningkatan kinerja guru adalah melalui supervisi pengajaran yang dilakukan secara sistematis oleh kepala sekolah dengan tujuan memberikan pembinaan kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah menggunakan lembar pengamatan instrument supervisi pengajaran yang berisi aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja guru dan kinerja sekolah. Untuk mensupervisi guru digunakan lembar instrument observasi yang berupa alat penilaian

kemampuan guru (APKG terlampir).

”Kegiatan observasi kelas dilakukan oleh kepala sekolah dengan mengobservasi situasi belajar mengajar di kelas. Observasi kelas tersebut dapat dilakukan melalui observasi langsung maupun observasi tidak langsung” (Sahertian, 2006: 56-60). Secara lebih rinci dapat akan diuraikan berikut ini

Observasi kelas dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengetahui kegiatan guru dan siswa di dalam kelas. Kegiatan tersebut berhubungan dengan kemampuan guru menyampaikan materi, menggunakan media dan sumber belajar, lingkungan kelas dan pengelolaan kelas. dalam kegiatan observasi ini kepala sekolah harus menciptakan situasi yang wajar, mengambil tempat di dalam kelas yang tidak menjadi pusat perhatian siswa, tidak ikut campur dalam kegiatan guru mengajar. Segala sesuatu yang dicatat adalah yang bersifat objektif dengan menggunakan alat observasi seperti check list yang alat untuk mengumpulkan data-data yang bersifat objektif yang berisi item-item yang sudah disediakan oleh kepala sekolah. Dalam kegiatan observasi kepala sekolah cukup mengecek tiap item tersebut (contoh check list terlampir).

Pertemuan individu merupakan percakapan pribadi antara kepala sekolah dan guru. dalam percakapan tersebut dilakukan usaha untuk memecahkan problema yang dihadapi oleh guru misalnya permasalahan pribadi yang berhubungan dengan jabatan mengajar, pemilihan media, penggunaan metode dan sebagainya. Percakapan pribadi ini dapat

dilakukan setelah observasi kelas atau melalui percakapan sehari-hari (informal).

Kyte (Sahertian, 2006:77) mengatakan ”Hal-hal yang penting untuk diutamakan dalam percakapan pribadi adalah hal-hal yang menonjol dalam pembelajaran (*strong point of the lesson*), kekurangan-kekurangan dari pelajaran (*weak points of the lesson*) dan hal-hal yang masih meragukan (*doubtful points not clearly understood*).

Hal-hal yang menonjol dalam pembelajaran maksudnya membicarakan atau mengemukakan apa yang dilaksanakan guru dengan baik, sewaktu mengajar di kelas, kepala sekolah bersifat konstruktif dalam mengemukakan segi-segi positif dari guru tersebut. Hal ini perlu, sebab mempunyai pengaruh yang besar terutama untuk menciptakan suasana percakapan yang dikehendaki, guru akan merasa bangga, merasa diakui dan dihargai. Dan pengaruh selanjutnya akan timbul usaha guru untuk meningkatkan kemampuannya.

Kekurangan-kekurangan dalam pembelajaran maksudnya membicarakan tentang segala kelemahan guru dalam mengajar di kelasnya. Dalam hal ini sangat diharapkan sikap kreatif tentang cara bagaimana kepala sekolah mendekati masalah yang dihadapi oleh guru, tanpa mengemukakan kelemahan-kelemahan guru tersebut, akan tetapi sebaiknya secara bersama-sama menyelidiki bagaimana seharusnya memperbaiki kekurangan tersebut.

Hal-hal yang masih meragukan maksudnya membicarakan sesuatu yang masih merupakan

suatu keraguan atau kurang dimengerti dengan baik oleh guru atau kepala sekolah. Hal ini mempunyai pengaruh positif baik bagi guru maupun kepala sekolah. Setelah melakukan percakapan pribadi kepala sekolah harus menyusun catatan hasil percakapan. Oleh karena itu sekurang-kurangnya kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang teori dan praktek baik dalam hal pembelajaran dan kepemimpinan, kepala sekolah juga harus memiliki pandangan yang luas, bijaksana dan mampu menyelesaikan setiap masalah dengan kreatif.

Kegiatan rapat staf merupakan pertemuan kepala sekolah dengan guru-guru dalam satu sekolah. Rapat staf dapat dilakukan pada awal atau akhir tahun, secara periodik maupun bersifat insidental. Workshop sendiri merupakan salah satu dari bentuk pertemuan staf jika dilaksanakan secara intern. Dalam kegiatan rapat staf kepala sekolah hendaknya terlebih dahulu merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai secara jelas dan konkret. Masalah-masalah yang akan menjadi bahan rapat hendaknya merupakan masalah yang timbul dari para guru yang dianggap penting. Dalam pelaksanaan rapat staf juga perlu menyiapkan alat-alat bantu, nara sumber, pembiayaan dan notulen.

Namun demikian berdasarkan beberapa referensi yang penulis kaji secara kepustakaan masih terdapat beberapa teknik supervisi yang lain diantaranya buletin supervisi, perpustakaan jabatan, demonstrasi mengajar, simposium, tukar menukar pengalaman (*sharing of*

experience)

Buletin supervisi, merupakan alat komunikasi antara supervisor dengan guru dengan menggunakan media tulisan. Perpustakaan jabatan merupakan perpustakaan yang berisi buku-buku, majalah, brosur dan bahan-bahan lain yang telah diseleksi dengan teliti mengenai suatu bidang studi untuk memperkaya pengetahuan dan pengalaman guru.

Demonstrasi mengajar merupakan suatu teknik supervisi kelompok atau pribadi dimana guru senior atau kepala sekolah memberikan contoh mengajar yang sesuai kepada guru yang disupervisi. Simposium, merupakan pertemuan untuk meninjau aspek-aspek yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas. Tukar menukar pengalaman (*sharing of experience*) merupakan kegiatan yang dilakukan melalui perjumpaan untuk saling memberi, menerima dan saling belajar antara sesama guru.

Berdasarkan hasil penelitian, asumsi dan dukungan teori yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi dapat dilakukan dengan teknik yang variatif, sesuai dengan kebutuhan, permasalahan guru dan keadaan yang mendukung.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi pengajaran oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 12 Banda Aceh

Berdasarkan hasil penelitian diketahui

bahwa pelaksanaan pembelajaran di SMP Negeri 12 saat ini dipengaruhi oleh; (1) keterbatasan fasilitas pendukung pembelajaran pada mata pelajaran tertentu seperti perlengkapan laboratorium bahasa, laboratorium IPA, laboratorium seni dan prakarya, (2) Kurang variatifnya buku paket sebagai pendukung pembelajaran yang tersedia di perpustakaan sekolah, (3) keterbatasan kreativitas dan inovasi yang dilakukan guru dalam pelaksanaan pembelajaran, (4) Beragamnya karakteristik dan bentuk motivasi belajar siswa.

Dalam melaksanakan supervisi pengajaranpun kepala sekolah menghadapi beberapa kendala, yaitu penyediaan dana yang mendukung kegiatan supervisi, dimana kegiatan supervisi pada dasarnya harus diprogramkan dalam Rencana Kerja Anggaran Sekolah. Kegiatan workshop, pembuatan media, pemanfaatan berbagai sumber belajar pada dasarnya harus didukung dana. Demikian juga halnya dengan dukungan Dinas Pendidikan terhadap kegiatan supervisi belum optimal, seharusnya Dinas Pendidikan memiliki program yang dilakukan secara berkesinambungan untuk membantu kepala sekolah dalam kegiatan supervisi. Adapun supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah pada saat ini belum optimal dan memenuhi kebutuhan guru terhadap supervisi pengajaran.

Di samping itu hakekat supervisi belum dipahami oleh semua guru sehingga kegiatan supervisi kadangkala diartikan sebagai upaya mencari kelemahan guru. Adapun guru-guru

yang memiliki masa kerja lama atau hampir pensiun tidak terlalu peduli terhadap peningkatan kinerja dan pengembangan profesinya.

Menurut pendapat guru kendala yang dihadapi guru dalam meningkatkan kinerja adalah; (1) minimnya jumlah kegiatan supervisi yang dilakukan baik oleh kepala sekolah maupun pengawas, (2) kurangnya sumber-sumber perpustakaan yang mendukung peningkatan kinerja guru seperti buku-buku yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran dan profesi guru, (3) belum tersedianya fasilitas teknologi pembelajaran yang memadai, sehingga guru-guru tidak dapat dibimbing secara langsung dalam pemanfaatan dan penggunaan teknologi pembelajaran, (4) tidak tersedianya anggaran untuk pengembangan media pembelajaran karena kreativitas guru dalam penggunaan metode pembelajaran pada dasarnya didukung oleh ketersediaan media yang cukup.

Sementara itu menurut pendapat siswa, pada dasarnya kedisiplinan, motivasi kerja dan kemampuan mengajar guru-guru yang mengajar di SMP Negeri 12 sudah baik. Namun demikian masih terdapat beberapa guru yang harus merubah metode mengajar dan memperdalam penguasaan materi agar siswa lebih mudah menerima dan memahami apa yang disampaikan guru

Dari pandangan siswa tersebut jelaslah bahwa kinerja guru sebagai unjuk kerja terhadap kemampuannya menjalankan tugas guru dapat diidentifikasi dalam dua bagian

pokok yaitu sebagai pengelola dan sebagai pelaksana pendidikan dan pengajaran di kelas. Dengan kata lain guru sebagai pengelola harus memiliki kemampuan melakukan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dalam kegiatan pembelajaran.

Sebagai pelaksana, guru harus mampu memiliki kemampuan teknis yang terkait dengan bagaimana menggunakan segala sumber daya pendidikan yang ada dalam kegiatan belajarmengajar di kelas, dalam hal ini guru harus mampu mengelola kegiatan belajar mengajar yang baik melalui berbagai strategi dan metode sekaligus menjadi sumber belajar bagi siswa. Secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut:

Keenam komponen di atas merupakan hal yang harus disupervisi oleh kepala sekolah . Siswa merupakan bahan yang akan diolah dalam suatu proses pembelajaran dengan berbagai tujuan yaitu dikuasainya segenap pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan lain-lain oleh siswa setelah proses pembelajaran selesai dilaksanakan. Guru merupakan pelaku yang berperan langsung dalam proses pembelajaran mengelola siswa, dengan kemampuan profesionalnya. Kurikulum merupakan komponen yang mengatur bagaimana guru harus melaksanakan proses pembelajaran dengan bahan, waktu, metode, dan lain-lain serta target yang akan dicapai. Sarana-prasarana berupa hal atau konsep yang membantu untuk memperjelas konsep, dengan sarana dan prasarana yang cukup, sehingga konsep dari guru akan lebih mudah diterima

oleh siswa. Pengelolaan merupakan tindakan dalam melakukan pengelolaan, pengaturan berbagai komponen yang ada, seperti: siswa, sarana yang dibutuhkan, metode atau cara-cara yang paling tepat yang akan dilakukan oleh guru sehingga tercapainya tujuan yang diharapkan. Lingkungan berarti hal-hal yang ada di sekitar pelaksanaan pembelajaran, yang berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap pelaksanaan pembelajaran serta menentukan hasil pembelajaran. Dalam hal ini Suprihatin (Trimo, 2008:2) berpendapat bahwa permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi di lingkungan pendidikan dasar adalah bagaimana cara mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif, yaitu sikap yang menciptakan situasi dan relasi di mana guru-guru merasa aman dan diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu, supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang objektif .

Kutipan di atas menjelaskan bahwa kendala yang dihadapi guru dalam pembelajaran dengan sendirinya merupakan kendala dalam kegiatan supervisi pengajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah. Oleh karena itu pelaksanaan supervisi pengajaran harus dilakukan oleh kepala sekolah berdasarkan langkah-langkah manajemen pendidikan yang telah diuraikan di atas.

Sebagaimana telah disebutkan di atas, salah satu kemampuan yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media

merupakan segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan materi, merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman.

Kepala sekolah harus mengetahui secara objektif kemampuan para guru menguasai sumber belajar, dimana selain mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku atau sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutamanya untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan guru menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya. Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

Uraian-uraian di atas, menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan memiliki kewajiban membina, memberdayakan kemampuan para guru. Dengan kata lain kepala sekolah hendaknya dapat melaksanakan supervisi secara efektif. Sementara itu selama

ini, pelaksanaan supervisi di sekolah-sekolah seringkali masih bersifat umum. Aspek-aspek yang menjadi perhatian kurang jelas, sehingga pemberian umpan balik terlalu umum dan kurang mengarah ke aspek yang dibutuhkan guru. Sementara guru sendiripun kadang kurang memahami manfaat supervisi. Hal ini disebabkan tidak dilibatkannya guru dalam perencanaan pelaksanaan supervisi. Padahal proses pelaksanaan supervisi yang melibatkan guru sejak tahap perencanaan memungkinkan guru mengetahui manfaat supervisi bagi dirinya. Supervisi merupakan pendekatan yang melibatkan guru sejak tahap perencanaan. Supervisi merupakan jawaban yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan guru pada umumnya.

KESIMPULAN

Penyusunan program supervisi pengajaran dilakukan setiap awal tahun ajaran. Kegiatan tersebut disusun dalam agenda kegiatan peningkatan mutu guru yang terdiri dari observasi kelas, pertemuan individu, rapat staf, bimbingan senior, workshop, pelatihan dan izin belajar. Kepala sekolah juga menetapkan Surat Keputusan (SK) guru senior yang bertugas sebagai koordinator bidang studi yang sekaligus bertugas untuk membimbing teman sejawat dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Kegiatan observasi kelas dilakukan tidak terjadwal, dimana kepala sekolah melakukannya pada waktu-waktu tertentu tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Rapat staf dilakukan setiap akhir bulan sesuai jadwal yang

akan ditetapkan. Selain itu untuk meningkatkan kemampuan guru secara akademik, kepala sekolah memberikan rekomendasi izin belajar sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kepala sekolah mewajibkan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum untuk memeriksa dokumen pembelajaran setiap guru pada setiap awal semester. Dan bagi guru yang memiliki masalah dalam kegiatan intrakurikule

Pelaksanaan supervisi pengajaran pada dasarnya berpedoman pada perencanaan yang telah dirumuskan. Kegiatan supervisi dimulai dari pemeriksaan kelengkapan dokumen pembelajaran. Pada kegiatan rapat staf kepala sekolah selalu mengingatkan agar kendala-kendala yang dihadapi guru dalam pelaksanaan pembelajaran disampaikan kepada pelaksana tugas, misalnya jika berhubungan dengan kurikulum disampaikan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, jika berhubungan dengan kebutuhan fasilitas dan sarana belajar agar disampaikan kepada wakil kepala bidang sarana prasarana.

Kegiatan observasi kelas dilakukan oleh kepala sekolah tanpa terjadwal, dengan kata lain kepala sekolah melakukan observasi kelas tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Melalui observasi kelas ini kepala sekolah dapat menilai kemampuan guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Sebelum melakukan observasi kelas kadangkala kepala sekolah menanyakan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum tentang ada tidaknya permasalahan yang dihadapi guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

Pertemuan individu dilakukan pada saat

ada guru yang melakukan pelanggaran disiplin, konflik intern baik antara guru dengan sejawat atau antara guru dengan siswa. Meskipun hal ini jarang terjadi namun kepala sekolah selalu berusaha untuk menjalin komunikasi yang baik dengan para guru agar timbul kepercayaan dan kerbukaan terutama ketika ada keluhan guru terhadap kendala pelaksanaan pembelajaran. Bimbingan senior dilaksanakan secara terus menerus artinya setiap bidang studi memiliki koordinator yang menjadi penanggung jawab dan bertugas membimbing sejawat yang memerlukan bantuan. Kegiatan workshop dijadwalkan dan dimasukkan dalam Rencana Anggaran Belanja Sekolah. Workshop kadangkala dilakukan untuk kalangan sendiri dengan nara sumber yang sesuai, misalnya guru yang selesai mengikuti pelatihan, atau nara sumber yang diundang dari Dinas Pendidikan untuk memberikan masukan dan penyegaran bagi guru misalnya pelatihan penyusunan RPP berkarakter.

Kegiatan pelatihan biasanya guru hanya sebagai partisipan, dimana kepala sekolah mengirim perwakilan guru untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan di luar sekolah. kepala sekolah menganjurkan guru untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan memberikan rekomendasi sesuai peraturan yang berlaku diantaranya kegiatan pendidikan dilakukan tanpa mengganggu tugasnya sebagai guru, program studi yang diambil relevan dengan kebutuhan guru dan menanggung sendiri semua biaya pendidikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi pengajaran oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 12 Banda Aceh, yaitu penyediaan dana yang mendukung kegiatan supervisi, dimana kegiatan supervisi pada dasarnya harus diprogramkan dalam Rencana Kerja Anggaran Sekolah. Kegiatan workshop, pembuatan media, pemanfaatan berbagai sumber belajar pada dasarnya harus didukung dana. Disamping itu dukungan Dinas Pendidikan terhadap kegiatan supervisi belum optimal, seharusnya Dinas Pendidikan memiliki program yang dilakukan secara berkesinambungan untuk membantu kepala sekolah dalam kegiatan supervisi. Adapun supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah pada saat ini belum optimal dan memenuhi kebutuhan guru terhadap supervisi pengajaran.

Hal lain yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi pengajaran pada SMP Negeri 12 kota Banda Aceh adalah hakekat supervisi yang belum dipahami oleh semua guru sehingga kegiatan supervisi kadangkala diartikan sebagai upaya mencari kelemahan guru. Selain itu guru-guru yang memiliki masa kerja lama atau hampir pensiun tidak terlalu peduli terhadap peningkatan kinerja dan pengembangan profesinya.

IMPLIKASI

Hasil penelitian yang telah dilaksanakan tentang supervisi pengajaran oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru sangat penting dalam upaya meningkatkan

pendidikan pada SMP Negeri 11 Banda Aceh. Oleh karena itu penelitian ini dapat memberikan nilai positif dalam hal

Penyusunan program supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan panduan bagi kepala sekolah untuk melaksanakan supervisi. Namun demikian dalam penyusunan program ini kepala sekolah hendaknya menganalisis kebutuhan pemberdayaan komponen pembelajaran lainnya meliputi sarana prasarana, kurikulum, lingkungan dan siswa karena semua komponen tersebut memberikan dampak dalam pelaksanaan tugas guru. Semakin positifnya dukungan dari komponen-komponen tersebut tentu akan membawa pengaruh baik bagi peningkatan kinerja guru.

Pelaksanaan supervisi yang telah dilaksanakan selama ini sudah cukup memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja guru. Sesuai dengan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka untuk meningkatkan mutu supervisi kepala sekolah dapat menggunakan teknik, pendekatan yang lebih variatif, apalagi sebagian besar guru pada SMP Negeri 12 adalah guru-guru senior yang telah memiliki sertifikat pendidik dan memiliki masa kerja yang lama. Pelaksanaan kegiatan supervisi diharapkan dapat menyadarkan guru bahwa pendidikan yang bermutu merupakan dambaan setiap orang tua. Dalam peningkatan mutu pendidikan ini tentunya ditopang oleh tersedianya guru yang berdedikasi tinggi. Oleh karena itu guru harus memiliki kinerja yang baik. Dalam

melaksanakan pendidikan yang holistik ini guru membutuhkan pengalaman, pembinaan dan pemberdayaan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain guru masih membutuhkan belajar, bimbingan, dorongan dan tukar menukar pengalaman agar kinerjanya semakin baik. Pelaksanaan bimbingan terhadap guru ini dapat dilaksanakan dengan berbagai teknik yang dilaksanakan secara tepat dan objektif oleh supervisor atau kepala sekolah.

Faktor-faktor yang menghambat kegiatan supervisi Kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru pada dasarnya merupakan pengaruh lingkungan internal sekolah sendiri. sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah mempunyai peran yang sangat besar karena kedudukan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi amanat dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Ditinjau dari struktur organisasi di sekolah, kedudukan guru berada di bawah kepala sekolah. Guru menduduki tempat inti dari fungsi sekolah. Guru melakukan tugas mengajar, mendidik, melatih dan membimbing.

SARAN

Setelah penelitian ini dilaksanakan, diharapkan akan memberikan kontribusi positif terutama dalam hal proses penyusunan program, pelaksanaan dan mengatasi kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam melakukan supervisi pengajaran.

Proses penyusunan perencanaan supervisi pengajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah tepat dimana perumusan program dilakukan secara kolaboratif setiap awal tahun

ajaran. Oleh karena itu pada perumusan program berikutnya hendaklah catatatan dari kegiatan supervisi yang telah dilakukan dianalisis kembali agar tindak lanjut yang akan dilakukan merupakan tindakan korektif yang akan memberikan hasil yang lebih baik di masa yang akan datang. Perencanaan supervisi hendaknya dilakukan berdasarkan kebutuhan guru.

Pelaksanaan kegiatan supervisi oleh kepala sekolah sudah sesuai dengan yang direncanakan, namun demikian pada pelaksanaan di masa yang akan datang kegiatan yang dilakukan lebih terarah, berkelanjutan dan inovatif. Kepala sekolah dapat mempertimbangkan kegiatan lesson studi, demonstrasi mengajar dan kunjungan antar kelas. Kepala sekolah juga perlu mempertimbangkan pemberian reward bagi guru dengan kinerja terbaik. Dalam pelaksanaan supervisi ini kepala sekolah dapat melakukan kolaborasi dengan pengawas sekolah agar teknik dan sasaran supervisi yang dilaksanakan tidak tumpang tindih. Pelaksanaan supervisi hendaknya betul-betul mampu memberikan dampak bagi perbaikan kemampuan guru terutama dalam pengelolaan pembelajaran. Meskipun demikian kepala sekolah juga harus memperhatikan peningkatan kompetensi guru lainnya karena keseluruhan kompetensi tersebut mencerminkan kemampuan unjuk kerja guru dalam menjalankan tugasnya seperti kemampuan guru dari segi sosial, hubungan dengan siswa dan orang tuanya serta penampilan dan kepribadian guru

Faktor-faktor penghambat kegiatan supervisi pada dasarnya dapat diatasi secara bersama oleh unsur internal sekolah. Dalam hal ini dapat diadakan meeting staf atau rapat umum untuk menerima masukan dari komite sekolah dan pengawas sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: FIP-UNY.
- Anonim, 2011. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Aqib, Z., dan Elham., 2007. *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah*. Bandung: Yrama Widya.
- Bukhari, A., 2009. *Guru Profesional Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*. Bandung: Alfabeta.
- Burhanuddin, dkk., 2007. *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran: Konsep, Pendekatan dan Penerapan Pembinaan Profesional*. Edisi Revisi. Malang: Rosindo.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2008. *Metode dan Teknik Supervisi*. Jakarta: Depdiknas.
- Hartini. 2010. *Supervisi Pengajaran Oleh Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada SMP Negeri 3*. Tesis Magister. Administrasi Pendidikan. Tidak diterbitkan.
- Ilmu Sagala, S., 2007. *Administrasi Pendidikan Modern*. Bandung: Alfabeta
- Majid, A., 2006. *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murniati, AR., 2008. *Manajemen Stratejik Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis.
- Rivai, dkk., 2008. *Education Management Analisis Teori dan Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sahertian, P., 2006. *Konsep Dasar dan teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suhardan, D., 2007. *Supervisi Bantuan Profesional*, Bandung : Mutiara .
- Siahaan, dkk., 2006. *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Jakarta: Quantum Teaching.
- Sudrajat, A., 2008. *Kompetensi Guru Dan Peran Kepala Sekolah*, "Jurnal Pendidikan" Diterbitkan 21 April 2007. IKIP Bandung.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.
- Tim Penyusun. 2008. *Undang- Undang No. 20 Tahun 2003 dilengkapi dengan PP RI tahun 2008 dan PERMENDIKNAS tahun 2007*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Trimo, 2008. *Pembinaan profesional Melalui Supervisi Pengajaran Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru*. <http://education.Wordpress.com> .
- Usman, H., 2009. *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.