

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Supervisi Akademik

Maswardi & Yuliananingsih (2016) mendefinisikan supervisi sebagai kegiatan atau membimbing guru dalam bentuk bantuan akademik yang diberikan kepada guru menurut kebutuhan yang dimulai dari perencanaan, pengamatan yang cermat, umpan balik setelah pengamatan terhadap proses pembelajaran (PBM) yang dilakukan guru yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional mengajar guru dan perkembangan diri. Batkunde (2021) menjelaskan bahwa supervisi akademik adalah kegiatan pengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi dalam upaya meningkatkan produk didik melalui usaha memotivasi, membimbing, membina, dan mengarahkan orang-orang yang terkait dengan kegiatan akademik (h.28).

Hal senada dikemukakan oleh Sri Marmoah (2018) bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan, perkembangan guru-guru, merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, metode mengajar dan evaluasi pengajaran. Lebih lanjut Sri Marmoah (2018) menjelaskan bahwa supervisi pendidikan adalah segenap bantuan yang diberikan oleh seseorang dalam mengembangkan situasi belajar mengajar di

sekolah ke arah yang lebih baik (h.130). Nutt dalam Glanz & Behar-Horenstein (2020) menjelaskan bahwa: *“Supervision is a cooperative undertaking in which both supervisor and teacher are to be mutually helpful and jointly responsible for the work in the classroom”* (p.75).

Berkaitan dengan istilah supervisi, Cecep (2021) menjelaskan bahwa supervisi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang memberikan binaan atau bantuan yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas sekolah terhadap guru dan pegawai serta staf lainnya agar dapat meningkatkan kinerjanya ke arah yang lebih baik (h.5). Dengan istilah yang berbeda, Hidayat (2019) menjelaskan bahwa supervisi mempunyai pengertian kegiatan yang bukan hanya mencari kesalahan objek pengawasan itu semata-mata, tetapi juga mencari hal-hal yang sudah baik, untuk dikembangkan lebih lanjut (h.98). Sementara itu, menurut Slameto (2019) supervisi adalah upaya meningkatkan kualitas kegiatan sekolah berdasarkan data yang lengkap, komprehensif, rinci, dan aktual. Peningkatan kualitas tersebut dilakukan dengan memberikan pembinaan kepada personel sekolah (h.114).

Surapuramath (2020) menyatakan bahwa *“Supervision is a way of stimulating, guiding, improving, refreshing, encouraging and overseeing certain group with the hope of seeking their cooperation in order to make the supervisors successful in their task of supervision. Supervision is essentially the practice of monitoring the performance of school staff, noting the merits and demerits and using befitting and harmonious techniques to amend the flaws while still improving on the merits thereby increasing the standart of*

schools and achieving educational goals” (p.96). Sementara itu, menurut Carroll (2014), *“Supervision is where we wipe the sweat from our brows and the dirt from our faces, look at ourselves in the mirror and get ready to become an ordinary person again, without a role function”* (h.15).

Bradley Setiyadi (2020) mengemukakan bahwa supervisi dapat diartikan sebagai suatu aktivitas pembinaan yang telah direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai serta staf sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif sehingga memperoleh hasil yang baik. Supervisi merupakan suatu proses yang diterapkan terhadap suatu pekerjaan yang dengan apa yang telah ditetapkan sejak awal (h.56). Sementara itu, supervisi menurut Priansa & Somad (2014) merupakan usaha memberi pelayanan agar guru menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugas melayani peserta didiknya (h.83). Senada dengan pendapat di atas, supervisi menurut Yayat (2020) adalah serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan profesional yang diberikan oleh supervisor (pengawas sekolah, kepala sekolah, dan pembina lainnya) guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar (h.9).

Purwanto (2014) mengemukakan bahwa supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif (h.76). Lebih lanjut Purwanto (2014) menjelaskan bahwa supervisi berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-

pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap seluruh proses pengajaran, dan sebagainya (h.76).

Senada dengan pendapat di atas, Daresh dan Glickman dalam Prasajo & Sudiyono (2015) menjelaskan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran (h.84). Sementara itu, Lubis & Haidir (2019) mengemukakan bahwa supervisi akademik adalah bantuan profesional kepada guru melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang objektif dan segera. Dengan cara itu, guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk memperbaiki kinerjanya (h.203).

Mushlih & Suryadi (2018) menjelaskan bahwa supervisi akademik merupakan kegiatan pembinaan dengan memberi bantuan teknis kepada guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran (h.53). Lebih lanjut, Mushlih & Suryadi (2018) menyatakan bahwa supervisi akademik lebih mengarah pada pelaksanaan dan pemenuhan guru dalam mengembangkan pembelajaran sesuai dengan Standar Kompetensi Lulusan, Kompetensi Inti, dan Kompetensi Dasar. Selain itu, ia berhubungan dengan proses pelaksanaan pembelajaran dan penilaian (h.53).

Supervisi pada hakikatnya melakukan pengawasan terhadap proses pendidikan di sekolah, tetapi dalam pelaksanaannya bukan mencari kesalahan-kesalahan guru dalam kegiatan pembelajaran, melainkan supervisi

itu lebih diarahkan kepada usaha untuk memberikan bantuan bagi guru-guru agar dapat menjalankan tugas tersebut dengan lebih baik. Dengan demikian, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya (Nana Mulyana, 2019, h.5).

Berdasarkan paparan di atas, dapat disintesis bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, menilai dan membina guru dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran agar kompetensi peserta didik mencapai optimal sehingga tujuan pembelajaran tercapai.

B. Tujuan Supervisi Akademik

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peranan pengawas, kepala sekolah, dan guru. Pengawas melakukan supervise dan memberikan bantuan kepada kepala sekolah, guru, dan siswa dalam mengatasi persoalan yang dihadapi selama proses pendidikan berlangsung. Kepala sekolah memimpin guru dan siswa dalam proses pembelajaran serta membantu mengatasi masalah yang dihadapi. Tugas pokok guru adalah mengajar dan membantu siswa menyelesaikan masalah-masalah belajar dan perkembangan pribadi dan sosialnya.

Dikemukakan oleh Wahyudi (2014) bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah meningkatkan kemampuan profesional dan teknis bagi guru, kepala sekolah, dan personel sekolah lainnya agar proses pendidikan di sekolah lebih berkualitas (h.11). Lebih lanjut, Wahyudi (2014) menjelaskan

bahwa yang paling utama, supervisi pendidikan dilakukan atas dasar kerjasama, partisipasi, dan kolaborasi, bukan berdasarkan paksaan dan kepatuhan. Dengan demikian, akan timbul kesadaran, inisiatif, dan kreativitas personel sekolah (h.11).

Menurut Sergiovani dalam Syafaruddin (2015), terdapat tiga tujuan supervisi pengajaran, yaitu:

(1) pengawasan bermutu, dalam supervisi pengajaran, supervisor bisa memonitor kegiatan proses belajar-mengajar di kelas, (2) pengembangan profesional, dalam supervisi pengajaran adalah peran supervisor bisa membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pengajaran, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu, dan (3) peningkatan motivasi guru, dalam supervisi pengajaran supervisor bisa mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga melalui supervisi pengajaran, supervisor bisa menumbuhkan motivasi kerja guru (h.232).

Lebih lanjut, Sagala dalam Kasman & Novebri (2021) mengemukakan tujuan supervisi adalah membantu guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru yang lebih baik dalam melaksanakan pengajaran (h.66). Hidayatullah & Dahlan (2019) menjelaskan bahwa supervisi bertujuan menghimpun informasi atau kondisi nyata pelaksanaan tugas pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan tujuan pokoknya sebagai dasar untuk melakukan pembinaan dan tindak lanjut perbaikan kinerja belajar siswa (h.114).

Glickman dalam Astuti, Fitriana, & Handayani (2022) menjelaskan bahwa tujuan kegiatan supervisi akademik adalah untuk membantu guru mengembangkan kemampuan mencapai tujuan pembelajaran yang direncanakan bagi murid-muridnya (h.88). Sementara itu, menurut Glickman & Sergiowanni dalam Prasajo & Sudiyono (2015) tujuan supervisi akademik, diantaranya: (1) membantu guru mengembangkan kompetensinya, (2) mengembangkan kurikulum, dan (3) mengembangkan kelompok kerja guru dan membimbing penelitian tindakan kelas (h.86).

Hawkins & Shohet dalam Westergaard (2017) menjelaskan bahwa: *“Supervision can give us a chance to stand back and reflect; a chance to avoid the easy ways out of blaming others-clients, peers, the organization, society, or even oneself; and it can give us a chance to engage in the search for new options, to discover the learning the often emerges from the most difficult situations, and to get support”* (p.153). Menurut Arbangi, Dakir, & Umiarso (2016), tujuan supervisi pendidikan ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru (h.229).

Tujuan supervisi menurut Ametembun dalam Priansa & Somad (2014) adalah:

1. Membina guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam mencapai tujuan;
2. Memperbesar kesanggupan guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif;
3. Membantu guru untuk mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan belajar

- mengajar, serta menolong mereka dalam merencanakan perbaikan;
4. Meningkatkan kesadaran terhadap tata kerja yang demokratis dan komprehensif;
 5. Memperbesar ambisi guru untuk meningkatkan mutu kerjanya secara maksimal dalam profesinya (keahlian) melindungi guru dan karyawan pendidikan terhadap tuntutan yang tak wajar dan kritik-kritik tak sehat dari masyarakat;
 6. Membantu lebih mempopulerkan sekolah kepada masyarakat untuk menyokong sekolah;
 7. Membantu guru untuk lebih dapat memanfaatkan pengalamannya sendiri;
 8. Mengembangkan "*spirit de corps*" guru-guru yaitu ada rasa kesatuan dan persatuan antar guru; dan
 9. Membantu guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam kontak tujuan perkembangan peserta didik (h.85).

Fokus tujuan supervisi pendidikan adalah pencapaian tujuan pendidikan yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan guru. Anwar dan Sagala dalam Priansa & Somad (2014) menyatakan tujuan supervisi pendidikan adalah:

1. Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan dan peranan sekolah dalam mencapai tujuan tersebut;
2. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang berguna dan bermanfaat bagi masyarakat;
3. Membantu kepala sekolah dan guru-guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong merencanakan perbaikan-perbaikan;
4. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah, guru dan warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif, dengan memperbesar kesediaan tolong menolong;
5. Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam profesinya;
6. Membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan;

7. Melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik tidak sehat dari masyarakat;
8. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk mengevaluasi aktivitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik; dan
9. Mengembangkan "*spirit the coprps*" guru-guru, yaitu rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) antar guru-guru (h.85-86).

Sesuai apa yang dikatakan oleh Burton & Bruecknor sebagaimana dikutip dalam Kochhar (2011), yang menyatakan bahwa: "*Supervision is an expert technical service primarily aimed at studying and improving cooperatively all factors which affect child growth and development*" (p.59).

Purwanto (2014) menjelaskan bahwa:

Tujuan supervisi adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total, ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan sebagainya (h.77).

Dalam pelaksanaannya, supervisi bukan hanya mengawasi apakah guru/pegawai menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan instruksi atau ketentuan-ketentuan yang telah digariskan, tetapi juga berusaha bersama guru-guru, bagaimana cara-cara memperbaiki proses belajar mengajar. Jadi, dalam kegiatan supervisi, guru-guru tidak dianggap sebagai pelaksana pasif, melainkan diperlakukan sebagai partner bekerja yang memiliki ide-ide, pendapat-pendapat, dan pengalaman-pengalaman yang

perlu didengar dan dihargai serta diikutsertakan di dalam usaha-usaha perbaikan pendidikan.

C. Peran dan Fungsi *Supervisor*

Bouchamma, Giguere, & April (2019) menjelaskan bahwa: *"the school leader/teaching supervisor is often the person responsible for the introduction of reforms within their school. The supervisor must know the legal considerations governing their role and ideally master these aspects in order to be able to protect themselves and exercise their role more effectively"* (p.22). Syafaruddin (2015) menjelaskan bahwa *supervisor* bertugas memberikan bantuan administratif dan profesional kepada para guru untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (h.251).

Adapun peranan umum *supervisor* menurut Makawimbang (2011) adalah *observer* (pemantau), *supervisor* (penyelia), *evaluator* (pengevaluasi) pelaporan, dan *successor* (penindak lanjut hasil pengawasan) (h.78-79). Lebih lanjut, Makawimbang (2011) menjelaskan bahwa dalam melaksanakan supervisi akademik, *supervisor* hendaknya memiliki peranan khusus sebagai:

1. Partner (mitra) guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya;
2. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya;
3. Konsultan pendidikan dan pembelajaran di sekolah binaannya;
4. Konselor bagi guru dan seluruh tenaga kependidikan di sekolah; dan
5. Motivator untuk meningkatkan kinerja guru dan semua tenaga kependidikan di sekolah (h.79).

Sahertian dalam Makawimbang (2011) menyatakan bahwa peranan supervisi tersebut tampak dalam kinerja supervisor yang melaksanakan tugasnya (h.82).

Adapun peranan supervisi pendidikan menurut Makawimbang (2011) yang nampak dalam kinerja *supervisor*, antara lain:

1. Koordinator, sebagai koordinator, *supervisor* dapat mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf sebagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru-guru;
2. Konsultan, sebagai konsultan, *supervisor* dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru, baik secara individu maupun secara kelompok;
3. Pemimpin kelompok, sebagai pemimpin kelompok, *supervisor* dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, mata pelajaran dan kebutuhan profesional guru secara bersama-sama; dan
4. Evaluator, sebagai evaluator, *supervisor* dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan, *supervisor* juga belajar menatap dirinya sendiri (h.82).

Supervisi memiliki kegiatan-kegiatan pokok untuk melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuannya. Kegiatan-kegiatan pokok supervisi ini disebut fungsi. Tim Dosen Administrasi Pendidikan dalam Sunaengsih (2017) menjelaskan fungsi-fungsi utama supervisi pendidikan diantaranya: 1) menyelenggarakan inspeksi, 2) penelitian hasil inspeksi berupa data, 3) penilaian, 4) latihan, dan 5) pembinaan (h.68).

Rifai dalam Sulistyorini, dkk (2021) menjelaskan bahwa ada tujuh fungsi supervisi itu sendiri, yaitu: 1) *leadership*, 2) inspeksi, 3) riset, 4) sebagai wadah pembimbingan serta pelatihan, 5) layanan dan sumber, 6)

koordinasi, dan 7) penilaian. Lebih lanjut, Antembun dalam Sulistyorini, dkk (2021) mengklasifikasikan dalam empat fungsi, yaitu: 1) riset, 2) evaluasi, 3) sebagai perbaikan, dan 4) sebagai peningkatan.

Dikemukakan oleh Sutisna dalam Wahyudi (2014) bahwa fungsi supervisi adalah: (1) sebagai penggerak perubahan, (2) sebagai program pelayanan, (3) meningkatkan kemampuan hubungan manusia, dan (4) sebagai kepemimpinan kooperatif (h.13). Supervisi berfungsi sebagai penggerak perubahan, seringkali guru menganggap tugas mengajar sebagai pekerjaan rutin, dari waktu ke waktu tidak mengalami perubahan baik segi materi maupun metode/pendekatan. Menghadapi keadaan yang demikian, perlu ada inisiatif dari kepala sekolah atau *supervisor* untuk mengarahkan guru agar melakukan pembaharuan materi pembelajaran sesuai dengan kemajuan IPTEK dan kebutuhan lingkungan.

Supervisi berfungsi sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran, dalam situasi belajar sering terjadi masalah, baik yang dihadapi guru maupun siswa. Guru sering menghadapi kesulitan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran, karena itu supervisor memberikan bimbingan kepada guru agar dapat mengelola pembelajaran secara lebih efektif termasuk bantuan menyelesaikan masalah-masalah belajar siswa.

Supervisi berfungsi meningkatkan kemampuan hubungan manusia, untuk mencapai tujuan, guru ataupun kepala sekolah tidak dapat melakukan sendiri, maka perlu kerjasama dan bantuan sesama guru, kepala sekolah

ataupun dengan masyarakat. Pada kenyataannya, tidak semua guru dan kepala sekolah mampu melaksanakan hubungan kerjasama dengan pihak-pihak yang terkait, kama tugas *supervisor* membantu guru mengenali diri dan mengenali tugas-tugasnya, serta bagaimana dapat menyelesaikannya. Dan lebih penting adalah membantu guru dan kepala sekolah untuk meningkatkan kerjasama dengan orang tua siswa, masyarakat maupun dengan instansi terkait.

Supervisi sebagai kepemimpinan kooperatif, keberhasilan supervisi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan supervisor dalam menjalankan tugas dan fungsinya, akan tetapi memerlukan dukungan dan partisipasi kepala sekolah, guru-guru, konselor, dan orang tua siswa secara bersama-sama ikut memikirkan perkembangan anak didik ke arah tercapainya tujuan-tujuan sekolah. Karena itu tugas *supervisor* bukan hanya menilai kinerja guru, melainkan turut membantu guru untuk memajukan proses pembelajaran.

Pelaksanaan fungsi-fungsi sebagaimana disebutkan di atas, harus dilaksanakan secara kontinyu, konsisten dan terpadu dengan antara program supervisi dengan program pendidikan di sekolah. Sebab ini dari kegiatan supervisi adalah pembinaan terhadap kemampuan profesional guru dan tenaga kependidikan lainnya agar tercipta iklim belajar yang kondusif.

Supervisi akademik berkaitan dengan fungsi pembinaan, penilaian, perbantuan, dan pengembangan kemampuan guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa. Sejalan dengan fungsi supervisi di atas, maka kegiatan yang harus dilaksanakan supervisor menurut Makawimbang (2011) adalah: (1)

melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah/madrasah, kinerja sekolah/madrasah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh tenaga kependidikan di sekolah, (2) melakukan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya, dan (3) melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah (h.83).

Adapun fungsi umum *supervisor* menurut Makawimbang (2011) adalah sebagai: pemantauan, penyeliaan (*supervision*), pengevaluasian/pelaporan, dan penindaklanjutan hasil pengawasan (h.85). Lebih lanjut, Makawimbang (2011) menjelaskan fungsi khusus *supervisor* adalah sebagai: persekutuan (kemitraan), pembaharuan, pemeloporan, konsultan, pembimbingan, pemotivasian, pengonsepan, pemrograman, penyusunan, pelaporan, pembinaan, pendorongan, pemantauan, pemanfaatan, pengawasan, pengkoordinasian, dan pelaksanaan kepemimpinan (h.85).

Sementara itu, Ametembun dalam Priansa & Somad (2014, h.88-90) mengemukakan fungsi utama *supervisor* sebagai berikut:

1. Fungsi Penelitian. Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang situasi pendidikan (khususnya sasaran-sasaran supervisi pengajaran), maka diperlukan penelitian terhadap situasi dan kondisi tersebut. Penelitian di sini dimaksudkan untuk melihat seluruh situasi proses belajar mengajar guna menemukan masalah-masalah, kekurangan baik pada guru, murid. Perlengkapan kurikulum, tujuan pengajaran, metode mengajar maupun perangkat lain di sekitar keadaan proses belajar mengajar. Penelitian tersebut harus bersumber pada data yang aktual dan bukan pada informasi yang telah kadaluarsa.
2. Fungsi Penilaian. Kegiatan penilaian ini dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi situasi dan kondisi pendidikan serta pengajaran yang telah diteliti

sebelumnya, kemudian dievaluasi untuk melihat bagaimana tingkat kualitas pendidikan di sekolah itu, apakah menggembirakan atau memprihatinkan, mengalami kemajuan atau kemunduran.

3. Fungsi Perbaikan. Setelah diadakannya suatu penilaian terhadap aspek pengajaran maka memperbaiki aspek-aspek negatif yang timbul dan melakukan suatu perbaikan-perbaikan. Memperkenalkan cara-cara baru sebagai upaya perbaikan dan atau peningkatan. Hal ini pun bisa sebagai pemecahan masalah atas masalah-masalah yang dihadapi, pelatihan ini dapat berupa lokakarya, seminar, demonstrasi, mengajar, simulasi, observasi, saling mengunjungi atau cara lain yang dipandang lebih efektif.
4. Fungsi Peningkatan. Meningkatkan atau mengembangkan aspek-aspek positif agar lebih baik lagi dan menghilangkan aspek negatif yang ada. Sehingga aspek negatif yang ditimbulkan diubah menjadi aspek positif dan aspek positif dikembangkan lagi sehingga menjadi lebih baik. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menstimulasi, mengarahkan, memberi semangat agar guru mau menerapkan cara baru, termasuk dalam hal ini membantu guru dalam memecahkan kesulitan dalam menggunakan cara-cara baru tersebut.

Adapun peran dan fungsi *supervisor* menurut Oliva (1984) dapat mencakup:

1. *The improvement of the teaching act (classroom visits, individual and group conferences, directed teaching, demonstration teaching, development of standards for self-improvement, etc.).*
2. *The improvement of teachers in service (teachers' meetings, professional readings, bibliographies and reviews, bulletins, intervisitation, self-analysis and criticism, etc.).*
3. *The selection and organization of subject-matter (setting up objectives, studies of subject-matter and learning activities, experimental testing of materials, constant revision of courses, the selection and evaluation of supplementary instructional materials, etc.).*
4. *Testing and measuring (the use of standardized and local tests for classification, diagnosis, guidance, etc.).*
5. *The rating of teachers (the development and use of rating cards, of check-lists, stimulation of self-rating) (h.16).*

D. Pendekatan Supervisi Akademik

Penggunaan teknik dalam supervisi akademik memang berhubungan langsung dengan pendekatan. Pendekatan secara umum dapat dikatakan sebagai bagaimana cara supervisor dan guru dalam menyelesaikan atau mengatasi permasalahan yang dihadapi. Pendekatan dalam supervisi akademik menurut Glickman dalam Ketut Jelantik (2018, h.63-64) terdiri dari:

1. Pendekatan Direktif

Pendekatan ini lebih dikenal dengan pendekatan langsung. Pengawas yang menggunakan pendekatan ini maka dia akan menjadi sosok yang dominan. Pengawas selain memberikan penguatan juga bila diperlukan memberikan hukuman kepada guru. ciri yang paling menonjol dari pendekatan direktif adalah pengawas dalam menjalankan tugas-tugasnya lebih banyak memberikan contoh, mengarahkan, menetapkan tolak ukur, serta memberikan penjelasan. Dalam kondisi seperti ini maka guru hanya bersifat menerima. Sebab guru memang memiliki kekurangan. Jika mengacu pada pengelompokkan guru sebagaimana teori Glickman, guru yang cocok diberikan pendekatan ini adalah guru yang memiliki abstraksi dan motivasi rendah.

Sujiranto (2018) menjelaskan bahwa pada pendekatan ini, *supervisor* memberikan arahan langsung. Sudah tentu pengaruh perilaku *supervisor* lebih dominan. Oleh karena guru ini mengalami kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi. *Supervisor* dapat

menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*) (h.19). Pendekatan seperti ini dapat dilakukan dengan menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolak ukur, dan/ atau menguatkan. Sementara itu, menurut Imron (2012) menjelaskan bahwa, pada supervisi pembelajaran yang berorientasi direktif menampilkan perilaku-perilaku pokok, yaitu klarifikasi, presentasi, demonstrasi, penegasan, standarisasi, dan penguatan (h.75).

Menurut Mulyadi & Fahriana (2018), pada pendekatan supervisi direktif, *supervisor* mengambil sepenuhnya tanggung jawab supervisi, dan beranggapan bahwa dengan tanggung jawab itu, dapat melakukan perubahan perilaku mengajar dengan memberikan pengarahan yang jelas setiap rencana kegiatan yang dapat dievaluasi (h.32). Lebih lanjut, Glickman dalam Mulyadi & Fahriana (2018) menjelaskan bahwa:

Ada enam hal yang harus dilakukan oleh *supervisor* dalam melaksanakan supervisi akademik, yaitu: (a) *supervisor* mengklarifikasi permasalahan; (b) *supervisor* mempresentasikan gagasan mengenai apa dan bagaimana informasi akan dikumpulkan; (c) *supervisor* mengarahkan apa yang harus dilakukan oleh guru; (d) *supervisor* mendemonstrasikan kemungkinan perilaku guru, dan guru, jika perlu diminta untuk menirukan; (e) *supervisor* menetapkan patokan atau standar tingkah laku mengajar yang dikehendaki; dan (f) *supervisor* menggunakan intensif sosial dan material (h.34).

Senada dengan pendapat di atas, Iskandar (2017) menjelaskan bahwa:

Orientasi supervisi direktif yaitu cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung, dimana *supervisor* untuk melakukan perubahan terhadap perilaku mengajar guru

lebih banyak memberikan pengarahan yang jelas terhadap setiap rencana kegiatan yang akan dievaluasi. Tanggung jawab supervisi lebih banyak berada pada pihak *supervisor*. Kegiatan supervisi direktif meliputi: (a) penguatan terhadap perilaku guru; (b) pemberian standar untuk pengembangan perilaku guru; (c) pengarahan tindakan kepada guru; dan (d) demonstrasi keterampilan mengajar guru (h.34).

2. Pendekatan Non-Direktif

Pendekatan tidak langsung menempatkan guru sebagai sosok yang paling bertanggungjawab. Pengawas dengan menggunakan pendekatan ini tidak akan serta merta memberikan pertimbangan atau nasehat, namun akan mendengarkan secara seksama berbagai permasalahan yang dialami guru, mendengarkan dengan baik untuk kemudian memberikan pertimbangan atau masukan. Pengawas yang menggunakan pendekatan ini, maka dia cenderung akan bersikap: mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.

Menurut Mulyadi & Fahriana (2018), peranan *supervisor* pada pendekatan di sini adalah mendengarkan, mendorong atau membangkitkan kesadaran personal dan pengalaman-pengalaman guru diklasifikasikan (h.35). Oleh karena itu, pendekatan ini bercirikan perilaku dimana *supervisor* mendengarkan guru, mendorong guru, mengajukan pertanyaan, menawarkan pikiran bila diminta, dan membimbing guru untuk melakukan tindakan. Tanggung jawab supervisi lebih banyak berada di pihak guru.

Iskandar (2017) menjelaskan bahwa orientasi supervisi non-direktif adalah pendekatan terhadap masalah yang sifatnya tidak langsung, dimana *supervisor* mendengarkan, mendorong atau membangkitkan kesadaran guru, mengajukan pertanyaan, menawarkan pertanyaan, menawarkan pikiran bila diminta dan membimbing guru untuk melakukan tindakan (h.35). Lebih lanjut, Iskandar (2017) menjelaskan bahwa tanggungjawab supervisi non-direktif meliputi: a) membesarkan hati guru; b) pengklarifikasian permasalahan yang dihadapi guru, dan c) mendengarkan keluhan guru (h.35).

Senada dengan pendapat tersebut, Sujiranto (2018) menjelaskan bahwa:

Pada pendekatan non-direktif, perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan guru-guru. ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. *Supervisor* mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan turut memecahkan masalah (h.20).

Glickman dalam Mulyadi & Fahriana (2018) menjelaskan bahwa yang dilakukan supervisor menurut pandangan non direktif adalah sebagai berikut: (a) *supervisor* mendengarkan, memperhatikan, dan mendiskusikan pengajaran dengan guru, (b) *supervisor* mendorong guru untuk mengelaborasi; (c) *supervisor* mengajukan pertanyaan; (d) apabila guru bertanya, *supervisor* mengupayakan pemecahan; dan (e) *supervisor* bertanya kepada guru guna menentukan tindakan (h.36).

3. Pendekatan Kolaboratif

Pengawas yang menggunakan pendekatan ini akan memandang guru sebagai mitra kerja. Komunikasi yang dibangun bersifat dua arah. Pada saat yang bersamaan pengawas sekolah dan guru menentukan struktur dan mekanisme kerja secara bersama-sama. Kesepakatan yang dicapai merupakan kesepakatan bersama. Dengan pendekatan ini, maka pengawas sekolah akan mengutamakan perilaku menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah serta melakukan negosiasi.

Menurut Iskandar (2017), orientasi supervisi kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan pendekatan direktif dengan non-direktif menjadi pendekatan baru, dimana supervisor lebih banyak mendengarkan dan memperhatikan secara cermat akan keprihatinan guru terhadap masalah perbaikan mengajarnya dan juga gagasan guru untuk mengatasi masalahnya (h.34). Lebih lanjut, Iskandar (2017) menjelaskan bahwa tanggungjawab supervisi antara *supervisor* dan guru sama-sama banyak. Kegiatan supervisi kolaboratif meliputi: (a) negosiasi terhadap perilaku guru; (b) pemecahan masalah yang dihadapi guru; dan (c) menunjukkan ide tentang apa dan bagaimana informasi akan dapat dikumpulkan (h.34-35).

Sujiranto (2018: 20) menjelaskan bahwa pendekatan kolaboratif merupakan cara pendekatan yang memadukan antara pendekatan direktif dengan non-direktif menjadi pendekatan baru. Pada pendekatan ini, baik

supervisor maupun guru bersama-sama dan bersepakat untuk menetapkan struktur, proses, dan kriteria dalam melaksanakan proses diskusi terhadap masalah yang dihadapi guru. dengan demikian, pendekatan dalam supervisi merupakan hubungan dua arah. *Supervisor* menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan bernegosiasi (h.20).

Senada dengan pendapat di atas, Mulyadi & Fahriana (2018) menjelaskan bahwa:

Pada pendekatan ini perilaku supervisi yang menonjol dari supervisor adalah *presenting*, *problem solving*, dan *negotiating*. Tugas supervisor dalam hal ini adalah mendengarkan dan memperhatikan secara cermat keprihatinan guru terhadap masalah perbaikan mengajarnya dan juga gagasan-gagasan guru untuk mengatasi masalahnya itu. Selanjutnya, supervisor dapat meminta penjelasan kepada guru apabila hal-hal yang diungkapkannya kurang dipahami, kemudian ia mendorong guru untuk mengaktualisasikan inisiatif yang dipikirkannya untuk memecahkan masalah yang dihadapinya atau meningkatkan pengajarannya (h.38).

Glickman dalam Mulyadi & Fahrina (2018) menjelaskan perilaku supervisor dalam pandangan kolaboratif adalah: (a) *supervisor* mempresentasikan persepsinya mengenai sesuatu yang dijadikan sasaran supervisi; (b) *supervisor* mempertanyakan kepada guru mengenai sesuatu yang menjadi sasaran supervisi; (c) *supervisor* mendengarkan guru; (d) *supervisor* dan guru mengajukan alternatif pemecahan masalah; dan (e) *supervisor* dan guru bernegosiasi atau berunding (h.40).

E. Teknik Supervisi Akademik

Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama dapat menjadi kenyataan. Secara garis besar, cara atau teknik supervisi akademik menurut Purwanto (2014, h.120-122) digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok.

1. Teknik Perseorangan

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

a. Mengadakan Kunjungan Kelas (*Classroom Visitation*)

Yang dimaksud dengan kunjungan kelas ialah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang *supervisor* (kepala sekolah, penilik, atau pengawas) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki.

Setelah kunjungan kelas selesai, selanjutnya diadakan diskusi empat mata antara *supervisor* dengan guru yang bersangkutan. Supervisor memberikan saran-saran atau nasihat-nasihat yang diperlukan, dan guru pun dapat mengajukan pendapat dan usul-usul

yang konstruktif demi perbaikan proses belajar mengajar selanjutnya.

b. Mengadakan Kunjungan Obsevasi (*Observation Visits*)

Guru-guru dari suatu sekolah sengaja ditugaskan untuk melihat/mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Misalnya cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti *audio-visual aids*, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti misalnya sosiodrama, *problem-solving*, diskusi panel, *fish bowl*, metode penemuan (*discovery*), dan sebagainya.

Kunjungan observasi dapat dilakukan di sekolah sendiri (*in-traschool visits*) atau dengan mengadakan kunjungan ke sekolah lain (*interschool visits*). Sebagai demonstran dapat ditunjuk seorang guru dari sekolah sendiri atau sekolah lain, yang dianggap memiliki kecakapan atau keterampilan mengajar sesuai dengan tujuan kunjungan kelas yang diadakan, atau lebih baik lagi jika sebagai demonstran tersebut adalah *supervisor* sendiri, yaitu kepala sekolah. Sama halnya dengan kunjungan kelas, kunjungan observasi juga diikuti dengan mengadakan diskusi diantara guru-guru pengamat dengan demonstran, yang dilakukan segera setelah demonstrasi mengajar selesai dilakukan.

- c. Membimbing Guru-guru tentang Cara-cara Mempelajari Pribadi Siswa dan atau Mengatasi Problema yang Dialami Siswa

Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang ‘nakal’, siswa yang mengalami perasaan rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Meskipun di beberapa sekolah mungkin telah dibentuk bagian bimbingan dan konseling, masalah-masalah yang sering timbul di dalam kelas yang disebabkan oleh siswa itu sendiri lebih baik dipecahkan atau diatasi oleh guru kelas itu sendiri daripada diserahkan kepada guru bimbingan atau konselor yang mungkin akan memakan waktu yang lebih lama untuk mengatasinya. Di samping itu, kita pun harus menyadari bahwa guru kelas atau wali kelas adalah pembimbing yang utama. Oleh karena itu, peranan *supervisor*, terutama kepala sekolah, dalam hal ini sangat diperlukan.

- d. Membimbing Guru-guru dalam Hal-hal yang Berhubungan dengan Pelaksanaan Kurikulum Sekolah

Kegiatan membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah dapat dilakukan antara lain:

- 1) Menyusun Program Catur Wulan atau Program Semester;
- 2) Menyusun atau membuat Program Satuan Pelajaran;

- 3) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas;
- 4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran;
- 5) Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar mengajar; dan
- 6) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, *study tour*, dan sebagainya.

Berbagai kegiatan supervisi tersebut di atas, disamping dapat dilakukan dengan teknik perseorangan, dapat juga dengan teknik kelompok, bergantung pada tujuan dan situasinya.

2. Teknik Kelompok

Teknik kelompok ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

1. Mengadakan Pertemuan atau Rapat (*Meetings*)

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk di dalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru. berbagai hal dapat dijadikan bahan dalam rapat-rapat yang diadakan dalam rangka kegiatan supervisi seperti hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum, pembinaan administrasi atau tata laksana sekolah, termasuk BP3 atau POMG dan pengelolaan keuangan sekolah.

2. Mengadakan Diskusi Kelompok (*Group Discussions*)

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis (biasanya untuk sekolah lanjutan). Untuk SD dapat pula dibentuk kelompok-kelompok guru yang berminat pada mata pelajaran-mata pelajaran tertentu. Kelompok-kelompok yang telah terbentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan/diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar mengajar. Di dalam setiap diskusi, supervisor atau kepala sekolah dapat memberikan pengarahan, bimbingan, nasihat-nasihat ataupun saran-saran yang diperlukan.

3. Mengadakan Penataran-penataran (*Inservice-Training*)

Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan. Misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah terutama adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow-up*) dari hasil penataran, agar dapat dipraktekkan oleh guru-guru.

F. Perencanaan Supervisi Akademik

Perencanaan menurut U. Husna Asmara (2017) dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang (h.7). Lebih lanjut U. Husna Asmara (2017) menjelaskan bahwa perencanaan dapat pula diberi arti sebagai suatu proses pembuatan serangkaian kebijakan untuk mengendalikan masa depan sesuai dengan yang telah ditentukan (h.7).

Hamalik dalam Ananda (2019) menjelaskan perencanaan adalah proses manajerial dalam menentukan apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, dan didalamnya digariskan tujuan-tujuan yang akan dicapai dan dikembangkan pula program kerja untuk mencapai tujuan tersebut (h.1). lebih lanjut, Siagian dalam Ananda (2019) menyatakan perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (h.1).

Johnson dalam Ananda (2019) menyatakan perencanaan adalah suatu rangkaian tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perencanaan disusun berbagai visi, misi, strategi, tujuan, dan sasaran organisasi (h.1). lebih lanjut, Ananda (2019) menjelaskan bahwa perencanaan memiliki empat unsur yang melingkupunya. Keempat unsur tersebut yaitu: (1) adanya tujuan yang harus dicapai, (2) adanya strategi untuk mencapai tujuan, (3) sumber daya yang dapat mendukung, dan (4) implementasi setiap keputusan (h.4).

Purba (2021) menjelaskan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Aspek-aspek yang terkandung di dalam sebuah perencanaan adalah: 1) penentuan tujuan yang akan dicapai, 2) memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh untuk dicapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih, dan 3) usaha-usaha yang ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih (h.24).

Lebih lanjut, Purba (2021) mengemukakan bahwa perencanaan dibuat agar dapat berfungsi untuk:

1) mengidentifikasi dan menetapkan masalah, 2) memberi arahan (*focus*) atau pedoman pada tujuan yang ingin dicapai, terutama dalam menghadapi ketidakpastian dengan memilih jalan yang terbaik. Bahkan dalam keadaan stabil pun perencanaan masih diperlukan, 3) meminimalisasi terjadinya pemborosan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan secara efektif, dan 4) melakukan perkiraan (*forecasting*) terhadap kendala yang mungkin terjadi dan hasil (*output*) yang akan diperoleh (h.24).

Untuk membuat sebuah perencanaan yang baik, menurut Purba (2021) minimal diperlukan 5 (lima) syarat, yakni:

1. Faktual dan realistis, artinya sebuah perencanaan yang disusun harus berdasarkan fakta (*factual*) dan apa yang akan dilakukan bisa direalisasikan dalam bentuk nyata hingga realistis.
2. Logis dan rasional, yaitu perencanaan yang dibuat harus masuk akal untuk ditindaklanjuti (logis), demikian juga untuk target pencapaiannya harus terukur baik dari segi hasil maupun waktu (rasional).
3. Fleksibel, artinya sebuah rencana yang disusun tidak boleh kaku. Perencanaan harus memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang bisa timbul dan menghambat dalam pelaksanaan di lapangan.

4. Komitmen, yaitu bekerja dengan penuh tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu apa yang telah digariskan dalam perencanaan.
5. Komprehensif atau menyeluruh, artinya perencanaan tidak hanya melihat secara parsial dari satu sisi saja, tetapi harus terintegratif dengan bidang-bidang lainnya sehingga bisa diciptakan suatu proses pelaksanaan yang sinergis dan dinamis (h.25).

Menurut Wukir (2012) perencanaan merupakan pemikiran logis dalam membuat tujuan dan membuat keputusan-keputusan mengenai apa-apa yang perlu diketahui guna mencapai tujuan organisasi. Perencanaan juga merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut (h.24). Sementara itu Pillai & Kala (2012) menjelaskan bahwa: *“Planning involves the formulation of what is to be done, how, where It is to be done, who is to do it and how results are to be evaluated”* (p.50).

Perencanaan memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. Johnson & Davey (2021) menjelaskan bahwa: *“planning is a process that organizations use to establish direction, priorities, and goals”* (p.42). Senada dengan pendapat di atas, Moran, Stueart, & Morner (2013) menyatakan bahwa: *“The planning process helps an organizations define its goal and objectives”* (p.139). Sementara itu, menurut Mushlih & Suryadi (2018) persiapan perencanaan dilaksanakan dengan mengidentifikasi hal-hal yang akan dipantau, variabel apa yang akan dipantau serta menggunakan indikator yang sesuai (h.152).

Usman (2013) mengemukakan beberapa tujuan dari perencanaan, yaitu:

(1) standar pengawasan, untuk mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya; (2) mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan; (3) mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya) baik kualifikasi maupun kuantitasnya; (4) mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan; (5) meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu; (6) memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan; (7) menyerasikan dan memadukan beberapa subkegiatan; (8) mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui; dan 9) mengarahkan pada pencapaian tujuan (h.76).

Salah satu tugas *supervisor* adalah merencanakan supervisi akademik.

Agar *supervisor* dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka *supervisor* harus memiliki kompetensi membuat rencana program supervisi akademik. *Supervisor* perlu menguasai perencanaan supervisi akademik sehingga ia perlu menguasai kompetensi perencanaan supervisi akademik dengan baik. Terdapat sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam perencanaan supervisi akademik, yaitu menyangkut obyektivitas (data apa adanya), tanggungjawab, berkesinambungan, didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan (SNP), serta didasarkan pada kebutuhan dan kondisi sekolah. Perencanaan program supervisi akademik menurut Matyance dkk (2022) adalah menyusun dokumen perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran (h.19).

Perencanaan supervisi akademik memiliki berbagai macam manfaat yang sangat berguna bagi *supervisor*. Adapun manfaat perencanaan program supervisi akademik menurut Prasajo & Sudiyono (2015) adalah sebagai berikut: (1) pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik, (2) untuk menyamakan persepsi seluruh warga sekolah tentang program supervisi akademik, dan (3) penjamin penghematan dan keefektifan penggunaan sumber daya sekolah (tenaga, waktu dan biaya) (h.96). Kuswardani (2020) menjelaskan perencanaan supervisi yang harus disusun oleh seorang pengawas antara lain: 1) daftar lengkap sekolah dan guru yang berada dalam wilayah kepengawasannya, 2) kegiatan tahunan, bulanan, dan mingguan, 3) jadwal kunjungan sekolah, dan 4) jadwal kunjungan kelas (h.35).

Supervisi akademik juga mencakup buku kurikulum, kegiatan belajar mengajar dan pelaksanaan bimbingan dan konseling. Supervisi akademik tidak kalah pentingnya dibanding dengan supervisi administratif. Sasaran utama supervisi edukatif adalah proses belajar mengajar dengan tujuan meningkatkan mutu proses dan mutu hasil pembelajaran. Variabel yang mempengaruhi proses pembelajaran antara lain guru, siswa, kurikulum, alat dan buku pelajaran serta kondisi lingkungan dan fisik. Oleh sebab itu, fokus utama supervisi edukatif adalah usaha-usaha yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara profesional sehingga mampu melaksanakan tugas pokoknya, yaitu: memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disintesis bahwa perencanaan supervisi akademik merupakan penyusunan dokumen perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran dengan mempertimbangkan penyusunan jadwal, tujuan, program, waktu, pendekatan, teknik dan instrumen yang dibutuhkan.

G. Pelaksanaan Supervisi Akademik

George R. Terry (2016) mengemukakan bahwa pelaksanaan mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai (h.17). Lebih lanjut, George R. Terry (2016) menambahkan bahwa pelaksanaan mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka (h.17).

Senada dengan pendapat di atas, menurut Syahbani (2020: 74), pelaksanaan merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya (h.74). Sementara itu, Menurut Daryanto & Farid (2013) menjelaskan bahwa hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan; (2)

yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya; (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak; (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan; dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis (h.166).

Supervisi akademik merupakan kegiatan pembinaan dengan memberi bantuan teknis kepada guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisi akademik sebaiknya dilakukan secara berkesinambungan melalui tahapan pra-observasi, observasi pembelajaran, dan pasca observasi. Untuk melaksanakan pengawasan, biasanya dilaksanakan oleh *supervisor*. Sebelum melakukan pemantauan, supervisor diharuskan membuat panduan dan instrumen agar pelaksanaan sesuai dengan tujuan.

Hal-hal yang perlu diperhatikan pada tahap pra-observasi, observasi, dan pasca observasi menurut Priansa & Somad (2014) adalah:

1. Pra-observasi (Pertemuan Awal). Meliputi: menciptakan suasana akrab dengan guru, membahas persiapan yang dibuat oleh guru dan membuat kesepakatan mengenai aspek yang menjadi fokus pengamatan, menyepakati instrumen observasi yang akan digunakan.
2. Observasi (Pengamatan Pembelajaran). Meliputi: pengamatan difokuskan pada aspek yang telah disepakati, menggunakan instrumen observasi, instrument perlu dibuat catatan (*field notes*), catatan observasi meliputi perilaku guru dan peserta didik, tidak mengganggu proses pembelajaran.
3. Pasca Observasi atau Pertemuan Balikan. Meliputi: dilaksanakan segera setelah observasi, tanyakan bagaimana pendapat guru mengenai proses pembelajaran yang baru

berlangsung, tunjukkan data hasil observasi (instrumen dan catatan), beri kesempatan guru mencermati dan menganalisisnya, diskusikan secara terbuka hasil observasi, terutama pada aspek yang telah disepakati (kontrak), berikan penguatan terhadap penampilan guru, hindari kesan menyalahkan, usahakan guru menemukan sendiri kekurangannya, berikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya, tentukan bersama rencana pembelajaran dan supervisi berikutnya (h.115-116).

Salah satu tugas *supervisor* adalah melaksanakan supervisi akademik.

Untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif diperlukan keterampilan konseptual, interpersonal dan teknis (Glickman dalam Darmadi, 2018, h.117). Oleh sebab itu, setiap *supervisor* harus memiliki dan menguasai konsep supervisi akademik yang meliputi: pengertian, tujuan dan fungsi, prinsip-prinsip, dan dimensi-dimensi substansi supervisi akademik.

Menurut Kementerian Pendidikan Nasional dalam Darmadi (2018), supervisi akademik yang dilakukan *supervisor* antara lain adalah sebagai berikut:

1. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis dan naluri kewirausahaan.
2. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di sekolah/madrasah atau mata pelajaran di sekolah/madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
3. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/ metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa.
4. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa.

5. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.
6. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran (h.117).

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/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas. Oleh karena itu, supervisor perlu untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik yang meliputi (1) memahami konsep supervisi akademik; (2) membuat rencana program supervisi akademik; (3) menerapkan teknik-teknik supervisi akademik; (4) menerapkan supervisi klinis; dan (5) Melaksanakan tindak lanjut supervisi akademik.

Adapun kriteria keberhasilan pelaksanaan program supervisi menurut Makawimbang (2011) dapat diperhatikan melalui:

- (1) inisiatif dan kreativitas guru-guru berkembang, (2) semangat kerja guru-guru tinggi, (3) para pengawas berperan sebagai konsultan dan fasilitator, (4) hubungan antara pengawas dan guru-guru bersifat hubungan rekan sejawat yang melahirkan tradisi dialog profesional, (5) suasana kekeluargaan, kebersamaan, keterbukaan dan keteladanan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah serta menjiwai setiap kegiatan supervisi, dan (6) kunjungan kelas, pertemuan pribadi dan rapat staf dilaksanakan secara teratur (h.133).

Berdasarkan paparan diatas, maka pelaksanaan supervisi akademik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kegiatan pembinaan dengan memberi bantuan teknis kepada guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan secara berkesinambungan.

H. Hambatan dan Upaya Mengatasi Hambatan dalam Supervisi Akademik

Menurut Pabisa, Rawis, Tambingon, & Lengkong (2021), evaluasi berurusan dan berusaha untuk mempertanyakan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan dari suatu rencana sekaligus mengukur seobjektif mungkin hasil-hasil pelaksanaan itu dengan ukuran-ukuran yang dapat diterima pihak-pihak yang mendukung maupun yang tidak mendukung suatu rencana (h.51).

Hadiwinarto (2019) menjelaskan bahwa evaluasi ialah suatu rangkaian proses pengumpulan data dan informasi secara sistematis yang bersifat kuantitatif dan kualitatif mengenai karakteristik dan kondisi objek atau program (h.10). Sawir (2021) menjelaskan bahwa evaluasi dapat dikatakan sebagai serangkaian upaya atau langkah-langkah strategis untuk mengambil keputusan dinamis yang ditujukan pada pembuatan standar proses pembelajaran atau pengajaran (h.200).

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang

berkepentingan, diantaranya terhadap peserta didik, lembaga, dan program pendidikan.

Senada dengan pendapat di atas, Makawimbang (2011: 127) menjelaskan bahwa evaluasi dalam supervisi adalah proses pengumpulan informasi yang diperlukan untuk selanjutnya digunakan bagi upaya perbaikan pengajaran lebih lanjut. Bahan-bahan yang diperoleh tersebut selanjutnya dimanfaatkan untuk menyusun kegiatan tindak lanjut yang sekaligus menjadi masukan penyusunan program pembinaan selanjutnya (h.127).

Evaluasi hasil bertujuan untuk menilai hasil (*outcome*) dan membantu mempromosikan dan mendokumentasikan keberhasilan. Evaluasi proses bertujuan untuk menilai implementasi dan membantu membimbing pelaksanaan serta untuk menginterpretasikan hasil. Sedangkan evaluasi proses merupakan salah satu langkah untuk membantu memperoleh interpretasi hasil dari program yang dilaksanakan.

Menurut Mushlih & Suryadi (2018) menjelaskan bahwa evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan adalah kegiatan menilai keberhasilan pelaksanaan program pengawasan yang wajib dilaksanakan oleh setiap pengawas sekolah (h.182). Lebih lanjut, Mushlih & Suryadi (2018) mengemukakan bahwa evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan meliputi empat hal, yaitu (1) melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan pembinaan guru dan/atau kepala sekolah; (2) melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan pemantauan SNP; (3) melaksanakan evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah; dan (4) melaksanakan

evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan di tingkat kabupaten/kota/provinsi (h.182).

Dalam hubungannya dengan evaluasi supervisi akademik, tujuan evaluasi antara lain: (1) untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan akhir suatu periode kerja, apa yang telah dicapai, dan apa yang perlu mendapat perhatian khusus, (2) untuk menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi kepada penggunaan sumber daya pendidikan secara efisien ekonomis, dan (3) untuk memperoleh fakta tentang kesulitan, hambatan, penyimpangan dilihat dari aspek tertentu misalnya program tahunan kemajuan belajar.

Pengkajian tentang evaluasi dilakukan secara menyeluruh, karena terkait dengan seluruh aspek dan komponen yang terlibat. Sebagaimana bidang-bidang lainnya, evaluasi menggunakan konsep-konsep penting dan khusus sebagai alat analisis. Membantu guru meningkatkan kemampuannya, sebenarnya hanyalah merupakan alat untuk mencapai tujuan yang lebih jauh, yaitu peningkatan situasi belajar mengajar yang pada gilirannya peningkatan hasil belajar murid. Jadi keberhasilan supervisi tidak dapat dinilai hanya dari hasil peningkatan guru saja. Semua faktor yang tercakup dalam situasi belajar mengajar, yang merupakan sebab dan akibat dari situasi belajar mengajar, tidak lepas dari kegiatan supervisi. Oleh karena itu juga menjadi sasaran dalam evaluasi.

Mashudi (2018) menjelaskan bahwa dalam sebuah proses evaluasi, terdapat beberapa hal yang harus dibahas, yaitu apa yang menjadi bahan

evaluasi, bagaimana proses evaluasi, kapan evaluasi diadakan, mengapa perlu diadakan evaluasi, dimana proses evaluasi diadakan, dan pihak yang mengadakan evaluasi (h.12). Hasil supervisi yang diharapkan ialah peningkatan situasi belajar mengajar, dan jika kita mengadakan penilaian hasil supervisi, maka yang menjadi sasarannya adalah murid. Bilamana kita membantu meningkatkan guru, maka yang menjadi sasaran dalam evaluasi proses adalah guru.

Berdasarkan paparan diatas, maka sangat penting dalam suatu supervisi akademik dilakukan proses evaluasi. Evaluasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses pengumpulan informasi yang diperlukan tentang hasil dan pembinaan supervisi akademik sebagai sarana untuk untuk menyusun kegiatan tindak lanjut yang sekaligus menjadi masukan penyusunan program pembinaan selanjutnya.

Supervisi dilakukan agar dalam melaksanakan tugasnya, guru tidak melakukan penyimpangan sebagai seorang pengajar atau pendidik. Guru dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja serta kreativitasnya dalam mengajar, namun untuk meningkatkan atau mengembangkan hal tersebut terdapat beberapa hambatan yang harus dihadapi guru.

Menurut Setiyadi (2020) hambatan yang dihadapi dalam supervisi akademik, yaitu kemampuan guru dalam mengajar, serta sarana dan prasarana yang tersedia (h.60). Lebih lanjut, Setiyadi (2020) menjelaskan bahwa, supervisi sangat perlu diberikan kepada guru agar kinerja guru menjadi lebih baik sehingga dapat berpengaruh terhadap pendidikan karena guru adalah

penentu dalam keberhasilan pendidikan, maka untuk meningkatkan kualitas atau mutu pendidikan harus dimulai dari guru (h.60).

Dalam melaksanakan supervisi akademik, *supervisor* dapat menghadapi hambatan atau kendala-kendala. Hambatan atau kendala supervisi akademik yang sangat umum terjadi di lapangan adalah kurangnya motivasi dari para guru ketika mendapat supervisi. Hal tersebut terjadi dikarenakan adanya anggapan yang telah melekat dalam diri guru bahwa supervisi hanyalah kegiatan yang semata-mata untuk mencari-cari kesalahan. Adapun hambatan atau kendala dalam supervisi akademik, diantaranya:

1. Kompleksitas tugas manajerial seorang kepala sekolah. Program kegiatan supervisi pendidikan tidak dapat dilakukan oleh kepala sekolah seorang diri. Kompleksitas tugas manajerial kepala sekolah mengakibatkan seorang kepala sekolah tidak dapat menangani sendiri pelaksanaan supervisi pendidikan, khususnya supervisi yang lebih menekankan pada aspek pembelajaran.
2. Kurangnya persiapan dari guru yang disupervisi. Kondisi ini dapat diartikan bahwa motivasi guru untuk disupervisi dinilai masih kurang, hal tersebut dikarenakan masih melekatnya anggapan dari para guru bahwa supervisi semata-mata hanyalah kegiatan untuk mencari-cari kesalahan. Meskipun pelaksanaan supervisi pendidikan dilakukan dengan pemberitahuan terlebih dahulu kepada guru yang akan mendapat supervisi, masih saja para guru yang akan disupervisi belum mempersiapkan diri secara matang.

3. Unsur subjektifitas guru supervisor dirasa masih tinggi. Unsur subjektifitas dari supervisor yang ditunjuk oleh kepala sekolah dirasa masih tinggi. Keadaan ini terjadi dikarenakan kegiatan supervisi pendidikan tidak dilakukan sendiri secara langsung oleh kepala sekolah, tapi oleh guru-guru yang dianggap telah senior oleh kepala sekolah. Dimana masing-masing guru tersebut memiliki kepribadian yang berbeda-beda dan prinsip supervisi maupun teknik supervisi yang saling berbeda pula.
4. Sering terjadi pergantian kepala sekolah. Terjadinya pergantian kepala sekolah mengakibatkan jalannya pelaksanaan supervisi pendidikan menjadi tersendat-sendat, kurang lancar, dan dinilai kurang rutin/kontinyu.
5. Sarana dan prasarana yang terbatas. Setiap proses belajar mengajar yang berhubungan dengan masalah sarana dan prasarana, seorang guru pasti merasakan ketidaknyamanan dalam menyampaikan materi pelajaran. Karena sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor utama lancarnya pelaksanaan supervisi pendidikan dalam meningkatkan profesionalisme guru.
6. Kurangnya disiplin guru. Masalah yang menyangkut faktor disiplin. Hal ini sering dilakukan oleh beberapa tenaga pengajar terutama disiplin waktu, hal ini menimbulkan kelas menjadi tidak kondusif sehingga siswa tidak mengetahui apa yang harus dilakukan selain bermain di dalam kelas

sambil menunggu guru yang memiliki jadwal pada hari itu ia akan datang atau karena belum ada kejelasan.

7. Masih kurangnya pengetahuan guru tentang pengelolaan proses belajar mengajar yang efektif. Seorang guru dituntut agar mampu melaksanakan belajar mengajar yang efektif sehingga suasana kelas menjadi kondusif.

Dari beberapa kendala pelaksanaan supervisi di atas, dapat dikategorikan dalam dua aspek, yaitu struktur dan kultur. Pada aspek struktur birokrasi pendidikan di Indonesia ditemukan kendala antara lain sebagai berikut: (1) secara legal yang ada dalam nomenklatur adalah jabatan pengawas bukan supervisor. Hal ini mengindikasikan paradigma berpikir tentang pendidikan yang masih dekat dengan era inspeksi, (2) lingkup tugas jabatan pengawas lebih menekankan pada pengawasan administrasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru. Asumsi yang digunakan adalah apabila administrasinya baik, maka pengajaran di sekolah tersebut juga baik. Inilah asumsi yang keliru, (3) rasio jumlah pengawas dengan sekolah dan guru yang harus dibina/diawasi sangat tidak ideal, dan (4) persyaratan kompetensi, pola rekrutmen dan seleksi, serta evaluasi dan promosi terhadap jabatan pengawas juga belum mencerminkan perhatian yang besar terhadap pentingnya implementasi supervisi pada ruh pendidikan, yaitu interaksi belajar mengajar di kelas.

Pada aspek kultural dijumpai kendala antara lain: (1) para pengambil kebijakan tentang pendidikan belum berpikir tentang pengembangan budaya

mutu dalam pendidikan. Apabila dicermati, maka mutu pendidikan yang diminta oleh customers sebenarnya justru terletak pada kualitas interaksi belajar mengajar antara siswa dengan guru. Hal ini belum menjadi komitmen para pengambil kebijakan, juga tentu saja para pelaksana di lapangan, (2) nilai budaya interaksi sosial yang kurang positif, dibawa dalam interaksi fungsional dan profesional antara pengawas, kepala sekolah dan guru, dan (3) budaya paternalistik, menjadikan guru tidak terbuka dan membangun hubungan profesional yang akrab dengan kepala sekolah dan pengawas. Guru menganggap mereka sebagai “atasan” sebaliknya pengawas menganggap kepala sekolah dan guru sebagai “bawahan”. Inilah yang menjadikan tidak terciptanya rapport atau kedekatan hubungan yang menjadi syarat pelaksanaan supervisi.

Berdasarkan paparan diatas, maka hambatan supervisi akademik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kendala-kendala yang dihadapi oleh supervisor dan guru yang disupervisi dalam melaksanakan supervisi akademik, baik kendala yang berasal dari dalam (kendala internal) dan kendala yang berasal dari luar (kendala eksternal).

Hambatan dalam supervisi akademik perlu ditindaklanjuti dengan melakukan upaya-upaya agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Upaya-upaya atau tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan, teguran yang bersifat mendidik, dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau penataran lebih lanjut.

Pemanfaatan hasil umpan balik supervisi akademik menurut Priansa & Somad (2014, h.117-119) menyangkut dua kegiatan penting, yaitu berkenaan dengan pembinaan dan pemantapan instrumen supervisi akademik.

1. Pembinaan. Kegiatan pembinaan dapat berupa pembinaan langsung maupun pembinaan tidak langsung.
 - a. Pembinaan langsung. Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang bersifat khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi.
 - b. Pembinaan tidak langsung. Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan *supervisor* dalam membina guru untuk meningkatkan proses pembelajaran, yaitu:

- a. Menggunakan secara efektif petunjuk bagi guru dan bahan pembantu guru lainnya;
- b. Menggunakan buku teks secara efektif;
- c. Menggunakan praktik pembelajaran yang efektif yang dapat mereka pelajari selama pelatihan profesional/in-service training;
- d. Mengembangkan teknik pembelajaran yang telah mereka miliki;
- e. Menggunakan metodologi yang luwes (fleksibel);
- f. Merespon kebutuhan dan kemampuan individual peserta didik;
- g. Menggunakan lingkungan sekitar sebagai alat bantu pembelajaran;
- h. Mengelompokkan peserta didik secara lebih efektif;

- i. Mengevaluasi peserta didik dengan lebih akurat/teliti/seksama;
 - j. Berkooperasi dengan guru lain agar lebih berhasil;
 - k. Mengikutsertakan masyarakat dalam mengelola kelas;
 - l. Meraih moral dan motivasi mereka sendiri;
 - m. Memperkenalkan teknik pembelajaran modern untuk inovasi dan kreativitas layanan pembelajaran;
 - n. Membantu membuktikan peserta didik dalam meningkatkan ketrampilan berfikir kritis, menyelesaikan masalah dan pengambilan keputusan; dan
 - o. Menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif.
2. Pemantapan Instrumen Supervisi Akademik. Kegiatan untuk memantapkan instrumen supervisi akademik dapat dilakukan dengan cara diskusi kelompok oleh para supervisor tentang instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik. Dalam memantapkan instrumen supervisi, dikelompokkan menjadi:
- a. Persiapan guru untuk mengajar terdiri dari:
 - b. Instrumen supervisi kegiatan belajar mengajar yang terdiri dari:
 - c. Komponen dan kelengkapan instrumen, baik instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik.
 - d. Penggandaan instrumen dan informasi kepada guru bidang studi binaan atau kepada pegawai sekolah lainnya untuk instrumen non akademik.

Dapat disimpulkan bahwa upaya atau tindak lanjut supervisi akademik berkenaan dengan:

1. Dalam pelaksanaannya kegiatan tindak lanjut supervisi akademik sasaran utamanya adalah kegiatan belajar mengajar;
2. Hasil analisis, catatan supervisor, dapat dimanfaatkan untuk perkembangan keterampilan mengajar guru atau meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan, sedikit-tidaknya dapat mengurangi kendala-kendala yang muncul atau yang mungkin akan muncul;
3. Umpan balik akan memberi pertolongan bagi supervisor dalam melaksanakan tindak lanjut supervisi; dan
4. Dari umpan balik itu pula dapat tercipta suasana komunikasi yang tidak menimbulkan ketegangan, menonjolkan otoritas yang mereka miliki, memberi kesempatan untuk mendorong guru memperbaiki penampilan, serta kinerjanya.

Cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik sebagai berikut:

1. Mengkaji rangkuman hasil penilaian.
2. Apabila ternyata tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan.

3. Apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka mulailah merancang kembali program supervisi akademik guru untuk masa berikutnya.
4. Membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya.
5. Mengimplementasikan rencana aksi tersebut pada masa berikutnya.
6. Ada lima langkah pembinaan kemampuan guru melalui supervisi akademik, yaitu:
 - a. Menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis,
 - b. Analisis kebutuhan,
 - c. Mengembangkan strategi dan media,
 - d. Menilai, dan
 - e. Revisi.

Berdasarkan paparan diatas, maka upaya-upaya mengatasi hambatan dalam supervisi akademik dapat memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Upaya yang dilakukan dalam supervisi akademik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berupa penguatan dan penghargaan, teguran yang bersifat mendidik, dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut yang berkenaan dengan rencana aksi supervisi akademik berikutnya, pertemuan balikan antara dan supervisor setelah guru disupervisi, penciptaan hubungan yang harmonis, dan pengoptimalan sarana dan prasarana yang ada.

I. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Istilah kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala secara etimologis dimaksudkan sebagai “mengepalai” artinya bertindak sebagai ketua, atau pemimpin sebuah perusahaan, sekolah, perkantoran, dan lain-lain. Adapun sekolah diartikan bangunan tempat siswa belajar. Menurut Hernita (2018), kepala sekolah Kepala sekolah merupakan pengarah yang dapat mempengaruhi para guru dan *stakeholder* lainnya. Oleh karena itu diperlukan adanya kepatuhan, kesetiaan, pengabdian dan kegotong royongan dari *stakeholder* sekolah. Dalam hal ini kepercayaan sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin (h.261). Jadi kepala sekolah adalah seorang dengan kualifikasi dan standar tertentu ditunjuk untuk mengepalai satuan pendidikan.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018, tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah, pasal 1 ayat (2) mengatakan bahwa: Kepala Sekolah adalah Guru yang diberitugas untuk memimpin dan mengelola Taman Kanak – Kanak / Taman Kanak – Kanak Luar Biasa (TK/TKLB) atau bentuk lain yang sederajat. Sekolah Dasar / Sekolah Dasar Luar Biasa (SD/SDLB) atau bentuk lain yang sederajat. Sekolah Menengah Atas / Sekolah Menengah Kejuruan / Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMA / SMK / SMALB atau bentuk lain yang sederajat, atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri (SILN).

Menurut Prihantini, dkk (2021) kepala sekolah adalah orang yang sangat menentukan keberhasilan suatu sekolah, baik atau buruknya sekolah, maju atau mundurnya sekolah tergantung kepada kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah orang yang menjadi titik sentral suatu sekolah (h.116). Kurniati & Zubaedah (2018) menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan padanan dari *school principal* yang bertugas menjalankan *principalship* atau kekepala sekolah (h.261).

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas wewenang, kepercayaan, untuk memimpin, mengelola sekolah negeri, swasta atau bentuk lain yang sederajat, atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri (SILN), agar maju dan berkembang berjalan sesuai dengan harapan orangtua murid, masyarakat, maupun pemerintah sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan tercapai dengan baik.

Untuk menjadi kepala sekolah yang baik, sudah barang tentu kepala sekolah tersebut harus memiliki keikhlasan dalam memimpin sekolah, memiliki keahlian dalam membina sekolah dan memiliki keahlian dalam mengembangkan sekolah, dimana keahlian tersebut merupakan syarat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki keahlian akan memiliki kemampuan. Demikian juga kepala sekolah akan mampu merealisasikan semua program sekolah dalam kegiatan nyata melalui

proses pendidikan di sekolah baik yang bersifat intrakurikuler maupun ekstrakurikuler serta berbagai pendukungnya.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting bagi guru dan murid-murid dan seluruh warga sekolah yang dipimpinnya. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia, staf hubungan masyarakat, administrasi *school plant*, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan sumber daya yang ada kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orangtua, dan masyarakat tentang sekolah.

Tugas utama kepala sekolah sebagai pemimpin adalah mengatur situasi, mengendalikan kegiatan kelompok, organisasi atau lembaga dan menjadi juru bicara kelompok. Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama dalam memberdayakan sumberdaya dan lingkungan sekitar. Kepala sekolah dituntut untuk mampu berperan ganda, baik sebagai *catalyst*, *solution givers*, *prosess helpers*, dan *resource linker*.

2. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa dalam Jahari & Rusdiana (2020), Paradigma baru manajemen pendidikan kepala sekolah harus mampu berfungsi sebagai berikut:

- a. *Educator*, kepala sekolah sebagai pendidik, jabatan kepala sekolah adalah tugas tambahan yang bersifat sementara yang berfungsi sebagai pengendali sistem sekolah secara keseluruhan.
- b. *Manajer*, kepala sekolah sebagai seorang pengelola semua sumber daya sekolah untuk dapat berjalan efektif dan efisien mencapai tujuan sekolah.
- c. *Administrator*, kepala sekolah sebagai penggerak seluruh elemen sekolah untuk bekerja secara individu maupun kelompok dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditentukan.
- d. *Supervisor*, kepala sekolah sebagai sosok yang terus memantau dan mengembangkan potensi setiap unsur organisasi sekolah dengan rencana dan ukuran yang jelas.
- e. *Leader*, kepala sekolah sebagai pimpinan yang terus melakukan yang baik sehingga menjadi tauladan yang ditiru bawahannya.
- f. *Inovator*, kepala sekolah sebagai motor yang menggerakkan perubahan dan melakukan inovasi guna memperbaiki situasi saat ini menjadi situasi yang lebih baik dimasa mendatang.
- g. *Motivator*, kepala sekolah sebagai sosok yang mampu menggerakkan dan mendorong setiap bawahan untuk bekerja secara optimal mencapai visi dan misi yang ditetapkan (h.71-72).

Menurut Malikkhah & Anam (2020), Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik (h.244). Adapun tugas kepala sekolah dalam menjalankan fungsi administrator pendidikan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Memimpin seluruh kegiatan pendidikan dan pembelajaran pengajaran di sekolah.
- b. Menyusun program kerja sekolah.
- c. Mengatur penyelenggaraan administrasi sekolah.
- d. Mengatur kegiatan belajar mengajar dan bimbingan penyuluhan.
- e. Mengatur penyelenggaraan pembinaan kesiswaan.
- f. Melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.
- g. Merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah.
- h. Mengatur keuangan sekolah dan menyusun RAPBS.
- i. Mengatur hubungan lingkungan sekolah dan masyarakat.

3. Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Menurut Wahyudi (2012) menyatakan, bahwa:

Kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemamfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah (h.28-29).

Sejalan dengan Suhertian dalam Wahyudi (2012) mengartikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh

melalui pendidikan dan latihan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan dan latihan dengan standar dan kualitas tertentu sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan (h.28).

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018, tentang Pemenuhan beban kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah yaitu meliputi, Manajerial, Kewirausahaan, dan Supervisi. Adapun kompetensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Kompetensi Manajerial, meliputi: 1) merencanakan program sekolah, 2) mengelola standar nasional pendidikan, 3) melaksanakan pengawasan dan evaluasi, 4) melaksanakan kepemimpinan sekolah, dan 5) mengelola sistem informasi manajemen sekolah.
- b. Kompetensi Pengembangan Kewirausahaan, meliputi: 1) merencanakan program pengembangan kewirausahaan, 2) melaksanakan program pengembangan kewirausahaan, dan 3) melaksanakan evaluasi program pengembangan kewirausahaan.
- c. Kompetensi Supervisi Kepada Guru dan Tenaga Kependidikan, meliputi: 1) merencanakan program supervisi guru dan tenaga kependidikan, 2) melaksanakan supervisi guru, 3) merencanakan supervisi terhadap tenaga kependidikan, 3) menindaklanjuti hasil supervisi terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, 4) melaksanakan evaluasi program supervisi guru dan tenaga kependidikan, dan 5) merencanakan dan menindak lanjuti hasil

evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.

Kompetensi kepala sekolah sebagaimana yang dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018, tentang Pemenuhan beban kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah. Karena itu perlu dengan kompetensi yang lain yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah. Adapun kompetensi tersebut dapat berupa: (a) merumuskan visi, (b) merencanakan program, (c) komunikasi dan kerjasama, (d) hubungan masyarakat, (e) mengelola sumber daya sekolah, (f) pengambilan keputusan, dan (g) kemampuan mengelola konflik.

Menurut Ikhsandi & Ramadan (2021), Kepala Sekolah sebagai pemimpin memiliki tipe kepemimpinan yang berbeda-beda sehingga setiap sekolah memiliki ciri khas masing-masing. Sebagai kepala sekolah diharapkan memiliki tipe kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi sekolah yang dipimpin. Hal ini bertujuan mencapai visi misi sekolah secara bersama-sama (h.1313). Sementara itu, Tampubolon (2019) menjelaskan bahwa Kepala sekolah seharusnya senantiasa berusaha membangun kreasi dan imajinasi ke arah pengembangan pendidikan yang lebih baik secara kompetitif. (h.29).

Dengan demikian kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai dasar yang direferensikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara sistematis yang

memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemamfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, serta kompetensi lainnya yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.

J. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru

Penelitian ini dilakukan oleh Leniwati & Arafat (2017) Guru SMA Negeri 1 Sembawa dan Dosen Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas PGRI Palembang. *The purpose of this research was to obtain information about the implementation of academic supervision done by headmaster in order to develop teacher's performance. This research used qualitative method. Data were collected through interview, observation and documentation. The subjects of this research were the headmaster and the teachers. The results showed that the implementation of the academic supervision was done on three steps were planning, implementation and evaluation. The teachers gave positive responses to the implementation of academic supervision.*

2. Implementasi Supervisi Akademik Kepala MIS Batusangkar

Penelitian ini dilakukan oleh Jumadiah, Nurdia, Rahmi, dan Rhoni (2016) Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar. *This study aimed at describing the implementation of academic supervision of the principal MIS Batusangkar. This research was qualitative. The subjects of this research were the principal and teachers MIS Batusangkar. The interview was used on data collection technique. The results showed that 1) the implementation of the academic supervision was good, it consists of planning, implementation, and evaluation; 2) the techniques used on academic supervision were teachers' meeting, visiting class, and personal dialogue; and 3) the response of teachers to the implementation of the supervision were very positive.*

3. Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah SD Negeri 11 Kampung Baru

Penelitian ini dilakukan oleh Refika, Rahmadini, Ermansyah, dan Susanti (2016) Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar. *In this qualitative study, the researchers described the implementation of supervision by the principal in State Primary School 11 Kampung Baru, Batusangkar. The data in this study were from the principal and the teachers. The result revealed that the supervision activities by the principal in State Primary School 11 Kampung Baru include 1) planning; 2) actuating; and 3) funding.*

4. Supervisi Akademik Kunjungan Kelas oleh Kepala Sekolah dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di SMP NW Jerua)

Penelitian ini dilakukan oleh Samsul Hadi (2019) STIT Palapa Nusantara. *This study aims to determine how the implementation of academic supervision of class visits by school principals in order to improve the performance of teachers in SMP NW Jerua and can provide technical assistance and guidance to teachers to be able to improve the quality of performance in carrying out tasks and carrying out teaching and learning processes. This research is a qualitative study using descriptive methods. To describe this research, a measurement will be carried out on the implementation planning and evaluation of the academic supervision of class visits by the school principal in NW Jerua Middle School. For this reason, this research is intended to find out more about the data collection about the academic planning documents for class visits, the academic supervision documents for class visits, the academic supervision documents for class visits. The informants in this study were the principal and teachers at NW Jerua Middle School. Data collection techniques in this study using observation techniques, documentation studies, and interviews. Observations were made to obtain data and conditions of academic supervision by the principal's class visit to improve teacher performance in NW Jerua Middle School by direct observation. Documentation studies are conducted to view and obtain authentic data that can be used to match the same data using other techniques. Interview with the teacher as an informant to get information related to the academic supervision techniques of class visits. The flow of this research reveals academic supervision in the NW Jerua Middle School. The supervision management system is as follows: The headmaster conducts academic supervision supervision of the visit by discussing with the teacher first. Then conduct academic supervision*

of class visits by applying principles and preparing instruments. The final stage is the evaluation and academic follow-up of class visits.

5. Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru

Penelitian ini dilakukan oleh Tampubolon (2019) STKIP Riama Medan. *One effort to improve teacher professional quality is through academic supervision. The implementation of academic supervision needs to be carried out systematically by the principal, aiming to provide guidance to teachers so that they can carry out their duties effectively and efficiently. The implementation of supervision is not to find fault with the teacher but the implementation of supervision is basically the process of providing assistance services to teachers to improve the teaching and learning process conducted by teachers in improving the quality of learning outcomes. Planned, systematic and directed academic supervision is expected to improve teacher quality. The realization of these goals is not an easy thing. This is because the actualization of the teacher's ability depends on various components of the education system that collaborate with each other. And of course the role of the principal as a supervisor in the school where his assignment must be maximized.*