

**MANAJEMEN SUPERVISI AKADEMIK OLEH KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN MUTU PELAJARAN BAHASA INDONESIA
(Studi deskriptif di SMPN 1 dan SMPN 3 Lembang serta SMPN 1 Parongpong
Kab. Bandung Barat Provinsi Jawa Barat)****Iin Surtiah¹, Risna Haryati²**Program Studi Administrasi Bisnis, STIA Bagasasi^{1,2}
iinsurtiah22@gmail.com¹ risnaharyati6@gmail.com²**ABSTRACT**

This study is entitled Academic Supervision Management by the Principal in Improving the Quality of Indonesian Language Lessons (Descriptive studies at 1 Junior High School and 3 Junior High School Lembang and 1 Junior High School Parongpong, at West Bandung Regency, West Java Province). Based on the results of the teacher competency test (UKG) Junior High School Teacher in West Bandung Regency in 2015 with the achievement of values generally still below the value of 60. This indicates that the level of professionalism of teachers is still low. The low ability of special teacher competence in pedagogic competence and professional competence will have an impact on the low quality of learning carried out by the teacher. The research objective was to find out (1) planning, (2) organizing, (3) implementation, (4) evaluation, (5) inhibiting and supporting factors, and (6) solutions in academic supervision by principals in improving the quality of Indonesian language learning at the West Bandung Middle School. This research is based on management theory and supervision theory. This study used a qualitative approach with descriptive analytical research methods. The research techniques are observation, interviews and documentation / library studies. The results of the research obtained include (1) planning that does not pay attention to the essence of planning objectives that reflect the goals of academic supervision that are in accordance with the real needs of the teachers, especially Indonesian teachers. (2) In terms of organizing in the regulation of duties and functions of supervision and division of supervision tasks between Principals, Deputy Principals or Senior Teachers who are deemed professional, they are still not clear and clear, whereas in the arrangement of facilities and resources supporting supervision is good. (3) In the implementation of academic supervision in general it has been running and each teacher obtains academic supervision guidance at least once in one semester. (4) Evaluation of academic supervision by the principal does not yet have a concrete supervision evaluation instrument on effective learning standards for each subject, especially for Indonesian Language Subjects. (5) The obstacle factor for academic supervision is due to the factor of clash of tasks when the principal must carry out academic support with other sudden assignments from the Department of Education that must be attended by the Principal. (6) In an effort to overcome the problem, the principal delegates the authority to supervise academics to senior representatives and teachers. The author recommends that principals set clear supervision goals in accordance with the need to improve the competence of Indonesian Language teachers. Then for teachers, they should be more aware of the demands of increasing teacher competencies in this global era, as well as accepting academic supervision activities as a vehicle for improving teacher competence. For the Head of the Department of Sports and Youth Education, West Bandung District in order to further enhance cooperation with related universities to improve teacher competence through seminars, workshops, or teacher training. And for the next researcher to study more about academic supervision and leadership of the school principal in improving the teaching professionalism of the teacher.

Keywords: Management, Academic supervision, Quality of learning

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Manajemen Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pelajaran Bahasa Indonesia (Studi deskriptif di SMPN 1 dan SMPN 3 Lembang serta SMPN 1 Parongpong Kab. Bandung Barat Provinsi Jawa Barat). Berdasarkan hasil UKG Guru SMP di Kab. Bandung Barat tahun 2015 dengan raihan nilai umumnya masih dibawah nilai 60. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tingkat profesionalitas guru masih rendah. Rendahnya kemampuan kompetensi guru khususnya dalam kompetensi pedagogik dan kompetensi professional akan membawa dampak terhadap rendahnya mutu pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru. Tujuan penelitian adalah ingin mengetahui (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pelaksanaan, (4) evaluasi, (5) faktor penghambat dan pendukung, serta (6) solusi dalam supervisi akademik oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran bahasa Indonesia di SMPN kab Bandung Barat. Penelitian ini dilandasi oleh teori manajemen dan teori supervisi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metoda penelitian deskriptif analitik. Tehnik penelitian yang digunakan adalah tehnik Observasi, Wawancara dan Studi Dokumentasi/ Perpustakaan. Hasil penelitian yang diperoleh antara lain (1) perencanaan kurang memperhatikan esensi tujuan perencanaan yang mencerminkan tujuan supervisi akademik yang sesuai dengan kebutuhan nyata para Guru khususnya guru Bahasa Indonesia. (2) Dari segi pengorganisasian dalam pengaturan tugas dan fungsi supervisi serta pembagian tugas supervisi antara Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah atau Guru Senior yang dipandang profesional masih belum tegas dan jelas, sedangkan dalam pengaturan sarana dan sumberdaya penunjang supervisi sudah baik. (3) Pada pelaksanaan supervisi akademik secara umum telah berjalan dan setiap guru memperoleh pembinaan supervisi akademik minimal satu kali dalam satu semester. (4) Evaluasi supervisi akademik oleh kepala sekolah belum memiliki instrumen evaluasi supervisi yang kongkrit tentang standar - standar pembelajaran yang efektif setiap mata pelajaran, khususnya untuk mata Pelajaran Bahasa Indonesia. (5) Faktor hambatan supervisi akademik disebabkan faktor benturan tugas Kepala sekolah saat harus melaksanakan supervisi akademik dengan tugas lain yang mendadak dari Dinas Pendidikan yang harus dihadiri Kepala Sekolah. (6) Sebagai upaya mengatasi masalah, kepala sekolah mendelegasikan kewenangan supervisi akademik kepada wakil dan guru senior. Penulis merekomendasikan kepada kepala sekolah agar menetapkan tujuan supervisi yang jelas sesuai dengan kebutuhan peningkatan kompetensi guru mata pelajaran Bahasa Indonesia. Kemudian bagi guru hendaknya lebih menyadari tuntutan peningkatan kompetensi guru di era global ini, serta menerima dengan baik kegiatan supervisi akademik sebagai wahana peningkatan kompetensi guru. Bagi Kepala Dinas Pendidikan Olah Raga dan Pemuda Kab. Bandung Barat agar lebih meningkatkan kerjasama dengan Universitas terkait untuk meningkatkan kompetensi guru melalui seminar, workshop, atau pelatihan guru. Dan bagi peneliti selanjutnya agar mengkaji lebih dalam mengenai Supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme mengajar guru.

Kata kunci: Manajemen, Supervisi akademik, Mutu pembelajaran

PENDAHULUAN

Manajemen pendidikan sebagai upaya pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya pendidikan lainnya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan untuk mencapai maksud dan tujuan-tujuan institusi pendidikan yang mendasar secara efektif dan efisien. Manajemen Pendidikan dalam dimensi lokal (Satuan pendidikan) dan nasional diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional yang bermutu, efektif dan efisien yang ditandai dengan kualitas lulusan yang bermutu dan memiliki daya saing regional bahkan internasional.

Kenyataan di lapangan para guru dalam proses inti pelajaran hampir monoton hanya menggunakan satu atau tiga metoda pembelajaran, yang mengakibatkan proses pembelajaran tidak menarik perhatian peserta didik, serta kurang memberi kesempatan berkembangnya kreativitas, imajinasi, dan motivasi belajar peserta didik, sehingga terjadi pembelajaran yang tidak bermutu atau tidak efektif.

Keadaan tersebut menunjukkan bahwa tingkat profesionalitas guru masih rendah, hal ini sebagaimana diketahui dari hasil uji kompetensi guru (UKG) SMP di Kab. Bandung Barat tahun 2015 dengan raihan nilai umumnya masih dibawah nilai 60. Rendahnya kemampuan kompetensi guru khususnya dalam kompetensi

pedagogik dan kompetensi professional akan membawa dampak terhadap rendahnya mutu pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru, yang pada gilirannya akan mengakibatkan rendahnya mutu pendidikan sekolah dan secara makromatif akan berdampak kearah rendahnya mutu pendidikan nasional.

Penulis tertarik untuk melakukan penelitian di tiga SMPN Bandung Barat dengan beberapa alasan pertama tempat tugas penulis berlokasi di wilayah kab. Bandung Barat, ketiga SMPN yang dijadikan lokasi penelitian adalah SMPN kab Bandung Barat yaitu SMPN 1 Parongpong yang memiliki nilai skor nilai uji kompetensi guru Bahasa Indonesia sangat kurang sekali dan nilai cukup, serta SMPN 1 lembang, dan SMPN 3 Lembang dimana guru bahasa Indonesia SMPN itu memperoleh nilai skor uji kompetensi guru baik sehingga bisa membandingkan kondisi prestasi sekolah yang bernilai yang baik dan yang sangat kurang, dan alasan ketiga sekolah-sekolah yang diteliti dekat ke pusat pendidikan seperti UPI disamping sebagai daerah penyangga ibu kota Provinsi Jawa Barat yang diharapkan hasil penelitiannya akan memberi kontribusi kearah peningkatan mutu sekolah bagi sekolah yang jauh dari ibu kota Provinsi Jawa Barat.

Akar masalah penelitian ini adalah rendahnya kemampuan kompetensi guru

khususnya kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional, kondisi ini perlu ditingkatkan melalui upaya supervisi akademik oleh kepala sekolah; disamping upaya lain seperti melalui studi lanjut dan *Continous Professional Develompent (CPD)* atau Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB)

Oleh karena itu yang menjadi masalah penelitian ini adalah: “Bagaimana Manajemen Supervisi Akademik terhadap guru oleh Kepala Sekolah Dalam Rangka Meningkatkan Mutu Pembelajaran Bahasa Indonesia di SMPN Kab. Bandung Barat?”

Tujuan Penelitian secara umum adalah ingin mengetahui efektivitas manajemen supervisi akademik terhadap guru dalam pengembangan kompetensi pedagogik dan profesionalnya oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran bahasa Indonesia di SMPN kab Bandung Barat.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperluas hazanah keilmuan dalam konsep-konsep Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan mutu sekolah melalui aktivitas Supervisi akademik untuk meningkatkan kemampuan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru oleh kepala sekolah guna meningkatkan mutu pembelajaran Bahasa Indonesia di sekolah menengah pertama negeri.

Teori yang digunakan adalah teori manajemen yang merupakan rangkaian aktivitas yang dijalankan oleh anggota organisasi untuk mencapai tujuannya. Sedangkan prosesnya merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuannya. Stoner (1996) mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, serta pemanfaatan sumber daya organisasi lainnya demi mencapai tujuan organisasi. Follet (1999) dalam Handoko (2014:8), mengatakan bahwa manajemen lebih merujuk pada seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Artinya, proses manajemen dapat dicapai melalui seorang manajer yang mengarahkan para bawahannya/staff.

Kemudian bagaimana proses dapat menghantarkan pada tujuan tergantung pada komando manajer. Berikutnya Terry dalam Sukarna (2011: 82) mengatakan: *”Management is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts”*. Manajemen adalah menggerakkan dan mendorong semua anggota organisasi/institusi agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan perencanaan. Definisi ini menggambarkan bahwa tercapai atau

tidaknya tujuan tergantung kepada bergerak atau tidaknya seluruh anggota kelompok/organisas mulai dari tingkat atas, menengah sampai kebawah. Kegiatan harus terarah kepada sasarannya dan bila kegiatan yang tidak terarah kepada sasarannya maka hanyalah merupakan pemborosan terhadap tenaga kerja, uang, waktu dan materi atau dengan kata lain merupakan pemborosan. Hal ini sudah barang tentu merupakan mis-management.

Selain itu didukung pula oleh teori supervisi yang secara etimologis supervisi menurut S. Wajowasito dan W.J.S Poerwadarminta yang dikutip oleh Ametembun (1993:1): “supervisi dialih bahasakan dari perkataan inggris “*supervision*” artinya pengawasan. Pengertian supervisi secara etimologis masih menurut Ametembun (1993:2), menyebutkan bahwa dilihat dari bentuk perkataannya, supervisi terdiri dari dua buah kata *super+vision*= atas, lebih, *vision* = lihat,tilik, awasi.

Makna yang terkandung dari pengertian tersebut, bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang disupervisi, tugasnya adalah melihat, menilik atau mengawasi orang-orang yang disupervisi.

Setelah memahami supervisi dari akar kata, selanjutnya akan diuraikan pengertian dari para ahli sebagai berikut : Olive

(Neagley & Evans, 1980: 1) menyatakan “*supervision in conceived as service to teacher, both individual and in group. Supervision is means of offering to teacher specialized help in improving instruction*”.

Berdasarkan devinisi tersebut diketahui bahwa supervise merupakan layanan kepada guru, baik secara makna bantuan khusus kepada guru dalam rangka memperbaiki pembelajaran. pendapat senada namun lebih lengkap diungkapkan oleh stoller (Neagley & Evans, 1980: 1) yang menyatakan:

“.....*supervision as the improvetement of instruction seem to be concerned with-overseing ,directing ,guiding, conducting, regulating,controlling, moving toward a goal, etc-workes(teacher), who give or teach knowledge or information in such a manner that there is resulting ‘increase in value or in excellence of quality or condition*”.

Berdasarkan pengertian tersebut diketahui bahwa supervisi merupakan perbaikan pembelajaran yang dilakukan guru melalui bantuan supervision melalui aktivitas pengawasan, pengarahan, pembimbingan, pembelajaran serta bentuk aktivitas lainnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metoda

deskriptif analisis dan studi kasus. Metode ini berpijak kepada pendapat Sugiono (2008:15) bahwa Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, tehnik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif bersifat induktif / kualitatif lebih menekankan” makna “ daripada generalisasi.” Data penelitian dikumpulkan dan diukur melalui tehnik wawancara, observasi lapangan (partisipasi dan non partisipan), di dukung dengan studi dokumentasi dan kepustakaan.

Wawancara

Esterberg (2002) dalam Sugiono (2008: 3019) mengemukakan beberapa macam wawancara / *interview* yaitu wawancara terstruktur, semi terstruktur, dan tidak terstruktur. Dalam penelitian ini terutama menggunakan wawancara semi terstruktur, yang menurut Sugiono (2008:320) jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.

Observasi

Nasution dalam Sugiono (2008:310) menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.

Dokumentasi

Pengumpulan data melalui wawancara dan observasi akan lebih bermakna/ valid bila didukung dengan hasil studi dokumentasi. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera biografi, peraturan, kebijakan.

Subyek penelitian ini adalah jajaran pimpinan pendidikan: Kadis Pendidikan kab Bandung Barat, Kepala SMPN, guru dan Pengawas Sekolah Menengah Pertama Negeri di wilayah kab Bandung Barat. Lebih jelasnya subyek penelitian yaitu: Satu Orang Kepala Dinas Pendidikan, tiga orang Kepala SMPN di kab Bandung Barat, sepuluh orang wakil kepala SMPN di Kab Bandung Barat, sepuluh orang guru SMPN di wilayah Kab. Bandung Barat, dan dua orang Pengawas Sekolah di Kab. Bandung Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah terhadap guru untuk meningkatkan Mutu Pembelajaran Bahasa Indonesia di SMPN Kab.Bandung Barat, kurang memperhatikan esensi tujuan perencanaan yang mencerminkan tujuan Supervisi Akademik yang sesuai dengan kebutuhan nyata para Guru khususnya guru Bahasa Indonesia. Tujuan supervisi akademik masih bersifat umum untuk meningkat profesionalisme guru, tidak ditentukan kompetensi Inti apa dari Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Guru yang secara umum masih kurang kompeten dan dijadikan prioritas peningkatan, disamping kompetensui inti lainnya. Misalnya dalam kompetensi Pedagogik yang masih lemah itu adalah kompetensi Inti tentang “ Menguasai teori belajar dan prinsip - prinsip pembelajaran yang mendidik, atau kompetensi inti tentang “ Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar. Sebaiknya dalam perencanaan supervisi ditetapkan tujuan untuk membantu kemampuan guru yang dirasakan sangat masih lemah dan sangat perlu segera diperbaiki, disamping kompetensi lain yang tarap penguasaan pengetahuan serta keterampilannya oleh para guru telah memadai. Pokok masalah yang disupervisi terhadap para guru yaitu kemampuan atas kompetensi pedagogik dan

kompetensi professional guru. Pokok bahasan/masalah supervisi akademik ini berpijak pada hasil pengamatan tidak langsung kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui hasil ulangan dan ujian nasional, ujian sekolah para peserta didik serta berdasarkan hasil Uji Kompetensi Guru.

Pengorganisasian Supervisi Akademik oleh kepala sekolah terhadap guru untuk meningkatkan mutu pembelajarn bahasa Indonesia di SMPN Bandung Barat, dalam pengaturan tugas dan fungsi supervisi serta pembagian tugas supervisi antara Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah atau Guru Senior yang dipandang profesional masih belum tegas dan jelas, sedangkan dalam pengaturan sarana dan sumberdaya penunjang supervisi sudah baik. Dalam pembagian Tugas jadwal supervisi perlu ditegaskan Siapa saja Guru yang disupervisi oleh Kepala Sekolah, Siapa saja yang disupervisi oleh Wakil Kepala Sekolah, Siapa saja guru yang disupervisi oleh Guru Senior serta Supervisor cadangan bila Supervisor yang ditunjuk berhalangan pada waktu pelaksanaan Supervisi. Hal ini penting agar semua pihak siap untuk melaksanakan supervisi akademik, khususnya wakil kepala sekolah dan guru senior yang ditugaskan atau supervisor cadangan pengganti. Supervisi akademik penanggung

jawabnya adalah kepala sekolah, dalam pelaksanaan kepala sekolah memegang peran utama, tapi sewaktu – waktu pelaksanaan supervisi didelegasikan kepada Wakil kepala sekolah atau guru senior yang nilai UKG nya tinggi. Jadwal supervisi dibagikan kepada para guru, dengan ketentuan setiap guru akan mendapat supervisi sebanyak dua kali selama satu tahun ajaran. Kepada guru juga diberi kesempatan untuk mengajukan permohonan supervisi akademik bila guru memiliki suatu penemuan baru dalam praktek pembelajaran sebagai inovasi dari standar proses pembelajaran yang telah ditetapkan dalam permendikbud. Setiap guru yang disupervisi harus menyiapkan administrasi pembelajaran berupa RPP dan dukungan sarana prasana pembelajaran yang diperlukan masing- masing guru. Setelah kunjungan kelas Kepala Sekolah/Supervisor akan menyampaikan hasil observasinya tentang hal - hal yang perlu ditingkatkan atau dihilangkan dalam proses pembelajaran oleh guru berdasarkan kajian praktek dan teori.

Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah terhadap guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran Bahasa Indonesia di SMPN Kab Bandung Barat, secara umum telah berjalan dan setiap guru memperoleh pembinaan supervisi akademik minimal satu kali dalam satu

semester. Pelaksanaan Supervisi akademik oleh kepala sekolah telah mampu meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru Bahasa Indonesia dan dapat meningkatkan mutu pembelajaran bahasa Indonesia. Namun demikian sering terjadi mundur waktu pelaksanaannya karena Kepala Sekolah mendapat tugas lain dari Dinas Pendidikan kab.Barat. Dipihak lain jadwal supervisi mundur pelaksanaannya karena guru yang akan disupervisi tidak hadir dengan berbagai alasan. Supervisi akademik masih bersifat umum mengenai kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru, belum bersifat khusus atau khas menyentuh kebutuhan guru bahasa Indonesia. Dalam Kompetensi pedagogik misalnya tentang teori dan keterampilan metoda saintifik, penilaian pembelajaran otentik, sedangkan untuk kompetensi profesional misalnya Kompetensi Inti “ Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu guru.. Khususnya untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia tentang “ menguasai kaidah bahasa Indonesia sebagai rujukan penggunaan bahasa Indonesia yang baik dan benar, memahami teori dan genre sastra Indonesia dan mengapresiasi karya sastra secara reseptif dan produktif. Pelaksanaan supervisi akademik didasarkan atas rencana

kegiatan supervisi akademik setelah memperhatikan hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS) khususnya yang berkaitan dengan standar Isi, Standar Proses, Standar Tenaga Pendidik, Standar Penilaian dan Standar Kompetensi Lulusan. Mutu pembelajaran dengan dilaksanakan Kurikulum 2013 Yang Disempurnakan maka terdapat perubahan yang signifikan dalam ranah Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian dan Standar Penilaian, dan keempat standar itu harus benar - benar dikuasai oleh Guru sebagai pelaksana proses pembelajaran. Oleh karena itu kepala sekolah sangat memperhatikan upaya peningkatan profesionalisme guru dengan berbagai upaya termasuk salah satunya melalui Supervisi Akademik. Supervisi akademik telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, dan langkah awal yang disampaikan kepala sekolah adalah menumbuhkan kesadaran para guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional disamping kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial guru. Upaya ini di sampaikan dalam setiap acara Rapat Dewan Guru. Beranjak dari EDS itu, KEPSEK dalam melakukan supervisi akademik, melalui Kunjungan Kelas, kepada Guru - guru tertentu yang masih belum mampu menerapkan metoda saintifik atau metoda ilmiah seperti metoda pembelajaran discovery, pembelajaran inkuiri, Pembelajaran Berbasis Masalah,

Pembelajaran Berbasis Projek, Pembelajaran Sinektik, Pembelajaran Kolaboratif dan Pembelajaran Kooperatif agar jauh - jauh hari mempersiapkan diri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sebelum supervisi kelas dilaksanakan. Selain itu kekurangan guru dalam penguasaan teknologi informasi dan komunikasi pembelajaran dalam mengakses bahan ajar dari internet untuk pengayaan materi pelajaran serta pengolahan materi presentasi bahan ajar melalui Komputer, Infocus dan LCD dirasakan masih kurang. Kelemahan - kelemahan tersebut yang seharusnya menjadi prioritas Supervisi akademik untuk ditindaklanjuti.

Evaluasi Supervisi Akademik oleh kepala sekolah terhadap guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran bahasa Indonesia di SMPN kab Bandung Barat, belum memiliki instrumen evaluasi supervisi yang kongkrit tentang standar - standar pembelajaran yang efektif setiap mata pelajaran, khususnya untuk mata Pelajaran Bahasa Indonesia. Instrumen itu meliputi pengetahuan dan keterampilan guru dalam penyusunan dan pengembangan Silabus, RPP, Pelaksanaan Proses Pembelajaran Bahasa Indonesia. Langkah-langkah evaluasi atas Supervisi Akademik yang dilakukan oleh Kepala Sekolah terhadap para Guru dalam meningkatkan

mutu pembelajaran Bahasa Indonesia telah ditetapkan oleh Kepala Sekolah. Langkah Pertama pengecekan penyampaian jadwal supervisi akademik kepada para guru. Kedua pengecekan ketersediaan RPP khususnya untuk guru Bahasa Indonesia, Ketiga konfirmasi kepada guru tentang kesiapan pelaksanaan Supervisi sesuai jadwal yang telah ditetapkan, Keempat pemantauan proses pembelajaran melalui Kunjungan Kelas, Kelima mengumpulkan data informasi lain tentang kemampuan kompetensi guru dari hasil UKG/dari Pengawas Sekolah, disiplin kerja serta pendapat para siswa tentang gaya mengajar setiap guru. Keenam respon guru terhadap umpan balik/ tindak lanjut Supervisi akademik. Berdasarkan langkah-langkah tersebut, Kepala sekolah selaku pimpinan sekolah dapat disimpulkan ; kegiatan supervisi akademik telah berjalan sesuai dengan rencana dan secara bertahap telah mampu meningkatkan profesionalitas guru dalam dimensi pedagogik dan dimensi profesional. Para guru, khususnya guru mata pelajaran Bahasa Indonesia telah mampu menyusun dan mengembangkan Silabus, RPP, walaupun masih terkadang menemui kesulitan dalam penyusunan Kompetensi Dasar yang berkaitan dengan Tujuan Pembelajaran. Kondisi ini langsung dikoreksi bersama dengan wakil kepala sekolah bidang

Kurikulum supaya guru tidak mengulangi kekurangan yang sama dalam penyusunan RPP berikutnya. Keluhan lain berhubungan dengan model / metoda pembelajaran ilmiah yang masih kurang di kuasai oleh sekitar 10 % dari seluruh guru. Hal inilah yang menjadi beban berat bagi kepala sekolah selaku pimpinan sekolah, secara sekilas metoda ilmiah telah dijelaskannya, tapi kalau secara kajian yang mendalam kepala sekolah mengusulkan untuk dilakukan penataran short program/program kilat bagi para guru bahasa Indonesia oleh Diknas kab Bandung Barat.

Faktor hambatan supervisi akademik oleh kepala sekolah terhadap guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran Bahasa Indonesia di SMPN kab Bandung Barat, disebabkan faktor benturan tugas Kepala sekolah saat harus melaksanakan supervisi akademik dengan tugas lain yang mendadak dari Dinas Pendidikan yang harus dihadiri Kepala Sekolah. Hambatan lain dari pihak sebagian kecil guru sendiri, masih segan untuk disupervisi sehingga tidak hadir dalam saat disupervisi. Pelaksanaan Supervisi akademik masih bersifat umum terhadap setiap guru belum menyentuh lebih dalam terhadap kebutuhan guru mata pelajaran Bahasa Indonesia. Faktor pendukung supervisi akademik, adalah adanya kegiatan

supervisi akademik dari pengawas Sekolah. Para guru yang disupervisi umumnya telah berkualifikasi Sarjana Pendidikan dengan status Pegawai Negeri Sipil. Di samping itu tersedia Peraturan Mendikbud tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya standar isi, standar proses, standar Kompetensi Lulusan, Standar Penilaian dan Standar Guru untuk disusun menjadi instrumen Standar Supervisi akademik secara umum bagi para guru dan secara khusus setiap guru mata pelajaran yang akan di supervisi termasuk mata pelajaran bahasa Indonesia. Faktor pendukung lainnya bahwa lokasi SMPN Bandung Barat berdekatan dengan LPTK Universitas Pendidikan Bandung sebagai lembaga yang mempersiapkan dan mencetak calon calon guru yang profesional

Solusi Kepala Sekolah terhadap faktor-faktor penghambat supervisi akademik. Solusi yang diambil oleh kepala sekolah terhadap hambatan - hambatan supervisi akademik bersifat pemecahan masalah jangka pendek, seperti pengunduran jawal waktu supervisi akademik, pemberian motivasi guru dengan cara kolegial; kurang mempertimbangkan kepentingan - kepentingan supervisi akademik dalam jangka panjang untuk tercapainya tujuan sekolah. Duplikasi tugas kepala sekolah pada waktu pelaksanaan supervisi akademik, dilakukan pengunduran

jadwal khusus bagi guru yang menurut pertimbangan kepala sekolah harus langsung oleh kepala sekolah; kecuali bagi guru - guru yang dipandang tidak banyak kelemahan maka supervisi diwakilkan kepada wakil kepala Sekolah atau guru senior yang ditunjuk mewakili. Persepsi sementara guru terhadap kegiatan supervisi yang dianggap lebih kuat kearah pengawasan, maka kepala sekolah dalam supervisi akademik dilakukan dengan lebih kolegial seperti guru senior dengan guru junior.

Kepala Sekolah harus lebih jeli dalam mengkaji kekuatan- kekuatan yang dimiliki oleh guru dalam kompetensi pedagogik dan profesional, serta menganalisis kelemahan - kelemahan apa yang dialami oleh para guru dalam kompetensi inti dari kompetensi pedagogik dan kompetensi inti profesional Dengan analisis kekuatan dan kelemahan guru, maka kepala sekolah akan memiliki data dasar (*basic data*) serta informasi yang berharga untuk merencanakan dan melaksanakan supervisi yang sesuai dengan kebutuhan guru dalam peningkatan profesional guru khususnya dalam kompetensi Inti yakni Proses Pembelajaran yang bermutu atau efektif.

Dalam pada itu Kepala sekolah perlu melakukan analisis faktor pendorong/peluang serta ancaman/tekanan/hambatan yang mungkin

terjadi dalam supervisi akademik. Misalnya mengenai banyaknya tugas mendadak dari Dinas pendidikan yang waktunya bersamaan dengan kegiatan supervisi akademik, hendaknya kepala sekolah melakukan manajemen waktu, memprediksi kapan waktu - waktu yang sibuk oleh tugas hubungan Dinas keluar sekolah, kapan kemungkinan waktu - waktu senggang dimana kepala sekolah bisa berada di lingkungan sekolah. Hal ini perlu

Dengan manajemen waktu yang baik kepala sekolah dapat menyusun jadwal supervisi akademik secara musyawarah dengan para guru, dan apabila dalam saat supervisi ternyata masih ada kegiatan lain yang tidak terduga, kepala sekolah sudah menyiapkan pengganti supervisor yang mewakili kepala sekolah.

Tabel
Alternatif Solusi dalam Dimensi Siapa, Manfaat, Resiko, Biaya dan Skor

| Yang Melakukan (Who) | Asumsi | | | |
|--|---|---|-------------------|------|
| | Manfaat | Kerugian/Resiko | Biaya | Skor |
| Kepala Sekolah | Dapat memotivasi guru agar dapat menunaikan tupoksi nya dengan maksimal, karena tupoksi kepek juga sebagai motivator selain melakukan supervisi akademik Dapat langsung melakukan perbaikan atas kendala yang dihadapi guru karena tupoksi kepek juga sebagai manajer di sekolah Dapat langsung memberikan solusi masalah secara komprehensif karena tupoksi kepek juga sebagai top leader di sekolah | Jadual supervisi sering bentork dengan kegiatan lain dan karena jadual pekerjaan sangat padat | relatif tidak ada | 50 |
| Wakasek bidang kurikulum | Dapat melakukan delegasi tugas supervisi akademik dari Kepsek, karena kompetensi hampir setara | Tidak dapat memberikan jawaban dan solusi permasalahan langsung karena bukan top leader di sekolah | relatif tidak ada | 25 |
| Dinas Pendidikan | Dapat memfasilitasi program supervisi akademik sekolah terutama yang terkait dengan pelatihan akademik guru | Perlunya alokasi anggaran program pelatihan akademik guru Tidak dapat memberikan jawaban dan solusi permasalahan langsung karena bukan top leader di sekolah | relatif sedang | 25 |
| Guru Senior yang direkomendasikan KKG atau dari Kelompok Profesional/Akademisi | Dapat melakukan tugas supervisi akademik secara profesional | Diperlukan alokasi anggaran khusus Tidak dapat memberikan jawaban dan solusi permasalahan langsung karena bukan top leader di sekolah | relatif besar | 25 |

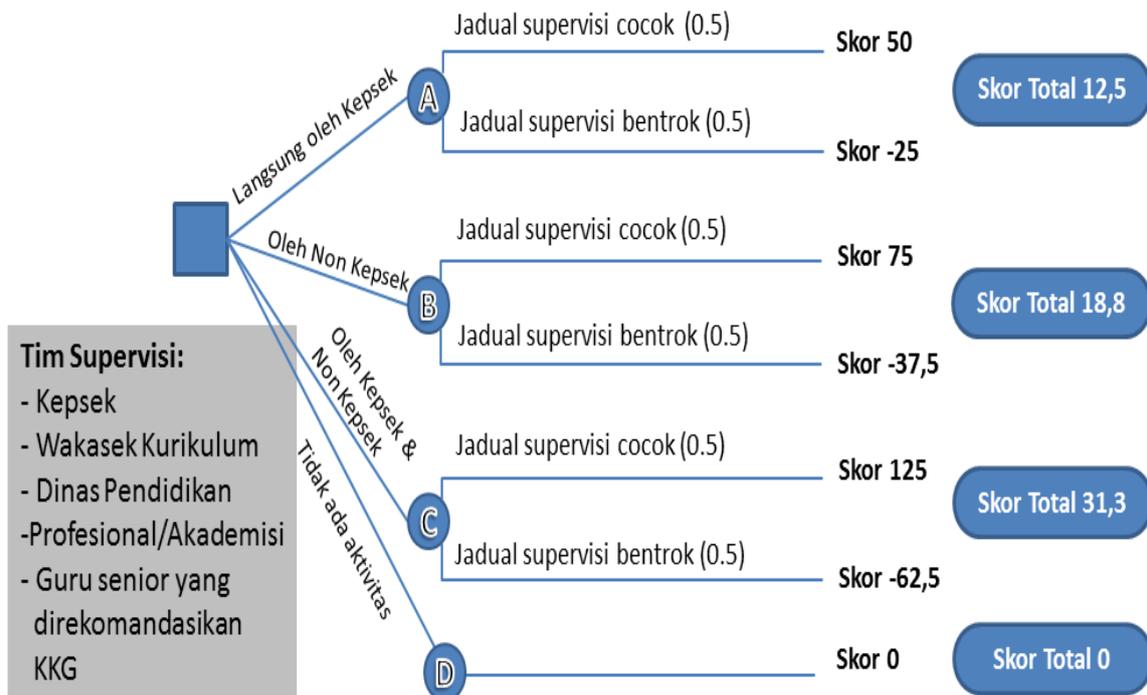
penerapan manajemen aktivitas berbasis waktu (*Activity Based Time Management*) dimana organisasi sekolah menggabungkan aktivitasnya dengan sumberdaya waktu yang digunakan untuk mencapai *outcomes* pendidikan yang diharapkan.

Bahwa Kepala sekolah menjadi supervisor akademik utama dimana asumsi skornya 50 atau 2 kali lebih besar dibandingkan dengan supervisor akademik yang lainnya, yaitu Wakasek, Dinas Pendidikan, Guru Senior maupun pihak

profesional lainnya. Asumsi ini diambil berdasarkan hasil penelitian ini yang dikaitkan dengan faktor manfaat dan kerugian/ resikonya.

Dimana asumsi jadwal supervisi antara tim supervisi dan guru bentrok dengan kegiatan lain

Bahwa model pohon keputusan dapat menjadi solusi aplikatif dalam berbagai kendala di sekolah, dimana dalam hal hambatan supervisi akademik, sebelum itu Kepala Sekolah perlu mempertimbangkan pembentukan tim supervisi akademik yang setidaknya terdiri



Gambar : Model Pohon Keputusan

Novelty penelitian ini adalah bagaimana menerapkan model analisis pohon keputusan atas kendala supervisi akademik yang ada di sekolah, yang salah satu temuannya karena bentroknya jadwal supervisi yang sudah direncanakan dengan kegiatan lain, sehingga peran supervisi akademik kepala sekolah menjadi tidak maksimal.

dari;

1. Kepsek
2. Wakasek Kurikulum
3. Dinas Pendidikan
4. Profesional/Akademisi
5. Guru senior yang direkomendasikan KKG

Adapun teknis dari model pohon keputusan ini akan mengasumsikan bahwa prediksi terhadap jadwal supervisi antara tim supervisi dan guru akan bentrok dengan kegiatan lain secara seimbang masing –

masing nilai 0.5 (50%), untuk selanjutnya berapa nilai asumsi prediksi masing-masing kejadian/kegiatan (seperti jadwal supervisi bintrol atau akan cocok) akan menjadi penilaian kepala sekolah yang menerapkannya. Yang pada akhirnya keputusan yang diambil dengan model pohon keputusan ini akan menjadi *tools management* kepala sekolah

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

SIMPULAN UMUM

Berdasarkan hasil temuan penelitian lapangan, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah terhadap guru Bahasa Indonesia telah dilaksanakan dengan tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta evaluasi dan telah mampu meningkatkan kompetensi guru khususnya kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru yang berkontribusi kearah peningkatan mutu pembelajaran Bahasa Indonesia, sekalipun belum berhasil secara maksimal. Kurangnya memperhatikan esensi tujuan perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan nyata para guru. Pengaturan tugas dan fungsi supervisi serta pembagian tugas supervisi yang kurang terorganisir. Masih bersipat umum mengenai kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru, belum bersifat khusus atau khas menyentuh

kebutuhan guru bahasa Indonesia. Belum memiliki instrumen evaluasi supervisi yang kongkrit tentang standar-standar pembelajaran yang efektif setiap mata pelajaran. Serta benturan waktu pelaksanaan supervisi dan masih terdapat persepsi yang kurang menguntungkan terhadap kegiatan supervisi akademik.

Simpulan Khusus

- a. Perencanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah terhadap guru Bahasa Indonesia untuk meningkatkan Mutu Pembelajaran Bahasa Indonesia, kurang memperhatikan esensi tujuan perencanaan yang mencerminkan tujuan Supervisi Akademik yang sesuai dengan kebutuhan nyata para Guru khususnya guru Bahasa Indonesia. Tujuan supervisi akademik masih bersifat umum untuk meningkat profesionalisme guru Bahasa Indonesia, tidak ditentukan kompetensi inti apa dari Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi profesional Guru Bahasa Indonesia yang secara umum masih kurang kompeten dan dijadikan prioritas peningkatan, disamping kompetensui inti lainnya.
- b. Pengorganisasian Supervisi Akademik oleh kepala sekolah terhadap guru Bahasa Indonesia untuk meningkatkan mutu pembelajaran bahasa Indonesia, dalam pengaturan tugas dan fungsi supervisi serta pembagian tugas

- supervisi antara Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah atau Guru Senior yang dipandang profesional masih belum tegas dan jelas, sedangkan dalam pengaturan sarana dan sumberdaya penunjang supervisi sudah baik.
- c. Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah terhadap guru Bahasa Indonesia untuk meningkatkan mutu pembelajaran Bahasa Indonesia, secara umum telah berjalan dan setiap guru memperoleh pembinaan supervisi akademik minimal satu kali dalam satu semester. Pelaksanaan Supervisi akademik oleh kepala sekolah telah mampu meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru Bahasa Indonesia dan dapat meningkatkan mutu pembelajaran bahasa Indonesia. Namun demikian sering terjadi mundur waktu pelaksanaannya karena Kepala Sekolah mendapat tugas lain dari Dinas Pendidikan. Dipihak lain jadwal supervisi mundur pelaksanaannya karena guru yang akan disupervisi tidak hadir dengan berbagai alasan. Supervisi akademik masih bersifat umum mengenai kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru, belum bersifat khusus atau khas menyentuh kebutuhan guru bahasa Indonesia. Dalam Kompetensi pedagogik misalnya tentang teori dan keterampilan metoda saintifik, penilaian pembelajaran otentik, sedangkan untuk kompetensi profesional misalnya Kompetensi Inti “ Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu guru.
- d. Evaluasi Supervisi Akademik oleh kepala sekolah terhadap guru Bahasa Indonesia untuk meningkatkan mutu pembelajaran bahasa Indonesia, belum memiliki instrumen evaluasi supervisi yang kongkrit tentang standar - standar pembelajaran yang efektif setiap mata pelajaran, khususnya untuk mata Pelajaran Bahasa Indonesia. Instrumen itu meliputi pengetahuan dan keterampilan guru Bahasa Indonesia dalam penyusunan dan pengembangan Silabus, RPP, Pelaksanaan Proses Pembelajaran Bahasa Indonesia.
- e. Faktor hambatan supervisi akademik oleh kepala sekolah terhadap guru Bahasa Indonesia untuk meningkatkan mutu pembelajaran Bahasa Indonesia, disebabkan faktor benturan tugas Kepala sekolah saat harus melaksanakan supervisi akademik dengan tugas lain yang mendadak dari Dinas Pendidikan yang harus dihadiri Kepala Sekolah.

REKOMENDASI

Sebagai hasil penelitian ini, penulis merekomendasikan kepada :

Kepala Sekolah SMPN Bandung Barat.

Berdasarkan temuan penelitian bahwa pada ketiga sekolah yang menjadi tempat penelitian diekomendasikan hal hal sbb:

- a. Dalam perencanaan Supervisi Akademik harus menetapkan tujuan supervisi yang jelas sesuai dengan kebutuhan peningkatan kompetensi guru mata pelajaran Bahasa Indonesia, yang diharapkan akan mampu meningkatkan mutu pembelajaran Bahasa Indonesia.
- b. Dalam pengorganisasi Supervisi Akademik hendaknya menetapkan pembagian tugas supervisor secara tegas antara kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah atau guru senior yang ditunjuk melaksanakan supervisi bila kepala sekolah berhalangan dalam pelaksanaan supervisi yang telah dijadwalkan.
- c. Dalam pelaksanaan supervisi akademik hendaknya kepala sekolah menyentuh kebutuhan esensial kompetensi guru bahasa Indonesia, dan masukannya disampaikan kepada guru dalam kegiatan tindak lanjut setelah kunjungan kelas secara penuh keakraban kolegial, memotivasi untuk peningkatan profesionalitas dan kinerja

guru tidak hanya mengacu kepada yang sifatnya KBM saja, tetapi juga administrasi dan moral kerja guru.

- d. Dalam Supervisi Akademik seyogyanya kepala sekolah menyusun instrumen evaluasi supervisi yang kongkrit sesuai dengan standar Isi, Standar Proses dan Standar Penilaian Pembelajaran.
- e. Dalam Penyusunan Program supervisi hendaknya kepala sekolah lebih luas mengkaji faktor waktu yang tepat untuk pelaksanaan supervisi di tengah – tengah kesibukan tugas manajerial termasuk konsultasi ke dinas Pendidikan agar supervisi berjalan efektif.

Guru /Khususnya Guru Bahasa Indonesia :

- a. Hendaknya guru lebih menyadari tuntutan peningkatan kompetensi guru di era global ini, serta menerima dengan baik kegiatan supervisi akademik sebagai wahana peningkatan kompetensi guru dan yang mempunyai masalah, secara mandiri dan atas inisiatif sendiri dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, supaya berkonsultasi dengan Kepala Sekolah dan pengawas serta mengemukakan masalah-masalah secara terbuka kepada Kepala Sekolah dan pengawas agar dapat dibantu cara pemecahannya

dalam acara tindak lanjut supervisi akademik.

- b. Supaya tidak menghadapi berbagai masalah dalam proses pembelajaran hendaknya guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan lebih membuka diri untuk terus belajar secara formal ke jenjang pendidikan S2 dan S3, mengikuti kegiatan PKB/KKG secara kontinew disamping melakukan Belajar Mandiri lewat perpustakaan dan internet. sehingga proses belajar mengajar bermutu, serta memiliki kesadaran untuk senantiasa melakukan peningkatan kualitas diri secara mandiri.

Kepala Dinas Pendidikan Olah Raga dan Pemuda Kab. Bandung Barat.

- a. Hendaknya Kepala Dinas Pendidikan Kab Bandung Barat meningkatkan kemampuan/kompetensi para Kepala Sekolah Dalam Supervisi Akademik.
- b. Hendaknya Kompetensi Inti dalam Kompetensi Pedagogik dan kompetensi Inti Profesional Guru Bahasa Indonesia ditingkatkan melalui penataran fungsional guru.
- c. Lebih meningkatkan kerjasama dengan Universitas terkait untuk meningkatkan kompetensi guru melalui seminar, workshop, atau pelatihan guru.

- d. Pengawas yang melakukan supervisi akademik harus sesuai kompetensinya dengan mata pelajaran yang disupervisi.

Peneliti Lain;

Pada penelitian selanjutnya agar mengkaji lebih dalam mengenai Supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme mengajar guru di sekolah sehingga pada nantinya dapat digunakan sebagai bahan kajian dunia pendidikan dalam meningkatkan kualitas guru.

DALIL

Dalil atau produk penelitian tentang Manajemen Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah terhadap guru Bahasa Indonesia, bahwa personil yang terlibat dalam supervisi akademik di sekolah masih belum berhasil secara maksimal dan masih terdapat persepsi yang kurang menguntungkan terhadap kegiatan supervisi akademik.

Berdasarkan hal tersebut maka penulis beranggapan bahwa personil Sekolah belum memahami secara luas arti penting supervisi akademik dalam meningkatkan mutu pembelajaran khususnya bahasa Indonesia hanya sebatas menunaikan kewajiban tugas saja. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh

kepala sekolah dan guru dalam program supervisi akademik yaitu:

1. Analisis ilmiah terhadap faktor Kekuatan (strength), Kelemahan (weakness), Peluang (opportunity) dan Tekanan/hambatan (Threat), sehingga kepala sekolah dapat memformulasikan strategi/cara-cara inovatif untuk terlaksananya kegiatan supervisi akademik dimasa depan atau jangka panjang
2. Jeli dalam mengkaji kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh guru dalam kompetensi pedagogik dan profesional, serta menganalisis kelemahan-kelemahan apa yang dialami oleh para guru dalam kompetensi inti dari kompetensi pedagogik dan kompetensi inti profesional Dengan analisis kekuatan dan kelemahan guru, maka kepala sekolah akan memiliki data dasar (*basic data*) serta informasi yang berharga untuk merencanakan dan melaksanakan supervisi yang sesuai dengan kebutuhan guru dalam peningkatan profesional guru khususnya dalam kompetensi Inti yakni Proses Pembelajaran yang bermutu atau efektif.
3. Penerapan manajemen aktivitas berbasis waktu (*Activity Based Time Management*) dimana organisasi sekolah menghubungkan aktivitasnya dengan sumberdaya waktu yang digunakan

untuk mencapai *outcomes* pendidikan yang diharapkan.

4. Dalam pelaksanaan pembelajaran, guru harus menghargai keberagaman, melakukan adaptasi materi, pendekatan, model, sumber, media, alat, yang variatif dan kreatif, menciptakan pengalaman belajar yang variatif dan memberikan ruang untuk mengembangkan sistem nilai (*value system*) yang sangat penting dalam kehidupan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi Nur, (2014) *Pengawasan Pendidikan Tinauan Teori dan Praktis*, Jakarta: Raja Grafindo.
- Airlangga Bayu, R Wayne Mondy (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia ed.2*, Erlangga Jogjakarta.
- Anonim. (2005) *Rencana Strategis Depdiknas tahun 2005-2025*, Jakarta.
- Anonim. (2007) *Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah*, Jakarta.
- Armstrong Michael (1995) *Personnel Management Practice ed. 5*, Kogepage, England
- (1995) *Personnel Management Practice ed. 5*, Kogepage, England.
- Creswell (2009). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Depdikbud RI (2010) *Permendikbud nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*, Jakarta.
- Depdiknas RI (2003) *Undang Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Diknas (2009) *Pengarahan TOT Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah*, Jakarta.
- Disdik Kab. Bandung Barat (2015) *Hasil Akreditasi SMPN kab.Bandung Barat 2015*, Bandung Barat.
- Elaine D Pulakos (2004) *Performance Management. A Road map for Developing Implementating and Evaluating Performance Management System*, Alexandria, SHRM Foundation.
- Fattah Nanang (2012) *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Remaja Karya Rosda, Bandung.
- Fayol, Hendry. (2013). *Pengantar Administrasi dan Fungsi-fungsi Manajemen*. Terj. Winardi, London: Sir Issac and Son.
- Handyaningrat Soewarno (1981) *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, PT Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Kanita, T.M Richard L Daft (2010) *Era Baru Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Kemenpan & RB (2009) *Surat Keputusan Menpan dan RB Nomor 16 tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta.
- Moeheriono (2009) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Ghalia Indonesia, Bogor
- Moleong L.S (2010) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Karyarosda, Bandung.
- (2010) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Karyarosda, Bandung
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 32 tahun 2013 *Tentang Perubahan atas PPRI no 19 tahun 2007 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 101 tahun 2000 *Tentang Pendidikan dan*

- Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2007 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Jakarta.
- R.Mc.Leod Jr.H.Teguh (1996) *Sistem Informasi Manajemen*, Prenhallindo, Jakarta.
- Riyadi Ahmad Ali, Edward Sallis (2011) *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, IrciSod Jogjakarta.
- Sagala, S (2010) *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Sanusi, Achmad (2013) *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Nuansa Cendekia.
- _____ (2015). *Sistem Nilai*. Bandung: Nuansa Cendekia.
- _____ (2016) *Pendidikan untuk Kearifan Mempertimbangkan Kembali Sistem Nilai, Belajar dan Kecerdasan*, Bandung: Nuansa Cendekia.
- Spencer M.Lyle,Jr.& Signe M Spencer (1993) *Competence at Work: Model for Superior Performance*, Jhon Wiley & Sons Inc.New York.
- Sudarmanto (2009) *Kinerja dan Pengembangan Kinerja SDM, (Teori Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi)*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sudjana, Nana. 2004. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung :Sinar. Baru Algensido Offset.
- Sugiono (2008) *Metode Penelitian Pendidikan*, Alfabeta, Bandung
- Sukmadinata, Nana Saodih (2007) *Metode Penelitian Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Tika, M. Pabundu. 2005. *Metode Penelitian Geografi*. Cetakan pertama. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2010) *Manajemen Pendidikan*,Alfabeta Bandung.
- Tony Bush (1995) *Educational Management*, Google diakses 5 januari 2016.
- Turney, C.Et all (1992) *Educational Management Roles and Tasks The School Manager*, Allen,Singapore.
- Wahyuni Siti, H,James,H.Strong (2013) *Kualitas Kepala Sekolah Yang Efektif, Indeks, Jakarta*.
- Yukl Gary, Supriyanto Budi (2009) *Kepemimpinan Transformational*,
- Yuniarsih Tjutju & B.Suwatno (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi. dan Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Undang-undang dan Peraturan Pemerintah/Menteri**
- Depdiknas RI (2003) *Undang Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta.
- (2005) *Rencana Strategis Depdiknas tahun 2005 -2025*, Jakarta
- (2007) *Standar Kompetensi Pengawas Sekolah*, Jakarta.

- (2007) *Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, Jakarta*
- (2007) :*Permendiknas No 41 tahun 2007 tentang Standar Proses, diganti dengan Permendikbud no 22 tahun 2016.*
- Depdikbud RI (2010) *Permendikbud nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, Jakarta.*
- Direktorat Tenaga Kependidikan Diknas (2009) *Pengarahan TOT Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah , Jakarta.*
- Disdik Kab.Bandung Barat, (2015) Hasil Uji Kompetensi Guru Bahasa Indonesia SMP kab .Bandung Barat 2015,
- Setneg. RI (2005) *Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, diganti dengan PPRI No 33 tahun 2013.*
- (2008) *Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 tahun 2008 tentang Pengelolaan Satuan Pendidikan.*
- Jurnal Ilmiah**
- Abdul Wahid Ahmad (2009) *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMK Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri. Jurnal Pendidikan Vol 1 No 2 hal 15 IAIN Surakarta*
- Eni Winaryaty (2012) *Kompetensi Kepala Sekolahnya sebagai Supervisor pada pembelajaran IPA SMP Kab.Semarang. Jurnal Nusantara*
- Vol 3 No 1 hal 32 Uninus
- Nurrussalami (2015) *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTsN Tungkop. Jurnal Pendidikan Vol 2 No 4 hal 58 UIN Ar Raniry*
- Tony Bush (1995) *Educational Management, International Journal And Interdisciplinary Studies*
Google diakses 5 januari 2016.
- www.Independent.co.uk/news/education/news/global_school_rankings_interactive_map. Shows standards of educ.
- www.Independent.co.uk/news/education/news/global_school_rankings_interactive_map. Shows standards of educ.
- Varsha Sen, File :// C/ Documewnts and Settings/3210z/ my documents/ educational management htm diakses 5 januari 2017.
- w.w.w,management study guide com, diakses 6 janusari 2017. File /// F:/ Pembelajaran Inuiiry dan discovery/ Bangkititahermawati blog. Diakses 5 januari 2017.
- Eka Ikhsanudin [File:/// C/ Document and Settings/3210z/my document and settings/3210z/ my \document model pembelajaran project based learning](File:///C:/Document%20and%20Settings/3210z/my%20document%20and%20settings/3210z/my%20document%20model%20pembelajaran%20project%20based%20learning) Diakses 5 januari 2017.
- File /// :/document and settings/3210z/ my documents/ penerapan model sinektik dalam meningkatkan kualitas menulis, mari berbagi, html diakses 5 januari 2017.
- University of technology Sudney. File /// G/ characteristic of good teaching university of technology sysdney, htm, diakses 10 mei 2017.