

## MENINGKATKAN KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM MELAKSANAKAN SUPERVISI KELAS MELALUI SUPERVISI MANAJERIAL PENGAWAS PADA SEKOLAH BINAAN DI KECAMATAN MASBAGIK KABUPATEN LOMBOK TIMUR

Nurdin  
Pengawas SD Kecamatan Masbagik  
Nurdin@gmail.com

### Abstract

*The purpose of this action research is to determine the extent of the influence of managerial supervision in improving the performance of principals at the target schools in the Masbagik district for the 2021-2022 school year. In this action research was carried out in 2 cycles, from the results of the actions taken it was proven to be able to improve the performance of the principal by achieving the ideal standard. From 63% in Cycle I, it could increase to 89% in Cycle II. The results of this action research indicate that the supervision of supervisors through managerial supervision is effective in improving the performance of school principals in the fostered schools of East Lombok Regency.*

**Keywords:** *Improving Principal Performance, Managerial Supervision*

**Abstrak :** Tujuan dari penelitian tindakan ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah di Sekolah Binaan wilayah Kecamatan Masbagik tahun pelajaran 2021-2022. Dalam penelitian tindakan ini dilakukan dalam 2 siklus, dari hasil tindakan yang dilakukan terbukti dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah dengan mencapai standar ideal. Dari 63 % pada Siklus I, dapat meningkat menjadi 89 % pada siklus II. Hasil penelitian tindakan ini menunjukkan bahwa pembinaan pengawas melalui supervisi manajerial adalah efektif dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah di Sekolah Binaan Kabupaten Lombok Timur.

**Kata Kunci :** Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah, Supervisi Manajerial

## PENDAHULUAN

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan beberapa perubahan dan penyesuaian dalam sasaran dan strategi program pembangunan pendidikan serta pengolahan sistem pendidikan nasional. Kebijakan dan program pembangunan pendidikan baik di pusat maupun daerah berdasarkan UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS), diarahkan pada peningkatan efisiensi pendidikan baik di pusat maupun di daerah agar secara efektif dapat memacu peningkatan mutu dan relevansi pendidikan serta pemerataan kesempatan belajar secara berkelanjutan.

Berbagai permasalahan dan tantangan yang masih dihadapi dalam penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Dasar adalah masih rendahnya mutu dan relevansi pendidikan. Hal ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor di antaranya: mutu pembelajaran yang belum mampu menciptakan proses pembelajaran yang berkualitas. Hasil pendidikan belum didukung oleh sistem pengujian dan penilaian yang melembaga dan independen serta instrumen tujuan yang belum sesuai dengan konsep yang diukur sehingga belum dapat dimonitor secara obyektif dan teratur sehingga hasil penilaian pendidikan belum berfungsi sebagai sarana umpan balik karena belum dilakukan secara teratur (Depdiknas, 2003:3).

Desentralisasi pendidikan tujuannya adalah peningkatan layanan pendidikan kepada masyarakat artinya desentralisasi pendidikan adalah “alat” dan bukan “tujuan”. Hal ini sangat penting dipahami untuk menghindari terjadinya desentralisasi menjadi sekedar pemindahan pusat dari Jakarta ke ibukota kabupaten/kota.

Pemahaman tentang tujuan desentralisasi pendidikan dan beberapa kebijakan tersebut sebagai suatu rangkaian tampaknya belum baik dan merata di masyarakat. Berbagai komentar para pengamat maupun studi menunjukkan masa transisi desentralisasi pendidikan belum dapat berjalan sebagaimana mestinya (Depdiknas, 2003:4). Desentralisasi pendidikan seharusnya sampai ke sekolah artinya sekolah diberi kewenangan mengatur rumah tangga sekolah agar sesuai dengan situasi dan kondisi masyarakat setempat. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kewenangan tersebut harus dilakukan secara partisipatif oleh warga sekolah. Dengan

kata lain pengambilan keputusan harus melibatkan *stakeholder* sekolah, dengan menerapkan manajemen partisipatif.

Operasionalisasi dari desentralisasi pendidikan adalah berjalannya manajemen berbasis sekolah, akan tetapi kurikulum sekolah yang terstruktur dan syarat beban menjadikan proses pembelajaran steril terhadap keadaan dan permasalahan yang terjadi di lingkungan yang tidak mungkin bagi guru, kepala sekolah, dan pengelola pendidikan di daerah dilakukan secara inovatif akibatnya sekolah belajar konservatif, kurang fleksibel, dan tidak mudah berubah seiring dengan perubahan jaman. Perubahan-perubahan di atas menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing. Mulai dari level mikro, yakni tenaga kependidikan di sekolah. Di sekolah terdapat yang paling berperan dan sangat menentukan kualitas pendidikan yakni kepala sekolah dan guru.

Menurut N. McGinn. T. Welsh (1999:14) mengatakan bahwa meningkatnya kualitas pendidikan merupakan akibat langsung dari kemampuan untuk melakukan standarisasi, ketepatan dan isi pendidikan yang dibuat melalui perencanaan pemerintah mengenai apa sasaran yang akan dicapai dalam sekolah, apa yang bisa diajarkan, siapa yang bisa diajar, siapa yang bisa mengajar, di mana pengajaran akan dilangsungkan, dan bagaimana sekolah akan dibiayai.

Dalam perspektif globalisasi otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan serta untuk mensukseskan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), tugas fungsi dan wewenang kepala sekolah merupakan figur sentral yang harus menjadi teladan bagi para tenaga kependidikan lain di sekolah. Oleh karena itu, untuk menunjang keberhasilan dalam perubahan-perubahan yang dilakukan dan diharapkan, perlu dipersiapkan kepala sekolah yang profesional, yang mau dan mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi terhadap berbagai kebijakan dan perubahan yang dilakukan. Kepala Sekolah yang diberi kewenangan mengatur sekolah agar sesuai dengan situasi dan kondisi masyarakat dan dalam pengambilan keputusan yang harus melibatkan *Stakeholder* sekolah masih tampaknya belum baik dan merata. Sehingga dapat dibayangkan kepala sekolah yang belum banyak berperan sebagai pelaksana. Kemudian karena tugas yang sangat besar, secara mendadak menangani tugas dan fungsi mulai dari perencanaan,

pelaksanaan sampai pada pengendalian diperlukan peningkatan kemampuan mereka, sehingga dapat menangani tugas baru yang jauh lebih luas dengan sebelumnya (Depdiknas, 2003:5).

Di samping perubahan paradigma berpikir yang cukup mendasar, disentralisasi baik ditingkat kabupaten/kota maupun tingkat sekolah dan masyarakat sebagai konsekuensi pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), maka diperlukan sumber daya yang memadai di antaranya sumber daya manusia.

Untuk menjadi kepala sekolah yang profesional, banyak hal yang harus dipahami, banyak masalah yang harus dipecahkan, dan banyak strategi yang harus dikuasai. Kurang adil jika pengangkatan kepala sekolah hanya didasarkan pada pengalaman menjadi guru yang diukur dari segi waktu (lama menjadi guru). Untuk menjadi kepala sekolah profesional perlu dimulai dari pengangkatan yang profesional pula (Mulyasa, 2003:1)

Berdasarkan pengamatan di sekolah-sekolah yang sedang melakukan uji coba MBS serta berbagai masukan dari para ahli masyarakat dalam kegiatan seminar dan lokakarya khususnya di pulau Jawa, Bali, Sumatera dan Sulawesi, menunjukkan masih banyak kepala sekolah yang belum siap mengikuti berbagai perubahan atau menyiapkan ide-ide baru di sekolah (Mulyasa, 2003:1).

Untuk mengatasi masalah di atas pemerintah dalam hal ini Kemendikbud mengeluarkan kebijakan melalui program-program peningkatan mutu pendidikan. Program peningkatan mutu pendidikan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di sekolah. Sehingga para guru dan kepala sekolah lebih siap mental untuk melaksanakan tugas di sekolah, berwibawa dan dapat melaksanakan konsep cara belajar siswa aktif (Depdiknas, 2003:11).

Selanjutnya untuk menjaga keberlanjutan manajemen kependidikan yang bermutu, maka diperlukan program pemberdayaan personil dan lembaga melalui pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga profesional. Program pemberdayaan ini perlu diikuti dengan monitoring dan evaluasi secara bertahap dan intensif agar kinerja kepala

sekolah dapat bertahan sesuai dengan standar mutu pendidikan yang ditetapkan (Depdiknas, 2003:14).

Wahjosumidjo (2002 : 82) mengatakan bahwa kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan ada 2 (dua) hal yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
2. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah serta memiliki kepedulian terhadap staf dan siswa.

Untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya secara efektif terutama kepala sekolah yang baru menjabat, maka pelatihan peningkatan mutu pendidikan ini sangat diperlukan sehingga keefektifan dan tujuan pembelajaran di sekolah dapat tercapai.

Sehubungan dengan hal di atas di Kecamatan Masbagik sering diadakan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensi kepala Sekolah (pelatihan peningkatan kinerja kepala kepala sekolah ) baik sesudah maupun sebelum mereka menjabat kepala sekolah, tetapi masih ada juga yang belum sempat mengikuti pelatihan dengan alasan teknis. baik dilaksanakan oleh pemerintah daerah kabupaten maupun oleh pemerintah provinsi melalui Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan ( LPMP ), pelatihan kepala sekolah adalah pelatihan dalam upaya peningkatan kinerja kepala sekolah.

Kepada kepala Sekolah yang belum mengikuti pelatihan maupun yang sudah mengikuti pelatihan Kepala Sekolah sangat diperlukan untuk membimbing dan membina para Kepala SD, agar dapat meningkatkan kinerjanya secara efektif melalui supervisi manajerial.

Setelah mengikuti pelatihan peningkatan kinerja kepala sekolah, maupun yang belum mengikuti pelatihan dengan mendapat bimbingan dan pembinaan dari pengawas sekolah diharapkan akan dapat meningkatkan kinerjanya sebagai Kepala Sekolah.

## METODE PENELITIAN

### A. Setting Penelitian

#### 1. Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah Dasar Negeri dan Islam yang berada di wilayah Masbagik Selatan Kecamatan Masnbgik Kabupaten lombok Timur yang menjadi Binaan Pengawas ( Peneliti ) tahun pelajaran 2020-2021.

Adapun data dan nama kepala Sekolah yang menjadi binaan oleh pengawas ( peneliti ) disajikan dalam tabel berikut :

Tabel : 1 Daftar Nama Kepala Sekolah di sekolah Binaan Pengawas TP 2020-2021

No	Nama Kepala Sekolah	Asal Sekolah	Alamat
1	Raoyani, S.Pd	SDN 1 Masbagik selatan	Gubuk Motong
2	Baiq Dewi Rukanti, S.Pd SD	SDN 2 Masbagik selatan	Nenggung
3	HJ. Hasriani, S.Pd SD	SDN 3 Masbagik selatan	Polak Penyang
4	Hj Nurul Hikmawati,S.Pd	SDN 4 Masbagik selatan	Kr. Siswa
5	As'ari S.Pd SD	SDN 5 Masbagik selatan	Gubuk Motong
6	Lalu Sahabudin, S.Pd SD	SDN 6 Masbagik selatan	Kebon lauk
7	Muhasan, S.Pd	SDN 7 Masbagik selatan	Nenggung
8	Hj. Sartini, S.Pd	SDN 1 Masbagik Utara	Gerung
9	Mahsun,S.Pd	SDN 1 Masbagik Utara	Kr. Majelok
10	Jamaludin, S.;Pd	SDI IT Daarushadah NW Masbagik	Nenggung

## 2. Tempat Penelitian

PTKp akan dilakukan pada Sekolah Negeri dan satu Sekolah Swasta di wilayah Masbagik Selatan Kecamatan Masbagik Kab. Lombok Timur Tahun pelajaran 2020-2021.

Sekolah Negeri yang ada di wilayah binaan saya terdiri dari 9 Sekolah negeri dan satu Sekolah swasta, yang masing masing tersebar di wilayah Masbagik selatan dan Masbagik Utara .

PTKp dilakukan pada kepala Sekolah Negeri dan swasta dengan jumlah seluruhnya 10 orang.

## 3. Waktu Penelitian

Tabel 2 : Jadwal Pelaksanaan Penelitian

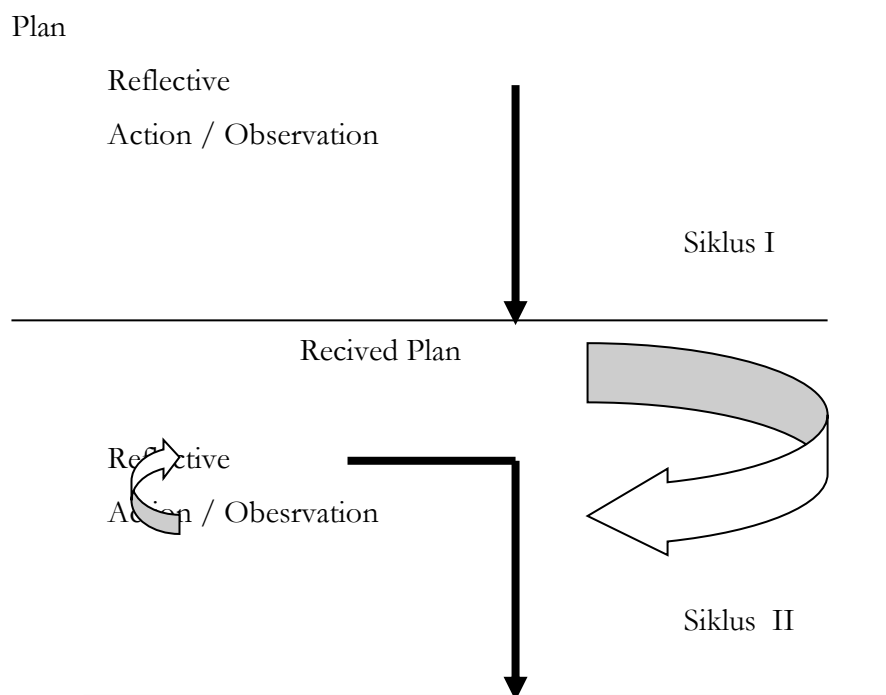
No	Uraian Kegiatan	Bulan								
		Maret 2021			April 2021			Mei 2021		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Persiapan dan Koordinasi	x	x	x						
2	Siklus I									
	a. Perencanaan				x					
	b. Tindakan				x					
	c. Observasi				x					
	d. Evaluasi				x					
3	Siklus II									
	a. Perencanaan					x				
	b. Tindakan					x				
	c. Observasi					x				
	d. Evaluasi					x				
4	Analisis Data						x			
5	Penyusunan Draft laporan						x			
6	Penyusunan Laporan Akhir							x		

## B. Prosedur Penelitian

Tindakan dilaksanakan dalam 2 siklus, Kegiatan dilaksanakan dalam semester genap tahun pelajaran 2020-2021. Lama penelitian 6 pekan efektif dilaksanakan mulai bulan 01 April – 30 April 2021.

Dalam pelaksanaan tindakan, rancangan dilakukan dalam 2 siklus yang meliputi ; (a) perencanaan, (2) tindakan, (3) pengamatan, dan (4) refleksi.

Rancangan Penelitian Tindakan Kepengawasan ( PTKp ) menurut Kemmis dan Mc.Taggar ( Depdiknas,2000 ) adalah seperti gambar berikut :



Gambar 1. Alur Penelitian Tindakan Kepengawas

**Rencana ( Plan )** : adalah rencana tindakan apa yang akan dilakukan untuk memperbaiki ,meningkatkan atau perubahan perilaku dan sikap sebagai solusi.

**Tindakan ( Action )** : adalah apa yang dilakukan oleh peneliti / pengawas sebagai upaya perbaikan,peningkatan atau perubahan yang diinginkan.

**Observasi ( Observation )** : adalah mengamati atas hasil atau dampak dari tindakan yang dilaksanakan atau dikenakan terhadap kepala sekolah.



**Refleksi ( reflection )** : adalah peneliti mengkaji, melihat, dan mempertimbangkan atas hasil atau dampak dari tindakan dari pelbagai kriteria.

**Revisi ( recived plan )** : adalah berdasarkan dari hasil refleksi ini, peneliti melakukan revisi terhadap rencana awal.

## **Siklus I**

Proses Penelitian Siklus I

Perencanaan

Dalam penelitian tindakan kepengawasan ini teknik supervisi Manajerial yang akan dilaksanakan adalah Teknik supervisi individual. Sedangkan teknik supervisi yang akan diteliti atau dilaksanakan dalam Penelitian Tindakan kepengawasan ini adalah a) teknik kunjungan kelas, b) observasi kelas, dan c) pertemuan individual.

Teknik Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan kepala sekolah oleh pengawas untuk mengamati proses pembelajaran di kelas. Tujuannya adalah untuk menolong kepala sekolah dalam mengatasi masalah di sekolah.

### **Cara melaksanakan kunjungan kelas:**

Dengan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya, atas permintaan kepala sekolah bersangkutan, Sudah memiliki instrument atau catatan-catatan, dan Tujuan kunjungan harus jelas. Adapun criteria kunjungan kelas, adalah : Memiliki tujuan-tujuan tertentu; Mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan kepala sekolah; Menggunakan instrument observasi untuk mendapatkan data yang obyektif; Terjadi interaksi antara Pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian; Pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses pembelajaran; dan Pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut.

### **Teknik Observasi Kelas**

Observasi kelas adalah mengamati proses pembelajaran secara teliti di kelas. Tujuannya adalah untuk memperoleh data obyektif aspek-aspek situasi pembelajaran, kesulitan-kesulitan kepala sekolah dalam usaha memperbaiki proses pembelajaran.

#### **Aspek-aspek yang diobservasi adalah:**

usaha-usaha dan aktivitas guru-siswa dalam proses pembelajaran, cara menggunakan media pengajaran variasi metode, ketepatan penggunaan media dengan materi ketepatan penggunaan metode dengan materi, dan reaksi mental parasiswa dalam proses belajar mengajar.

Pelaksanaan observasi kelas ini melalui tahap: persiapan, pelaksanaan, penutupan, penilaian hasil observasi; dan tindak lanjut. Supervisor:

- a) sudah siap dengan instrument observasi,
- b) menguasai masalah dan tujuan supervisi, dan
- c) observasi tidak mengganggu proses pembelajaran.

### **Pertemuan Individual**

Pertemuan individual adalah satu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor kepala sekolah.

#### **Tujuannya adalah:**

Memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi; Mengembangkan hal mengajar yang lebih baik; Memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri kepala sekolah; dan Menghilangkan atau menghindari segala prasangka.

Jenis-jenis pertemuan individual yang akan diterapkan mengacu pada pendapat Swearingen (1961) yang mengklasifikasi empat jenis pertemuan (percakapan) individual sebagai berikut ;

***Classroom-Conference***, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di dalam kelas ketika murid-murid sedang meninggalkan kelas (istirahat).

**Office-Conference.** Yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di ruang kepala sekolah atau ruang guru, di mana sudah dilengkapi dengan alat-alat bantu yang dapat digunakan untuk memberikan penjelasan pada guru.

**Causal-Conference.** Yaitu percakapan individual yang bersifat informal, yang dilaksanakan secara kebetulan bertemu dengan kepala sekolah.

**Observational Visitation.** Yaitu percakapan individual yang dilaksanakan setelah supervisor melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas.

Pada pelaksanaan pertemuan individual supervisor harus berusaha mengembangkan segi-segi positif kepala sekolah, mendorong kepala sekolah mengatasi kesulitan-kesulitannya, memberikan pengarahan, dan melakukan kesepakatan terhadap hal-hal yang masih meragukan.

## 1. Perencanaan Tindakan

Adapun kegiatan yang dilakukan dalam tahap perencanaan ini adalah:

- a. Membimbing kepala sekolah untuk membuat persiapan mengajar (RPP) bagi guru yang akan melaksanakan tugas.
- b. Menyusun lembar observasi untuk melihat bagaimana kondisi belajar mengajar.
- c. Menyusun daftar pertanyaan yang akan digunakan dalam diskusi antara pengawas sebagai peneliti dan guru sebagai mitra peneliti..

## 2. Pelaksanaan Tindakan

Kegiatan yang dilaksanakan dalam tahap ini adalah melaksanakan scenario pembelajaran yang telah direncanakan antara peneliti dan mitra peneliti. Kegiatan peneliti (pengawas) pada siklus I ini adalah mengamati jalannya proses pembelajaran sementara itu kegiatan kepala sekolah sebagai mitra peneliti adalah melaksanakan tindakan berupa kegiatan pelaksanaan pengajaran sesuai dengan rencana yang telah disusun.

## 1. Observasi dan Evalausi

Pada tahap ini dilaksanakan proses observasi terhadap pelaksanaan tindakan siklus I adalah sebagai berikut :

- a. Mengobservasi tampilan kepala sekolah yaitu mengamati :
  - 1) Pengembangan materi pengajaran yang dilakukan kepala sekolah.
  - 2) Strategi belajar mengajar yang dikembangkan kepala sekolah.
  - 3) Metoda pembelajaran yang dipilih dan ditampilkan kepala sekolah dalam pembelajaran untuk guru di kelas.
  - 4) Media pengajaran yang dipilih dan ditampilkan kepala sekolah dalam pembelajaran di kelas.
  - 5) Sumber belajar yang dipilih dan dipergunakan guru dalam kegiatan pembelajaran.
- b. Mengobservasi aktivitas siswa yaitu mengamati :
  - 1) Keaktifan dalam menjawab pertanyaan guru.
  - 2) Keaktifan dalam mengajukan pertanyaan.
  - 3) Keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.
  - 4) Keaktifan siswa dalam diskusi kelompok.
  - 5) Keaktifan siswa

## 2. Refleksi

Tahapan ini dimaksudkan untuk mengkaji secara menyeluruh tindakan yang telah dilakukan, berdasarkan data yang telah terkumpul, kemudian dilakukan evaluasi guna menyempurnakan tindakan berikutnya.

Refleksi dalam PTKp mencakup analisis, sintesis, dan penilaian terhadap hasil pengamatan atas tindakan yang dilakukan. Jika terdapat masalah dari proses refleksi maka dilakukan proses pengkajian ulang melalui siklus berikutnya yang meliputi kegiatan: perencanaan ulang, tindakan ulang, dan pengamatan ulang sehingga permasalahan dapat teratasi ( Hopkins, 1993 ).

Hasil yang diperoleh dalam tahap observasi dikumpulkan serta dianalisa dalam tahap refleksi ini. Di samping data hasil observasi dipergunakan pula jurnal

yang dibuat saat guru selesai melaksanakan kegiatan pengajaran sebagai acuan bagi guru untuk dapat mengevaluasi diri. Hasil analisa dipergunakan sebagai acuan untuk merencanakan pada siklus berikutnya.

## **Siklus II**

### **1. Perencanaan Tindakan**

Kegiatan perencanaan yang dilakukan adalah :

- 1) Mengadakan diskusi dan memberi pendampingan bagi kepala sekolah untuk membuat persiapan mengajar (RPP) yang akan digunakan dalam melakukan supervise di kelas
- 2) Mempersiapkan lembar observasi untuk melihat bagaimana kondisi belajar mengajar.
- 3) Mempersiapkan daftar pertanyaan yang akan digunakan dalam diskusi antara pengawas sebagai penilitidan guru sebagai mitra peneliti.

### **2. Pelaksanaan Tindakan**

Sama seperti pada siklus 1, kegiatan pelaksanaan tindakan pada siklus 2 adalah melaksanakan scenario pembelajaran yang telah disusun dan direncanakan sebelumnya yaitu kegiatan mitra peneliti adalah mengamati jalannya proses pembelajaran, sementara kegiatan peneliti adalah melaksanakan kegiatan pengajaran sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya dengan diberikan beberapa perbaikan sesuai dengan hasil temuan padas iklus sebelumnya.

### **3. Observasi dan Evalausi**

Melakukan pemantauan selama kegiatan proses belajar mengajar berlangsung dengan lembar observasi yang telah tersedia, dan menyiapkan instrumen tape recorder dan tustel sebagai alat perekam kegiatan adalah sebagai berikut :

Mengobservasi tampilan kepala sekolah yaitu mengamati :

- 1) Pengembangan materi pengajaran yang dilakukan kepala sekolah.
- 2) Strategi belajar mengajar yang dikembangkan kepala sekolah.

- 3) Metode pembelajaran yang dipilih dan ditampilkan kepala sekolah dalam pembelajaran di kelas.
- 4) Media pengajaran yang dipilih dan ditampilkan guru dalam pembelajaran di kelas.
- 5) Sumber belajar yang dipilih dan dipergunakan kepala sekolah dalam kegiatan pembelajaran.

Mengobservasi aktivitas siswa yaitu mengamati :

- 1) Keaktifan dalam menjawab pertanyaan guru.
- 2) Keaktifan dalam mengajukan pertanyaan.
- 3) Keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.
- 4) Keaktifan siswa dalam diskusi kelompok.
- 5) Keaktifan siswa dalam mengimplementasikan konsep model pembinaan oleh pengawas (Pedoman Observasi terlampir).

#### **4. Refleksi**

Hasil yang diperoleh dalam siklus II dikumpulkan serta dianalisa dalam tahap ini. Hasil analisa dipergunakan sebagai acuan untuk merencanakan kegiatan pada siklus berikutnya atau mengakhiri kegiatan Penelitian Tindakan Kepengawasan ini apabila data yang diperoleh sudah cukup memadai.

### **C. Tehnik Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data teknik yang digunakan adalah menggunakan **observasi dan angket**.

#### **1. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian Tindakan Kepengawasan ini variabel yang akan diteliti adalah peningkatan kinerja kepala sekolah, pembinaan pengawas melalui supervisi manajerial di Sekolah binaan di Kecamatan Masbagik Kab. Lombok Timur tahun pelajaran 2020-2021.

Variabel tersebut dapat dituliskan kembali sebagai berikut :

Variabel Harapan : Meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervise kelas

Variabel Tindakan : Pembinaan Pengawas melalui supervisi manajerial

Adapun indikator yang akan diteliti dalam variabel harapan terdiri dari :

- 1) Kemampuan dan Potensi Kinerja kepala Sekolah
- 2) Kemampuan dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah
- 3) Kemampuan menguasai materi bimbingan dan pembinaan pengawas
- 4) Kemampuan meningkatkan kinerja kepala sekolah.

Sedangkan variabel tindakan memiliki indikator sebagai berikut :

- 1) Tingkat kualitas perencanaan
- 2) Kualitas perangkat observasi
- 3) Kualitas operasional tindakan
- 4) Kesesuaian perencanaan dengan tindakan Kepengawasan
- 5) Kesesuaian materi pembinaan dan bimbingan yang diberikan pengawas
- 6) Tingkat efektifitas pembinaan dalam meningkatkan kinerja kepala Sekolah
- 7) Kemampuan pembinaan pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala Sekolah

## 2. Sumber data

Sumber Data :

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari dua sumber yaitu :

- 1 Kepala Sekolah : Diperoleh data tentang peningkatan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervise kelas
- 2 Pengawas : Diperoleh data tentang pembinaan pengawas melalui supervisi manajerial

### **3. Tehnik Analissi data**

Dalam analisis data teknik yang digunakan adalah ;

#### **Kuantitatif**

Analisis ini akan digunakan untuk menghitung besarnya peningkatan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya di sekolah dengan menggunakan prosentase (%).

#### **Kualitatif**

Teknik analisis ini akan digunakan untuk memberikan gambaran hasil penelitian secara ; reduksi data, sajian deskriptif, dan penarikan simpulan.

### **4. Indikator Keberhasilan**

Indikator Keberhasilan Penelitian tindakan sekolah yang dilaksanakan dalam dua siklus dianggap sudah berhasil apabila terjadi peningkatan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya apabila 85 % kepala sekolah ( sekolah yang diteliti ) telah mencapai ketuntasan dengan nilai rata rata 75 .Jika peningkatan tersebut dapat dicapai pada tahap siklus 1 dan 2 ,maka siklus selanjutnya tidak akan dilaksanakan karena tindakan sekolah yang dilakukan sudah dinilai efektif sesuai dengan harapan dalam manajemen berbasis sekolah ( MBS ).

## **HASIL PENELITIAN**

### **1. Perencanaan Tindakan**

Penelitian ini menggunakan model pembinaan melalui supervisi manajerial.

Tujuan yang diharapkan pada pertemuan pertama dalam pembinaan pengawas melalui supervisi manajerial ini adalah meningkatkan kinerja kepala sekolah.

Agar tercapai tujuan di atas, peneliti yang bertindak sebagai pembimbing dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Menyusun instrumen pembinaan
- b) Menyusun Instrumen Monitoring



- c) Sosialisasi kepada Kepala Sekolah
- d) Melaksanakan tindakan dalam kepengawasan
- e) Melakukan refleksi
- f) Menyusun strategi pembinaan pada siklus ke dua berdasar refleksi siklus pertama
- g) Melaksanakan pembinaan pada siklus kedua
- h) Melakukan Observasi
- i) Melakukan refleksi pada siklus kedua
- j) Menyusun strategi pembinaan pada siklus ketiga berdasar refleksi siklus kedua
- k) Melaksanakan pembinaan pada siklus ketiga
- l) Melakukan Observasi
- m) Melakukan refleksi pada siklus ketiga
- n) Menyusun laporan

## **2. Pelaksanaan Tindakan dan Pengamatan**

Pelaksanaan tindakan dalam penelitian dilakukan 2 siklus yang terdiri dari tiga kali pertemuan.

Waktu yang digunakan setiap kali pertemuan adalah 2 x 60 menit untuk tiap kepala sekolah. Pertemuan pertama dilaksanakan pada tanggal 09 s.d 16 April 2021, dan pertemuan kedua pada tanggal 23 s.d 30 Mei 2021. Penelitian tindakan kepengawasan ini dilaksanakan sesuai dengan prosedur rencana pembinaan dan skenario kepengawasan serta surat tugas yang diberikan oleh kepala Unit Dinas Pendidikandan Kebudayaan Kecamatan Masbagik Kabupaten Lombok Timur.

Berikut hasil pembinaan pengawas melalui supervisi manajerial per siklus sebagai berikut ;

## SIKLUS I

### a) Tahap Perencanaan

Pada tahap ini peneliti mempersiapkan perangkat pembinaan yang terdiri dari rencana kepengawasan, soal tes formatif 1 dan alat-alat pembinaan lain yang mendukung. Selain itu juga dipersiapkan lembar observasi peningkatan kinerja kepala sekolah dengan pemberian balikan.

### b) Tahap Kegiatan dan Pelaksanaan

Pelaksanaan kegiatan pembinaan untuk siklus I dilaksanakan pada tanggal 01 s.d. 8 April 2021, di SDN 4 Masbagik Selatan Kecamatan Masbagik Kab. Lombok Timur dengan jumlah 10 orang kepala Sekolah di Wiayah Binaan. Dalam hal ini peneliti bertindak sebagai pengawas. Adapun proses pembinaan mengacu pada rencana kepengawasan yang telah dipersiapkan.

Pengamatan (observasi) dilaksanakan bersamaan dengan pelaksanaan pembinaan di sekolah. Pada akhir proses pembinaan kepala sekolah diberi tes formatif I dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sesuai dengan yang telah dilakukan. Adapun data hasil penelitian pada siklus I. adalah seperti pada tabel berikut :

**Tabel 3 : Tabel Distribusi Nilai tes Pada Siklus I**

No	Nama	Skor	Keterangan	
			Tuntas	Tidak Tuntas
1	Raoyani, S.Pd	75	√	
2	Baiq Dewi Rukanti, S.Pd SD	80	√	
3	HJ. Hasriani, S.Pd SD	60		√
4	Hj Nurul Hikmawati,S.Pd	65	√	
5	As'ari S.Pd SD	60		√
6	Lalu Sahabudin, S.Pd SD	60		√
7	Muhasan, S.Pd	50		√
8	Hj. Sartini, S.Pd	75	√	
9	Mahsun,S.Pd	50		√

10	Jamaludin, S.;Pd	50		
<b>Jumlah Total</b>		<b>625</b>	-	-
<b>Skor Maksimum Individu</b>		<b>100</b>	-	-
<b>Skormaksimum Kelompok Kepala Sekolah ( SMK )</b>		<b>1000</b>	-	-

**Keterangan :**

Jumlah Kepala Sekolah yang tuntas : 4 Orang

Jumlah Kepala Sekolah yang belum tuntas : 6 Orang

Kelompok Kepala Sekolah : belum tuntas.

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dengan pembinaan yang dilakukan oleh pengawas melalui supervisi manajerial diperoleh nilai rata-rata peningkatan kinerja kepala sekolah adalah 63 % atau ada 4 kepala sekolah dari 10 orang sudah tuntas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada siklus pertama secara kelompok kepala Sekolah belum meningkat kinerjanya, karena yang memperoleh nilai  $\geq 65$  hanya sebesar 46,67 % lebih kecil dari persentase ketuntasan yang dikehendaki yaitu sebesar 85 %. Hal ini disebabkan karena banyak kepala sekolah yang baru diangkat/dilantik menjadi kepala sekolah sehingga mereka merasa baru dengan tugas tersebut.

## c) Refleksi

Dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan diperoleh informasi dari hasil pengamatan sebagai berikut:

- (1) Pengawas masih kurang teliti dalam melakukan pembinaan di sekolah
- (2) Pengawas masih kurang baik dalam pemanfaat waktu
- (3) Pengawas Sekolah masih kurang konsentrasi dalam melakukan pembinaan, karena ada tugas lain yang harus dikerjakan.

d) Revisi Rancangan

Pelaksanaan kegiatan pembinaan pada siklus I ini masih terdapat kekurangan, sehingga perlu adanya revisi untuk dilakukan pada siklus berikutnya.

- 1) Pengawas perlu lebih terampil dalam memotivasi kepala sekolah dan lebih jelas dalam menyampaikan tujuan pembinaan. Di mana kepala sekolah diajak untuk terlibat langsung dalam setiap kegiatan yang akan dilakukan.
- 2) Pengawas perlu mendistribusikan waktu secara baik dengan menambahkan informasi-informasi yang dirasa perlu dan memberi catatan
- 3) Pengawas harus lebih terampil dan bersemangat dalam memotivasi kepala sekolah sehingga kinerjanya lebih meningkat.

## SIKLUS II

a) Tahap perencanaan

Pada tahap ini peneliti mempersiapkan perangkat pembinaan yang terdiri dari rencana kepengawasan 2, soal tes formatif II dan alat-alat kepengawasan lain yang mendukung.

b) Tahap kegiatan dan pelaksanaan

Pelaksanaan kegiatan pembinaan supervisi manajerial untuk siklus II dilaksanakan pada tanggal 12 s.d 19 April 2021, di SDN 3 Masbagik selatan Kecamatan Masbagik Kab. Lombok Timur Tahun Pelajaran 2020-2021. Dalam hal ini peneliti bertindak sebagai pengawas. Adapun proses pembinaan mengacu pada rencana pembinaan dengan memperhatikan revisi pada siklus I, sehingga kesalahan atau kekurangan pada siklus I tidak terulang lagi pada siklus II. Penelitian tindakan kepengawasan ini dilaksanakan sesuai dengan prosedur rencana pembinaan dan skenario kepengawasan serta surat tugas yang diberikan

oleh kepala Unit Pendidikan dan kebudayaan Kecamatan Masbagik Kab. Lombok Timur.

Pada akhir proses pembinaan kepala sekolah diberi tes formatif II dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya. Instrumen yang digunakan adalah tes formatif, Adapun data hasil penelitian pada siklus II adalah sebagai berikut:

**Tabel 4 : Tabel Distribusi Nilai tes Pada Siklus II**

No	Nama	Skor	Keterangan	
			Tuntas	Tidak Tuntas
1	Raoyani, S.Pd	90	√	
2	Baiq Dewi Rukanti, S.Pd	95	√	
3	HJ. Hasriani, S.Pd SD	90	√	
4	Hj Nurul Hikmawati,S.Pd	90	√	
5	As'ari S.Pd SD	90	√	
6	Lalu Sahabudin, S.Pd SD	85	√	
7	Muhasan, S.Pd	90	√	
8	Hj. Sartini, S.Pd	90	√	
9	Mahsun,S.Pd	85	√	
10	Jamaludin, S.;Pd	80	√	
<b>Jumlah Total</b>		<b>885</b>	-	-
<b>Skor Maksimum Individu</b>		<b>100</b>	-	-
<b>Skor maksimum Kelompok Kepala Sekolah</b>		<b>1000</b>	-	-

**Keterangan :**

Jumlah Kepala Sekolah yang tuntas : 10 Orang

Jumlah Kepala yang belum tuntas : - Orang

Kelompok Kepala Sekolah : tuntas.

Dari tabel di atas diperoleh nilai rata-rata peningkatan kinerja kepala sekolah adalah 88,5 %, dari 10 orang kepala sekolah dinyatakan sudah tuntas dalam meningkatkan kinerjanya. Hasil ini menunjukkan bahwa

pada siklus II ini peningkatan kinerja kepala sekolah telah mengalami peningkatan lebih baik dari siklus I. Adanya peningkatan kinerja kepala sekolah ini karena setelah pengawas telah menginformasikan bahwa setiap akhir pembinaan akan diadakan penilaian sehingga pada pertemuan berikutnya kepala sekolah lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu kepala sekolah juga sudah mulai mengerti apa yang dimaksudkan dan diinginkan oleh pengawas dalam melakukan pembinaan supervisi manajerial ke sekolah.

c) Refleksi

Dalam pelaksanaan pembinaan diperoleh informasi dari hasil pengamatan sebagai berikut:

- 1) Memotivasi kepala sekolah
- 2) Membimbing kepala sekolah dalam menyusun rencana kerja sekolah merumuskan kesimpulan/menemukan konsep
- 3) Pengelolaan waktu

d) Revisi Pelaksanaan

Pelaksanaan pembinaan pada siklus II ini 10 orang kepala sekolah binaan telah tuntas dalam mengikuti peningkatan supervisi manajerial kepala sekolah .

- 1) Pengawas dalam memberikan pembinaan kepada kepala sekolah hendaknya dapat membuat kepala sekolah termotivasi dalam membuat program dan rencana sekolah..
- 2) Pengawas harus lebih dekat dengan kepala sekolah sehingga tidak ada perasaan takut/malu dalam diri kepala sekolah terutama dalam bertanya tentang masalah yang dihadapi oleh sekolah.
- 3) Pengawas harus lebih sabar dalam melakukan pembinaan kepada kepala sekolah terutama dalam merumuskan kesimpulan / menemukan konsep.

- 4) Pengawas harus mendistribusikan waktu secara baik sehingga kegiatan pembinaan dapat berjalan efektif sesuai dengan yang diharapkan.
- 5) Pengawas sebaiknya menambah lebih banyak contoh program kerja dengan format format yang sudah distandardisasi oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dalam hal ini Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan ( LPMP ) baik di Tingkat Provinsi maupun tingkat Pusat.

### Analisis Hasil Kegiatan

Setelah dilakukan tindakan pada siklus 1, siklus 2 menunjukkan terdapat hasil yang cukup signifikan dalam kegiatan peningkatan supervisi manajerial yang dilakukan pengawas sekolah kepada kepala sekolah binaan di wilayah binaan Masbagik selatan dan Masbagik utara kecamatan Kasbagik Kabupaten Lombok Timur. Adapun hasil tindakan kegiataan pelaksanaan anatara silus 1 dan siklus 2 ini dapat dijabarkan pada tabel berikut dibawah ini :

Tabel 5 : Analisis Hasil Tes Tentang Pembinaan Pengawas Terhadap Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah Melalui Supervisi Manajerial

No	Nama	Skor sebelum Tindakan Siklus 1	Skor setelah Tindakan 1 Siklus 2
1	Raoyani, S.Pd	75	90
2	Baiq Dewi Rukanti, S.Pd SD	80	95
3	HJ. Hasriani, S.Pd SD	60	90
4	Hj Nurul Hikmawati,S.Pd	65	90
5	As'ari S.Pd SD	60	90
6	Lalu Sahabudin, S.Pd SD	60	85
7	Muhasan, S.Pd	50	90
8	Hj. Sartini, S.Pd	75	90
9	Mahsun,S.Pd	50	85
10	Jamaludin, S.;Pd	50	80
<b>Jumlah Total</b>		<b>625</b>	<b>885</b>
<b>Skor Maksimum Individu</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Skor Maksimum Kelas</b>		<b>1000</b>	<b>1000</b>

### **Analisis Data Deskriptif Kuantitatif**

1. Pencapaian Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah sebelum diberi tindakan

$$= \frac{625}{1000} \times 100\% = 63 \%$$

2. Pencapaian peningkatan kinerja kepala sekolah setelah diberi tindakan melalui supervisi manajerial oleh pengawas

$$= \frac{885}{1000} \times 100\% = 89 \%$$

Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa

- A. Terjadi peningkatan kinerja setelah diberi pembinaan melalui supervisi manajerial yaitu peningkatan kinerja 63 % menjadi 89 % ada kenaikan sebesar = 26 %
- B. Dari sebelum pembinaan ( siklus 1 ) dan setelah pembinaan oleh pengawas sampai dengan ( siklus 2 ) 63 % menjadi 89 %, Rata – rata kinerja kepala sekolah sebelum diberi pembinaan 63 % naik 26 % menjadi 89 %

### **Refleksi dan Temuan**

Berdasarkan pelaksanaan pembinaan yang telah dilakukan pengawas kepada kepala sekolah melalui pembinaan supervisi manajerial maka hasil observasi nilai, dapat dikatakan sebagai berikut :

1. Pertemuan pertama kegiatan pembinaan belum berhasil karena dalam pembinaan pengawas masih terlihat kepala sekolah belum begitu antusias karena mereka masih menganggap pembinaan pengawas tersebut merupakan tugas baru yang diembannya ;
2. Pembinaan yang dilakukan melalui supervisi manajerial , dalam hal kinerja manajerial kepala sekolah belum tampak, sehingga hasil yang dicapai tidak tuntas.



3. Mungkin karena proses pembinaan yang menggunakan supervisi manajerial yang baru mereka laksanakan sehingga kepala sekolah merasa kaku dalam menerapkannya.
4. Akan tetapi setelah dijelaskan, mereka bisa mengerti dan buktinya pada pertemuan kedua dan ketiga proses pembinaan pengawas berjalan baik, semua kepala sekolah aktif dan lebih-lebih setelah ada rubrik penilaian proses, semua kepala sekolah antusias untuk mengikutinya..

## PEMBAHASAN

### 1. Ketuntasan Hasil Pembinaan Kinerja Kepala Sekolah

Melalui hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembinaan melalui supervisi manajerial memiliki dampak positif dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah, hal ini dapat dilihat dari semakin mantapnya pemahaman kepala sekolah terhadap pembinaan yang disampaikan pengawas ( Kinerja kepala sekolah meningkat dari siklus I, dan II ) yaitu masing-masing 63 % ; 89 % Pada siklus II kinerja kepala sekolah secara kelompok dikatakan tuntas.

### 2. Kemampuan Pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah

Berdasarkan analisis data, diperoleh aktivitas kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya dalam setiap siklus mengalami peningkatan. Hal ini berdampak positif terhadap kinerja kepala sekolah yaitu dapat ditunjukkan dengan meningkatnya nilai rata-rata kepala sekolah pada setiap siklus yang terus mengalami peningkatan.

### 3. Aktivitas Pengawas dan Kepala Sekolah dalam Pembinaan melalui Supervisi Manajerial

Berdasarkan analisis data, diperoleh aktivitas pengawas dan kepala sekolah yang paling dominan dalam kegiatan supervisi manajerial adalah bekerja dengan menggunakan alat/media, mendengarkan/memperhatikan penjelasan pengawas, dan diskusi antar antar kepala sekolah dan pengawas. Jadi dapat dikatakan bahwa aktivitas kepala sekolah dapat dikategorikan aktif.

Sedangkan untuk aktivitas pengawas selama pembinaan telah melaksanakan langkah-langkah metode pembinaan melalui supervisi manajerial dengan baik. Hal ini terlihat dari aktivitas kepala sekolah yang muncul di antaranya aktivitas membuat dan merencanakan program sekolah, melaksanakan, memberi umpan balik/evaluasi/tanya jawab di mana prosentase untuk aktivitas di atas cukup besar.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, peningkatan kinerja kepala sekolah melalui pembinaan supervisi manajerial hasilnya sangat baik. Hal itu tampak pada pertemuan pertama dari 10 orang kepala sekolah yang ada pada saat penelitian ini dilakukan nilai rata rata mencapai ; 63 % meningkat menjadi 89 % .

Dari analisis data di atas bahwa pembinaan kinerja pengawas melalui supervisi manajerial efektif diterapkan dalam upaya meningkatkan kinerja kepala sekolah, yang berarti proses pembinaan pengawas lebih berhasil dan dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah khususnya kepala Sekolah di Kabupaten Lombok Timur , oleh karena itu diharapkan kepada para pengawas dapat melaksanakan pembinaan melalui supervisi manajerial secara berkelanjutan.

Berdasarkan Permen No 13 Tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah, dan dapat membuat rencana kerja kerja sekolah, serta dapat mengorganisasikan sekolah kearah perubahan yang diinginkan mencapai 85 % ketercapaiannya, maka kinerja kepala sekolah tersebut dikatakan efektif. Dengan demikian maka **hipotesis yang diajukan di atas dapat diterima.**

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan diskusi dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pembinaan Pengawas dalam upaya meningkatkan kinerja kepala sekolah melalui supervisi manajerial menunjukkan peningkatan pada tiap-tiap putaran ( Siklus ).
2. Aktivitas dalam kegiatan pembinaan menunjukkan bahwa seluruh kepala sekolah dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik dalam setiap aspek.

3. Peningkatan kinerja kepala sekolah oleh pengawas melalui supervisi manajerial ini menunjukkan peningkatan pada tiap-tiap putarannya.
4. Aktivitas kepala sekolah menunjukkan bahwa kegiatan pembinaan melalui supervisi manajerial bermanfaat dan dapat membantu kepala sekolah untuk lebih muda memahami konsep peran dan fungsi kepala sekolah sehingga kinerja kepala sekolah dapat meningkat.

## SARAN

1. Penelitian perlu dilanjutkan dengan serangkaian penelitian yang mengembangkan alat ukur keberhasilan yang lebih reliabel agar dapat menggambarkan peningkatan kinerja kepala sekolah dengan baik sehingga mutu pendidikan dapat ditingkatkan.
2. Pembinaan pengawas melalui supervisi manajerial dalam upaya meningkatkan kinerja kepala sekolah diperlukan perhatian penuh dan disiplin yang tinggi pada setiap langkah pembinaan, dan perencanaan yang matang misalnya dalam pengalokasian waktu dan pemilihan konsep yang sesuai.
3. Kepada kepala sekolah diharapkan selalu mengikuti perkembangan jaman, terutama dengan membaca hasil karya para ahli sehingga tidak ketinggalan dengan daerah lain, dalam meningkatkan mutu pendidikan, sebagai tanggung jawab bersama memajukan pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Idochi, M. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan, Teori, Konsep, dan Isu*. Bandung : Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi. 1999. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Borich, GD, 1994. *Observation Skill For Effective Teaching*, New York : Macmillan Publishing Company
- Bush, Tong and Coleman, Marianne. 2000. *Leadership and Strategic Management in Education*. London : Sage Publications Company.
- Depdiknas RI 2007, *Peraturan No 12 Tentang Kompetensi Pengawas*. Jakarta : Depdiknas
- \_\_\_\_\_ 2007, *Peraturan Menteri No 13 Tentang Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta : Depdiknas.

- \_\_\_\_\_. 2007, *Peraturan Menteri No 19 Tentang Standar Pengelolaan Sekolah/Madrasah*. Jakarta : Depdiknas
- Caroll, Kennedy. 1996. *Managing with The Gurus*. London : All Rights Reserved.
- Chery, Yin Cheung. 1996. *School Effectiveness & School Based Management : A Mechanism for Development*. Washington DC. The Falmer Press.
- Dahar, RW. 1988. *Teori-Teori Belajar*. Jakarta : Direktorat Dikti, Proyek Pengembangan Lembaga Tenaga Kependidikan.
- Danin, Sudarwan. 2000. *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Depdiknas. 2002. *Kebijakan Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama*. Jakarta : Direktorat Dikdasmen.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Rencana dan Program Pelaksanaan MPMBS* ; Jakarta : Direktorat Dikdasmen
- \_\_\_\_\_. 2002. *Konsep Dasar MPMBS*. Jakarta : Direktorat Dikdasmen
- \_\_\_\_\_. 2002. *Pedoman Tatakrama dan Tata Tertib Kehidupan Sosial Sekolah Bagi SLTP*. Jakarta : Direktorat Dikdasmen
- \_\_\_\_\_. 2002. *Pembelajaran Dan Pengajaran Kontektual*. Jakarta : Direktorat Dikdasmen
- \_\_\_\_\_. 2002. *Panduan Monitoring dan Evaluasi*. Jakarta : Direktorat Dikdasmen
- \_\_\_\_\_. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Pusat Kurikulum Balitbang Depdiknas
- \_\_\_\_\_. 2003. *Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung : Citra Umbara
- Dirjen PMPTK 2009, *Bahan Belajar Mandiri Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*. Jakarta : Dirjen PMPTK Depdiknas.
- Duhou, Abu Ibtisan. 1999. *School-Based Management*. Paris : Unesco International Institue for Educational Planning.
- Echols.MJ, Shadily.H 2000. *Kamus Inggris Indonesia* , Jakarta : PT. Gramedia PustakaUtama
- Faisal, Sanapiah, 1989. *Format-format Penelitian Sosial Dasar-dasar dan Aplikasi*. Penerbit: Jakarta : CV. Rajawali.
- Gibson, Rowan, 1997. *Rethinking The Future Rethinking Business, Principles, Competition, Control, Leadership, Markets and The World*. Copyright Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hadi Sutrisno, 1984. *Metodologi Reseach*. Yogyakarta : Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.
- Handoko TH, 1995. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Ibrahim, MS. 2003. *Pengajaran Langsung*. Jakarta : Direktorat Dikdasmen Depdiknas RI
- Mudjiono, Dimiyati. 2002. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta : Rineka Cipta

- Mulyasa E, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_, 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan MBK*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurkencana, Wayan Sumartana, 1992. *Evaluasi Pendidikan*, Surabaya : Penerbit Usaha Nasional
- Owen, Robert G. 1981. *Organizational Behavior of Education*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Pidarta, Made . 1990. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori*. Jakarta : Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_. 1997. *Landasan Kependidikan Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*. Jakarta : Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_, 1999. *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Pemerintah RI. 2000. *Undang-Undang Otonomi Daerah*. Jakarta : Arkala
- Purwanto, Ngalim. M, 2004. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Riyanto, Yatim. 2001. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya : SIC
- Sahertian, Piet A. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Singarimun, Masri dan Effendi Sopian. 1999. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : Direktorat Dikmenum Depdiknas RI.
- Slameto. 2003. *Belajar dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sudjana, 1996. *Metode Statistika Edisi ke-5*. Bandung : Tarsito
- Sugiono 1998. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Penerbit CV. Alfabeta
- Sutarto. 1986. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Tilaar, HAR. 1987. *Putresmi dan Pengambilan Kebijakan Pendidikan Menyongsong Abad 21*, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap Perencanaan Pendidikan Jakarta IKIP.
- \_\_\_\_\_. 1992. *Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung : Rineka Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_. 1999. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*, Magelang : Indonesia Tera.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta : Rineka Cipta
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.