



KONTRIBUSI SUPERVISI KEPALA SEKOLAH PADA PENINGKATAN KUALITAS PEMBELAJARAN DI SMP 3 BAE KUDUS

Lina Handayani¹, Sukirman²

Universitas Muria Kudus^{1,2},

Corresponding email: linahandayani83@gmail.com¹,

Abstrak

Kepala sekolah mempunyai peran ganda, salah satunya adalah sebagai supervisor untuk melakukan pengawasan. Namun ada kalanya karena tumpang tindih pekerjaan mengakibatkan tugas sebagai supervisor tidak dilakukan dengan maksimal dan kontribusi kepala sekolah dipertanyakan karena adanya tugas yang sama yakni supervisi yang dilakukan oleh pengawas. Adanya fenomena tersebut maka dirumuskan permasalahan bagaimana kontribusi supervisi kepala sekolah dalam hal peningkatan kualitas pembelajaran. Adapun tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisa kontribusi yang dilakukan oleh kepala sekolah khususnya dalam hal supervisi yang telah dilakukan pula oleh pengawas. Metode penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan dengan survey pada 39 responden. Hasil penelitian, kepala sekolah memberikan kontribusi yang cukup kuat pada upaya peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai persentase sebesar 59%. Peran kepala sekolah diwujudkan dengan menjalankan fungsi-fungsi supervisi akademis pada sekolah untuk dapat memacu peningkatan Standar Nasional Pendidikan, namun peran tersebut masih disandingkan dengan peran lain sehingga peran sebagai supervisor belum jelas dilaksanakan dengan detail. Kesimpulan pada penelitian ini adalah kepala sekolah berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran dan kepala sekolah berhasil menjalankan peran dengan baik.

Kata Kunci : supervisi, kepala sekolah, akademik, pembelajaran

LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan salah satu indikator penting untuk dapat meningkatkan kualitas manusia. Sehubungan dengan hal tersebut, manajemen pendidikan memberikan kontribusinya dalam hal mengatur orang-orang yang terlibat dalam bidang pendidikan untuk dapat saling bekerjasama untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan dilakukan

dengan peningkatan kualitas pembelajaran. Menurut Haryati dan Rochman, 2012: 2) kualitas pembelajaran dapat diartikan adanya intensitas yang bersinergi antara guru, siswa, iklim pembelajaran dan media pembelajaran untuk menghasilkan proses dan hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum. Menurut Prasetyo (2013: 12) kualitas pembelajaran merupakan suatu tingkatan pencapaian yang telah diraih berdasarkan tujuan pembelajaran yang

meliputi pembelajaran seni dalam mencapai tujuan tersebut yakni berupa implementasi peningkatan pengetahuan, keterampilan dan pengembangan sikap siswa melalui proses pembelajaran di kelas.

Untuk menghasilkan tujuan pembelajaran yakni berupa peningkatan pembelajaran, maka peran kepala sekolah sangat penting. Mengacu pada Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 dalam kepala sekolah bertanggung jawab atas beberapa peran yakni sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, motivator, figur dan mediator; maka peran kepala sekolah sebagai seorang manajer dan leader terhambat karena banyaknya tugas yang harus diembannya (Mulyasa, 2004:41). Pada Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah, dinyatakan bahwa salah satu kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah adalah supervisi. Adapun hal-hal yang berkaitan dengan supervisi adalah sebagai berikut: merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pilihan pendekatan dan teknik yang sesuai dengan kondisi guru, menindaklanjuti hasil supervisi terhadap guru dengan cara memberikan umpan balik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. Berdasarkan pada aturan tersebut, maka peran kepala sekolah sebagai supervisor sangat dinantikan sehingga dapat digunakan sebagai sarana mencapai tujuan pendidikan yakni peningkatan kualitas pembelajaran.

Peran kepala sekolah sebagai supervisor dibuktikan dengan penelitian. Menurut penelitian Sulistianto (2014) bahwa supervisi kepala sekolah mempunyai pengaruh positif pada kinerja guru. Namun pada penelitian Pramesti (2016) supervisi kepala sekolah hanya memberikan kontribusi sebesar 1,8% pada kinerja guru. Menurut penelitian Setyawati dan Rohiat (2017) adanya supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas membutuhkan adanya koordinasi, namun pada kenyataannya antara pengawas dan

kepala sekolah sering tidak melakukan koordinasi dan menjalankan tugas dengan pandangan yang berbeda sehingga pengawasan tidak berjalan dengan optimal karena menimbulkan ambiguitas bagi guru untuk menentukan standar yang benar dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Dengan demikian kontribusi dari supervisi kepala sekolah sangat minim sekali pada peningkatan kualitas kerja guru di sekolah. Sehubungan dengan adanya *research gap* pada supervisi kepala sekolah, maka perlu dilakukan penelitian pula mengenai besarnya nilai kontribusi dari supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Peran sebagai supervisor bukan hanya dijalankan oleh kepala sekolah, namun juga dilakukan oleh pengawas. Hal tersebut sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah. Pada aturan tersebut dinyatakan bahwa pengawas memiliki 6 (enam) dimensi kompetensi yakni : kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan serta kompetensi sosial. Keenam dimensi kompetensi pengawas yang berhubungan dengan peningkatan hasil pembelajaran adalah kompetensi supervisi akademik. Adanya aturan mengenai supervisi yang dilakukan juga oleh pengawas, maka berdasarkan kedua aturan tersebut yakni Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah dan Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah, maka guru akan mendapatkan supervisi sebanyak 2 (dua) macam yakni supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan supervisi yang dilakukan pengawas. Namun, adanya aturan tersebut tidak sejalan dengan fenomena yang terjadi karena kepala sekolah sangat jarang bahkan tidak efektif untuk melakukan supervisi. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Pengurus Ikatan Guru Indonesia (IGI) bahwa guru sangat mengharapkan untuk dilakukan supervisi idealnya 2 (dua) kali dalam setahun yakni awal semester dan akhir

semenster. Disisi lain, kepala memiliki tugas administrasi yang sangat beraneka ragam dan memiliki berbagai peran sebagaimana tercantum dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 yakni kepala sekolah bertanggung jawab atas beberapa peran yakni sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, motivator, figur dan mediator. Dengan demikian maka tugas kepala sekolah menjadi tidak optimal pada pengawasan. Hal yang sama diungkapkan oleh guru pada SMP 3 Bae Kudus pada wawancara tanggal 6 Januari 2020 bahwa kepala sekolah sudah mempunyai berbagai tugas, maka untuk supervisi lebih efektif jika dijalankan oleh pengawas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Adanya *fenomena gap* tersebut, maka peran kepala sekolah sebagai supervisor khususnya bagi peningkatan pembelajaran harus dilakukan penelitian lebih lanjut.

Pelaksanaan tugas pengawasan juga mempunyai gap dan tumpang tindih sebagaimana dikatakan oleh Purwanto (2005:76) bahwa supervisi pendidikan mempunyai pengertian yang luas, yaitu segala sesuatu bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru – guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan – tujuan, pendidikan. Ia berupa dorongan, bimbingan, kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya. Dengan kata lain: Supervisi pendidikan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Disisi lain, diungkapkan oleh Powell dan Brodsky yang dikutip oleh Jasmani (2013; 97) menyatakan, model supervisi adalah prinsip – prinsip disiplin proses tutorial yang diubah menjadi ketrampilan praktis, dengan empat fokus yang tumpang tindih, yakni administrasi, evaluasi, klinis dan

suportif. Adanya perbedaan pandangan tersebut, maka kontribusi dari supervisi kepala sekolah perlu dilakukan penelitian lebih lanjut sehingga dapat membuktikan peran kepala sekolah dalam hal peningkatan pembelajaran. Adanya latar belakang mengenai peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas pembelajaran, maka dapat dirumuskan masalah yakni bagaimana kontribusi supervisi kepala sekolah dalam hal peningkatan kualitas pembelajaran. Adapun tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisa kontribusi yang dilakukan oleh kepala sekolah khususnya dalam hal supervisi yang telah dilakukan pula oleh pengawas.

Adanya peran kepala sekolah sebagaimana telah dijelaskan di atas, digunakan untuk memberikan bimbingan bagi guru dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Menurut Depdiknas dalam Prasetyo (2013: 13) kualitas pembelajaran memiliki indikator sebagai berikut.

1. Perilaku pembelajaran guru yakni keterampilan guru dalam mengajar yang menunjukkan karakteristik umum yang berhubungan dengan pengetahuan.
2. Perilaku atau aktivitas siswa yakni aktivitas yang dilakukan oleh siswa di sekolah.
3. Iklim pembelajaran yakni suasana kelas yang kondusif dan suasana sekolah yang nyaman.
4. Materi pembelajaran yang berkualitas dengan disesuaikan pada tujuan pembelajaran dan kompetensi yang harus diwujudkan.
5. Media pembelajaran yakni fasilitas yang disediakan untuk proses interaksi antara siswa dengan guru pada bidang ilmu yang relevan.
6. Sistem pembelajaran yakni ciri khas keunggulan yang berhubungan dengan penekanan dan kekhususan lulusannya.

Menurut Sanjaya (2006: 52) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kegiatan proses pembelajaran yakni sebagai berikut.

1. Faktor guru yakni *teacher formative experience* dan *teacher training experience*.
2. Faktor siswa yakni individu yang dikembangkan sesuai dengan tahap perkembangannya.
3. Faktor sarana prasarana yakni segala sesuatu yang mendukung kelancaran proses belajar mengajar.
4. Faktor lingkungan yakni faktor organisasi sekolah pada umumnya, dan kelas pada khususnya yang dapat berpengaruh pada proses pembelajaran.

Untuk mewujudkan adanya peningkatan kualitas pembelajaran juga harus berpedoman pada Standar Mutu Pendidikan (SNP) di Indonesia yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013. Adapun standar tersebut adalah sebagai berikut.

1. Standar Kompetensi Lulusan yakni kemampuan minimal pengetahuan, keterampilan dan sikap yang wajib dimiliki oleh siswa untuk dapat dinyatakan lulus.
2. Standar Isi yakni standar yang berkaitan dengan cakupan dan kedalaman materi pelajaran untuk mencapai standar kompetensi lulusan yang dituangkan dalam bahan kajian, mata pelajaran dan silabus pembelajaran.
3. Standar Proses yakni standar yang berkaitan dengan prosedur dan pengorganisasian pengalaman belajar untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan yakni standar nasional yang berkaitan dengan kualifikasi minimal yang harus dipenuhi oleh pendidik dan tenaga kependidikan.
5. Standar Sarana dan Prasarana yakni standar yang berkaitan dengan prasyarat minimal fasilitas fisik yang diperlukan untuk mewujudkan standar kompetensi lulusan.
6. Standar Pengelolaan yakni standar nasional yang berkaitan dengan

- perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pelaporan dan pengawasan kegiatan untuk mencapai penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien.
7. Standar Pembiayaan yakni standar yang berkaitan dengan biaya untuk penyelenggaraan satuan pendidikan.
8. Standar Penilaian Pendidikan yakni standar nasional yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur dan alat penilaian pendidikan.

Untuk mewujudkan SNP dan peningkatan kualitas pembelajaran, maka peran dari kepala sekolah sebagai supervisor harus ditingkatkan dan terlihat kontribusinya dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Menurut Hadis (2010: 34) salah satu teknik supervisi yang dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah supervisi akademik. Supervisi akademik merupakan perbaikan dari proses yang berkesinambungan yang dilaksanakan secara terus menerus. Supervisi akademik dilakukan dengan menjunjung tinggi pada komitmen untuk melakukan perbaikan secara terus menerus (*continuous quality improvement*) yang digunakan sebagai salah satu prinsip dasar dan manajemen terpadu. Menurut Suhardan (2010: 15) peranan supervisi akademik kepala sekolah dan profesionalisme guru di sekolah sangat besar, karena supervisi yang dilakukan kepala sekolah secara terus menerus dan kontinu dapat meningkatkan mutu pembelajaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Supervisi akademik menjadi dasar atau landasan kegiatan pengawasan profesional, yang menjadi kajian adalah sistem pemberian bantuan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru, sehingga guru menjadi lebih mampu dalam menangani tugas pokok membelajarkan peserta didiknya. Berupa perangkat program dan prosedur kegiatan di sekolah yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pembelajaran yang dilakukan guru. Kurang intensifnya pelaksanaan supervisi akademik disebabkan banyaknya tugas administratif kepala sekolah sehingga sulit meluangkan waktu untuk melakukan

supervisi akademik secara intensif. Kondisi demikian jika terus berlanjut akan memberikan iklim yang kurang kondusif terhadap peningkatan profesionalisme guru dan mutu pendidikan. Begitu pentingnya peran dan fungsi guru bagi dunia pendidikan, maka kepala sekolah mempunyai peran sentral dalam mengelola personalia khususnya terhadap kompetensi profesional guru di sekolah, sehingga sangat penting kepala sekolah untuk memahami dan menerapkan kompetensi supervisi akademik dengan baik.

Menurut Mulyasa(2003:76) supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Faktor-faktor yang mempengaruhi supervise yaitu: (1) hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hirarkis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga pendidik (guru), dan (5) merupakan bantuan professional.

Dengan adanya peran kepala sekolah yang sangat variatif, maka kepala sekolah harus mampu untuk menjalankan peran tersebut secara seimbang. Namun, menurut *research gap* dan *phenomena gap* yang terjadi di masyarakat, peran kepala sekolah sebagai supervisor disebut tumpang tindih dengan peran pengawas sehingga kontribusi dari kepala sekolah tersebut diragukan. Hal yang sama terjadi pada SMP 3 Bae Kudus bahwa kepala sekolah jarang melakukan supervisi secara khusus karena banyaknya peran yang harus dijalankan. Tugas-tugas administratif yang sangat banyak dan peran kepala sekolah sebagai pemimpin untuk memberikan *guidance* atau petunjuk dan pengaruh atau *influence* kepada guru menjadikan waktu kepala sekolah tersita untuk menjalankan tugas-tugas tersebut. Disisi lain, peran kepala sekolah sebagai supervisor terdapat

pada aturan-aturan sehingga mengharuskan kepala sekolah menjalankan peran tersebut walaupun kurang optimal. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perlu dilakukan penelitian untuk menilai kontribusi kepala sekolah dalam hal supervisi sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Mengacu pada kajian teori di atas, dapat disintesiskan bahwa yang dimaksud dengan supervisi akademik kepala sekolah adalah kegiatan membantu guru secara langsung dalam mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan akademik, bahan-bahan pengajaran, metode mengajar, dan penilaian pengajaran untuk memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan sekolah. Adapun indikator-indikator dari supervisi kepala sekolah adalah: 1) Pengarahan, 2) Membantu memecahkan masalah guru, 3) Melaksanakan pengawasan, 4) Menciptakan hubungan antarpribadi, dan 5) Penilaian hasil kerja. Berdasarkan pada uraian teori di atas maka dapat diperoleh hipotesis bahwa terdapat kontribusi supervisi kepala sekolah pada upaya peningkatan kualitas pembelajaran. Hipotesis tersebut harus dibuktikan dengan penelitian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kontribusi dari variabel supervisi kepala sekolah dengan peningkatan kualitas pembelajaran pada guru SMP 3 Bae Kudus. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Dengan menggunakan metode ini diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan dalam lembaga pendidikan yang berkenaan dengan efektivitas pembelajaran. Dalam penelitian ini diharapkan dapat diketahui pula seberapa besar hubungan dan kontribusi antara peran kepala sekolah sebagai supervisor dengan upaya peningkatan kualitas pembelajaran.

Menurut Silalahi (2009: 75), dalam pandangan positivistik atau kuantitatif, suatu teori harus dapat diuji secara empiris. Ini disebut “the

deductivenomological model of explanation” dan “the hypothetico-deductive model of theory development”. Dalam pendekatan positivistik, deduksi memainkan satu peranan sentral dalam laporan penjelasan dan positivis mengadopsi apa yang telah diistilahkan “covering law” atau “deductive-nomological model”. Sementara itu untuk mendukung hasil penelitian kuantitatif, diperlukan data pendukung yang bersifat kualitatif, yaitu dengan melakukan wawancara tidak terstruktur. Wawancara dilakukan dengan narasumber yang berkaitan dengan penelitian, yaitu guru.

Penelitian ini dilaksanakan di SMP 3 Bae Kudus, Jawa Tengah. Adapun populasi pada penelitian ini adalah guru pada SMP 3 Bae Kudus dengan jumlah 39 guru. Pada penelitian ini, pemilihan responden dilakukan secara survey yakni dengan menggunakan seluruh guru untuk

dijadikan responden penelitian. Adapun tujuan penggunaan rensponden dengan metode survey adalah untuk menampung seluruh pendapat dan penilaian guru terhadap kontribusi kepala sekolah khususnya dalam hal supervisi. Tujuan penggunaan metode survey adalah untuk melakukan evaluasi dan koreksi atau peran dan kontribusi kepala sekolah dalam hal supervisi dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner sebagai instrumen. Adapun setiap pernyataan pada kuesioner dinilai berdasarkan skala Likert yakni SS (Sangat Setuju) dengan poin 5, S (Setuju) dengan poin 4, KS (Kurang Setuju) dengan poin 3, TS (Tidak Setuju) dengan poin 2 dan STS (Sangat Tidak Setuju) dengan poin 1.

Tabel 1. Profil Responden

KRITERIA	JUMLAH	%	
Usia (per Januari 2020)	< 30 Tahun	4	10.3%
	30-40 tahun	22	56.4%
	>40 tahun	13	33.3%
Masa Kerja	< 5 Tahun	2	5.1%
	5-10 Tahun	32	82%
	>10 Tahun	5	12.8%
Pendidikan formal terakhir	S2	2	5.1%
	S1	37	94.9%
	SMA/ Sederajat	0	

Teknik pengolahan data cara menganalisis data dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: a. Editing data (menyeleksi data). b. Mengelompokkan data (coding). c. Tabulasi data. d. Penghitungan skor. Analisis hasil penelitian dilakukan dengan Deskripsi variabel penelitian merupakan Tabel 2. Kriteria Persentase Skor Jawaban

uraian tentang hasil tanggapan responden terhadap butir-butir pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Hasil analisis deskriptif ini disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi dan persentase dengan kriteria pengambilan keputusan pada tabel berikut.

Responden	Kriteria
Interval	
20%-36%	Tidak Baik
36,01%-52%	Kurang Baik
52,01%-68%	Cukup Baik
68,01%-84%	Baik
84,01%-100%	Sangat Baik

Sumber: Narimawati (2007)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada SMP 3 Bae Kudus. Adapun tujuannya adalah untuk melakukan penilaian kontribusi kepala sekolah pada SMP 3 Bae Kudus karena selama ini peran kepala sekolah sebagai supervisor dianggap kurang optimal. Kurang optimalnya peran kepala sekolah disebabkan oleh banyaknya tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam menjalankan manajemen pendidikan di SMP 3 Bae Kudus. Penelitian ini bukan untuk menjatuhkan

peran kepala sekolah pada SMP tersebut tetapi sebagai bahan evaluasi dan pengetahuan untuk melakukan strategi pembelajaran pada tahun berikutnya dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran dan kualitas pendidikan sebagaimana tujuan awal diadakannya proses belajar mengajar.

Pada penelitian ini, peneliti membedakan karakteristik guru berdasarkan masa kerja guru yang ada pada SMP 3 Bae Kudus. Adapun hasil dari pengumpulan data adalah sebagai berikut.

Tabel . Karakteristik Guru Berdasarkan Masa Kerja Tahun 2020

No	Karakteristik	n	%
1.	Lama Kerja		
	a.0-5 Tahun	2	5.1
	b. 6-10 Tahun	32	82.1
	c.11-15 Tahun	2	5.1
	d. 16-20 Tahun	3	7.7
	Total	39	100

Sumber : Data Guru SMP 3 Bae Kudus

Berdasarkan pada Tabel 1, maka dapat diketahui bahwa mayoritas guru sudah mengajar pada SMP 3 Bae Kudus antara 6-10 tahun, yakni dengan jumlah 32 orang guru atau 82.1%.

Penelitian ini diawali dengan menguji validitas dan reliabilitas. Nilai uji validitas, dinyatakan valid karena nilai t hitung $< r$ tabel (0,316), dan nilai reliabilitas diperoleh $0,895 > 0,6$ sehingga dinyatakan reliabel.

Pada praktek penyelenggaraan supervisi kepala sekolah, memang sering terjadi benturan dengan pengawas yang melakukan tugas yang sama yakni supervisi. Adanya tumpang tindih peran kepala sekolah dalam menjalankan tugas, maka tugas sebagai supervisor kurang dilakukan

secara optimal. Hal ini dibuktikan dengan kurangnya koordinasi antara kepala sekolah dengan pengawas dalam hal penerapan pengawasan. Kepala sekolah dan pengawas membuat standar kualitas yang berbeda dalam hal melakukan penilaian terhadap pelaksanaan tugas guru. Dengan demikian, adanya penilaian yang berbeda menimbulkan ambiguitas pada pelaksanaan tugas guru sehingga guru mengalami kebingungan untuk menerapkan atau mengimplementasikan standar minimal pendidikan yang ada pada SNP.

Pada penelitian ini, peneliti menguraikan indikator-indikator dari supervisi kepala sekolah yang dilakukan pada SMP 3 Bae Kudus. Adapun indikator adalah sebagai berikut:

1. Pengarahan

No.	Pernyataan	Jawaban					skor	Ideal	
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)			
1	Kepala sekolah memberikan petunjuk pengarahan mengenai kegiatan sekolah yang dinilai tidak tepat.	0	8	26	3	2	118	195	
2	Kepala sekolah memberikan saran penyempurnaan pada pekerjaan guru yang tidak tepat	0	14	4	17	4	107	195	
3	Kepala sekolah memberikan perintah secara rinci kepada guru sesuai dengan pedoman aturan yang berlaku pada supervise akademik.	0	5	31	2	1	118	195	
		0	27	61	22	7	343	585	
		$343/585 * 100\% = 0,568$							

Sumber : Hasil Penelitian (2020)

Pengarahan dilakukan dengan menjalankan beberapa indikator yakni petunjuk, saran dan perintah. Pada proses menjalankan tugas sebagai kepala sekolah, maka tugas sebagai supervisor menjadi tumpang tindih dengan tugas sebagai kepala. Dengan demikian, tugas sebagai supervisor seakan tidak terlihat oleh guru, walaupun kepala sekolah pada umumnya telah melaksanakan tugas tersebut. pengarahan, saran dan perintah dilakukan oleh kepala sekolah untuk memperbaiki kualitas pembelajaran yang dinilai kurang sempurna, namun adanya standar penilaian yang berbeda dengan penagwas mengakibatkan guru mengalami kebingungan. Adapun contoh riil kepala sekolah menjalankan tugas supervisi adalah ketika kepala sekolah memberikan pengarahan mengenai materi dan sarana. Kepala sekolah cenderung memilih untuk menggunakan materi-materi pembelajaran yang kekinian dan memilih penggunaan media yang kekinian sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Kepala sekolah sering

mengarahkan guru untuk menggunakan media teknologi untuk menarik minat siswa, jadi ketika guru menggunakan metode konvensional dianggap metode tersebut sangat tidak layak untuk jaman sekarang. Disisi lain, pengawas memberikan apresiasi pada setiap materi dan media yang digunakan oleh guru walaupun konvensional, pengawas melihat bahwa guru mempunyai kemampuan yang variatif sehingga penggunaan materi dan media disesuaikan dengan kemampuan guru asal dapat memenuhi tuntutan yakni kualitas materi yang sesuai dengan kurikulum. Adanya standar yang berbeda, mengakibatkan guru menjadi bingung harus memenuhi standar yang mana. Hal ini terjadi karena kurangnya koordinasi antara kepala sekolah dan pengawas. Kerja kepala sekolah dalam hal pengarahan supervisi, maka diperoleh hasil 0,568. Angka tersebut dapat dikategorikan cukup baik, namun masih membutuhkan perbaikan karena kurangnya koordinasi antara pengawas dengan kepala sekolah.

2. Membantu memecahkan masalah guru

No.	Pernyataan	Jawaban					Skor	Ideal
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
4	Kepala sekolah berperan dalam penyelesaian masalah yakni menunjukkan kepada guru mengenai pemahaman suatu masalah.	0	1	15	22	1	94	195
5	Kepala sekolah dalam upaya untuk memecahkan masalah dilakukan dengan mengorganisasi data dan menulis informasi yang relevan untuk pemecahan masalah.	0	16	17	5	1	126	195
6	Kepala sekolah menyajikan penyelesaian masalah secara sistematis.	0	4	25	8	2	109	195
7	Kepala sekolah memilih metode penyelesaian masalah yang tepat.	0	13	17	8	1	120	195
8	Kepala sekolah mengembangkan strategi pemecahan masalah sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.	0	8	20	8	3	111	195
9	Kepala sekolah mampu menyelesaikan masalah dengan bijak.	0	7	27	3	2	117	195
			49	121	54	10	677	1170
		$677/1170 * 100\% = 0,578$						

Sumber : Penelitian (2020)

Untuk menjalankan peran sebagai supervisi, kepala sekolah membantu memecahkan permasalahan dengan indikator sebagai berikut:

- a. Menunjukkan pemahaman masalah.
- b. Mengorganisasi data dan menulis informasi yang relevan dalam pemecahan masalah.
- c. Menyajikan masalah dalam berbagai bentuk.
- d. Memilih pendekatan dan metode pemecahan masalah yang tepat.
- e. Mengembangkan strategi pemecahan masalah.
- f. Menyelesaikan permasalahan

Pemecahan masalah dilakukan secara aktif oleh kepala sekolah. Hal ini dilakukan agar suasana sekolah menjadi suasana yang kondusif. Walaupun tugas kepala sekolah dalam hal administratif tergolong banyak, namun kepala sekolah selalu berupaya untuk menjalankan tugas sebagai *problem solver*. Adapun bukti kepala sekolah dapat menjalankan tugas sebagai penyelesaian masalah selama menjalankan tugas sebagai supervisor adalah kepala sekolah mampu memecahkan masalah standar biaya yang selama ini menjadi polemik. Adanya bantuan dari pemerintah berupa BOS dan PIP, maka sekolah tidak lagi boleh melakukan pungutan dalam bentuk apapun. Namun jika dilihat dari volume kegiatan proses belajar mengajar yang sangat padat

dan variatif sesuai dengan tuntutan zaman, maka sekolah menjadi kesulitan untuk dapat memenuhi semua tuntutan tersebut. Untuk menjawab permasalahan tersebut, maka kepala sekolah memilih tugas dan aktivitas berdasarkan skala prioritas, mengeluarkan biaya seefektif dan seefisien

mungkin. Sehubungan dengan uraian tersebut, maka hasil penghitungan prosentase menunjukkan 0,578 atau dikategorikan cukup baik. Adanya penilaian tersebut karena kepala sekolah tidak menyelesaikan masalah secara keseluruhan.

3. Melaksanakan pengawasan

No.	Pernyataan	Jawaban					Skor	Ideal
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
10	Kepala sekolah mensupervisi perilaku pembelajaran guru khususnya dalam hal keterampilan mengajar.	0	15	16	7	1	123	195
11	Kepala sekolah mengawasi perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh siswa di sekolah.	0	18	7	12	2	119	195
12	Kepala sekolah mengawasi iklim sekolah agar tercipta suasana belajar yang kondusif.	0	31	4	3	1	143	195
13	Kepala sekolah menilai materi pembelajaran yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.	0	11	21	4	3	118	195
14	Kepala sekolah menilai media pembelajaran yang digunakan oleh guru disesuaikan dengan materi yang diajarkan.	0	15	20	2	2	126	195
15	Kepala sekolah mengawasi system pembelajaran yang membedakan sekolah ini dengan sekolah lain sehingga dapat digunakan sebagai bahan keunggulan.	0	8	29	2	0	123	195
		0	98	97	30	9	752	1170
		$752/1170 \times 100\% = 0642$						

Sumber : penelitian (2020)

Adapun tugas yang dilakukan oleh kepala sekolah ketika menjalankan fungsi pengawasan adalah sesuai dengan pengawasan atau supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah. Adapun indikator dari supervisi akademik untuk

meningkatkan kualitas pembelajaran adalah sebagai berikut.

- a. Perilaku pembelajaran guru yakni keterampilan guru dalam mengajar yang menunjukkan karakteristik umum yang berhubungan dengan pengetahuan.

- b. Perilaku atau aktivitas siswa yakni aktivitas yang dilakukan oleh siswa di sekolah.
- c. Iklim pembelajaran yakni suasana kelas yang kondusif dan suasana sekolah yang nyaman.
- d. Materi pembelajaran yang berkualitas dengan disesuaikan pada tujuan pembelajaran dan kompetensi yang harus diwujudkan.
- e. Media pembelajaran yakni fasilitas yang disediakan untuk proses interaksi antara isek akademik.

siswa dengan guru pada bidang ilmu yang relevan.

f. Sistem pembelajaran yakni ciri khas keunggulan yang berhubungan dengan penekanan dan kekhususan lulusannya.

Peran kepala sekolah sebagai supervisor ditunjukkan dalam hasil penghitungan sebesar 0,642 atau dapat dikategorikan cukup baik. Hasil tersebut dikarenakan kepala sekolah mempunyai aturan yang sangat rigid dalam hal indikator superv

4. Menciptakan hubungan antarpribadi

No.	Pernyataan	Jawaban					Skor	Ideal
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
16	Kepala sekolah berbicara dengan pernyataan yang positif.	0	6	12	20	1	81	195
17	Kepala sekolah merupakan pribadi yang bertanggung jawab pada seluruh aktivitas pembelajaran.	0	19	16	3	1	131	195
18	Kepala sekolah selalu memberikan umpan balik pada pekerjaan guru sebagai bahan pertimbangan strategi pembelajaran di masa yang akan datang.	0	6	26	6	1	115	195
19	Kepala sekolah memberikan perhatian pada seluruh proses belajar mengajar khususnya dalam hal peningkatan kualitas hubungan antarpribadi sehingga tercipta suasana mengajar yang kondusif.	0	15	17	5	2	123	195
		0	46	71	34	5	450	780

$$450/780 * 100\% = 0,577$$

Sumber : Penelitian ke

Tugas kepala sekolah untuk menciptakan hubungan antarpribadi dengan seluruh individu yang ada di sekolah harus memenuhi indikator berikut.

- a. Pernyataan positif
- b. Tanggung jawab
- c. Umpan balik
- d. Perhatian

Hubungan antarpribadi terkadang sulit untuk diimplementasikan karena watak manusia yang beraneka ragam. Untuk menjalin hubungan antarpribadi tersebut diperlukan cara menghargai, menghormati dan menerima kekurangan serta kelebihan dari orang lain. sebagaimana dalam hasil wawancara mendalam pada sejumlah guru yang ada pada SMP 3 Bae Kudus pada tanggal 20 Januari 2020, diketahui bahwa kepala sekolah mampu menjalankan

komunikasi dan menciptakan hubungan antarpribadi dengan baik yakni dengan membangun komunikasi 2 (dua) arah secara efektif dan efisien. Kepala sekolah yang modern selalu ditunjukkan yakni dengan membangun keterbukaan, pernyataan yang positif bukan memberikan komentar atau kritik negatif, melainkan membangun diskusi. Disisi lain, kepala sekolah tidak mudah disanggah oleh guru dalam hal penentuan standar yang berhubungan dengan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah mempunyai standar yang dinilai tinggi oleh guru sehingga guru lebih sulit untuk mengikuti standar tersebut jika tidak mendengarkan instruksi dengan jeli. Hasil kepala sekolah dalam hal menciptakan hubungan antarpribadi diberikan skor sebesar 0,577 atau dikategorikan cukup baik.

5. Penilaian hasil kerja

No.	Pernyataan	Jawaban					Skor	Ideal
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
20	Kepala sekolah selalu memberikan penilaian yang objektif.	0	9	18	11	1	113	195

$$113/195 * 100\% = 0,579$$

Sumber : Penelitian (2020)

Penilaian pada hasil kerja selalu dilakukan oleh kepala sekolah. Penilaian bukan hanya dalam bentuk angka tetapi juga narasi yang diunakan untuk memberikan ilustrasi bagi guru untuk dapat meningkatkan kinerja dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan pada hasil penilaian, maka dapat diketahui bahwa kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap supervisi akademik yang dapat dilihat pada

masing-masing indikator. Adapun rata-rata hasil dari kontribusi kepala sekolah dalam hal peningkatan kualitas pembelajaran secara rata-rata adalah sebesar 0,588 atau sebesar 59% atau cukup baik. Pada hasil penelitian di atas, maka dapat diketahui bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor tentu memberikan kontribusi. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjawab hipotesis bahwa kepala sekolah sebagai supervisor dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas

pembelajaran. Tugas kepala sekolah yang tumpang tindih membuat pekerjaan yang dilakukan kepala sekolah tidak dapat dinilai satu per satu namun harus diberikan penilaian secara holistik. Untuk menjalankan perannya sebagai kepala sekolah, individu kepala sekolah harus mampu mewujudkan Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 yakni kepala sekolah bertanggung jawab atas beberapa peran yakni sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, motivator, figur dan mediator. Dengan demikian, ketika kepala sekolah menjalankan fungsi yang lain, maka fungsi sebagai supervisor juga melekat pada pekerjaan tersebut walaupun belum dijalankan secara sempurna.

KESIMPULAN DAN SARAN

Adapun kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kepala sekolah mempunyai kontribusi yang cukup kuat pada pelaksanaan supervisi dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran.
2. Peran yang tumpang tindih kepala sekolah, tetap dapat melakukan supervisi dengan baik, meskipun kurang optimal. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penilaian guru pada SMP 3 Bae Kudus. Dengan demikian, masih terdapat faktor lain yang ikut berperan atau memberikan kontribusi dalam hal peningkatan kualitas pembelajaran.

Saran pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Adanya unsur subjektifitas pada jawaban responden. Hal ini dilakukan responden karena perasaan yang tidak nyaman untuk menilai atasan yakni kepala sekolah khususnya dalam hal supervisi.
2. Unsur subjektifitas responden akan berpengaruh pada hasil penelitian yang kurang akurat. Seharusnya, selaku responden, setiap pertanyaan dan pernyataan dapat dijawab

dengan objektif. Hal tersebut dilakukan karena fungsi penelitian adalah untuk memperbaiki fenomena yang ada sehingga dapat digunakan sebagai acuan atau pedoman untuk menyelesaikan permasalahan tugas kepala sekolah yang tumpang tindih sehingga tugas sebagai supervisor dapat dilakukan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Hadis, Abdul dan B, Nurhayati. 2010. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Alfabeta: Bandung.
- Haryati, Titik dan Noor Rochman. 2012. Peningkatan Kualitas Pembelajaran Pendidikan Kewarganegaraan Melalui Praktik Belajar Kewarganegaraan (Project Citizen). *Jurnal Ilmiah CIVIS*. Vol. 2, No.2. Tahun 2012
- Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa. 2013. *Supervisi Pendidikan*. Jogjakarta: AR – RUZZ MEDIA
- Mulyasa, E. 2003. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Narimawati, Umi. 2007. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia, Aplikasi Contoh dan Perhitungannya*. Jakarta: Agung Media.
- Pramesti, Diana. 2016. *Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, Iklim Kerja Guru, dan Status Sosial Ekonomi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Pangkalpinang*. S2 thesis, UNY.
- Prasetyo, Hendrawan. 2013. *Pengaruh Tingkat Kepuasan Siswa Dan*

- Minat Belajar Terhadap Prestasi Belajar Praktek Dan Teori Pada Mata Diklat Body And Painting Di Smk Piri 1 Yogyakarta Tahun 2011/2012*
Journal .<http://eprints.uny.ac.id/10040/>
- M. Ngalim Purwanto. 2005. *Administrasi dan Supervisi pendidika*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Setyawati, Yulis dan Rohiat. 2017. Koordinasi Antara Kepala Sekolah Dan Pengawas dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik. *Manajer Pendidikan*, Volume 11, Nomor 5, Juli 2017, hlm. 455-463
- Sudjana, Nana. 2011. *Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya bagi Pengawas Sekolah*. Bekasi : Binamitra Publising.
- Suhardan, Dadang. 2010. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistianto, A. 2014. Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Paninggaran Pekalongan. *Economic Education Analysis Journal*, 3(3)/2014 Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj/article/view/4503>