### BAB II

**KAJIAN PUSTAKA**

# Hakekat Supervisi Kepala Sekolah

* + 1. **Deskripsi Supervisi**

Setiap aktivitas, besar ataupun kecil, tercapainya tergantung kepada beberapa orang, diperlukan adanya koordinasi di dalam segala gerak langkah. Untuk mengkoordinasikan semua gerak langkah tersebut, pimpinan sekolah harus berusaha mengetahui keseluruhan situasi di sekolahnya dalam segala bidang. Usaha pimpinan dan guru-guru untuk mengetahui situasi lingkungan sekolah dalam segala kegiatannya disebut supervisi atau pengawasan sekolah.

Istilah supervisi atau pengawasan tersebut, terdapat beberapa pendapat para pakar pendidikan, sebagai berikut:

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, diartikan bahwa supervisor adalah pengawas utama, pengontrol utama, penyedia.[[1]](#footnote-1) Sementara itu, dalam arti tradisional, "Supervisor adalah semua administrasi dalam segala tingkatannya atau semua atasan terhadap bawahan".[[2]](#footnote-2)

Seiring dengan perkembangan zaman, maka fungsi dan tugas supervisor termasuk tuntutan pendidikan, makna supervisor juga mengalami perubahan.

Menurut konsep kuno supervisi dilaksanakan dalam bentuk “inspeksi” atau mencari kesalahan. Sedangkan dalam pandangan moderen supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi mengajar, yaitu supervisi sebagai bantuan bagi guru dalam mengajar untuk membantu siswa agar lebih baik dalam belajar. [[3]](#footnote-3)

Made Pidarta*,* mengatakan dalam pengertian baru, bahwa "Supervisor adalah hanya atasan langsung guru-guru dan personalia lainnya yang berhubungan dengan proses belajar siswa”.[[4]](#footnote-4) Di sisi lain, secara umum Robert J. Miockler, dalam bukunya A. M. Kadaraman, mengemukakan bahwa pengawasan atau supervisi adalah:

Suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan, untuk merancang system umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan efektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.[[5]](#footnote-5)

Adapun dalam *Dictionary of Education,* Good Carter, dalam bukunya H. M. Daryanto dikemukakan secara khusus bahwa:

Supervisi adalah segala usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas pendidikan lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk memperkembangkan pertumbuhan guru-guru, menyelesaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan penilaian pengajaran.[[6]](#footnote-6)

Begitupun halnya, Boardman mengemukakan bahwa supervisi adalah:

Suatu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi moderen[[7]](#footnote-7)

Di sisi lain secara khusus, Sergiovani dan Starrat, dalam bukunya E. Mulyasa, memberikan pengertian supervisi yang artinya:

Supervisor merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam 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.[[8]](#footnote-8)

Berdasarkan beberapa uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam proses pembelajaran khususnya kepala sekolah hendaknya menciptakan situasi belajar-mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Tentunya, dalam melaksanakan hal tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar-mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi atau pengawasan sehingga para guru bertambah semangat dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran dan dalam membimbing pertumbuhan para murid-muridnya.

* 1. **Deskripsi Tugas, Tanggung Jawab, dan Wewenang Supervisor**

Lancar tidaknya suatu sekolah dan tinggi rendahnya mutu sekolah tidak hanya ditentukan oleh jumlah guru dan kecakapan-kecakapannya, tetapi lebih banyak ditentukan oleh cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya. Begitupun halnya, dalam melaksanakan supervisi, untuk meningkatkan mutu pendidikan, bukan hanya memanfaatkan kesanggupan guru-gurunya dan bagaimana kepala sekolah dapat mengikut sertakan semua potensi yang ada dalam kelompoknya semaksimal mungkin dengan berdasar kepada *respect* terhadap sesama manusia, saling menghargai dan saling mengakui kesanggupan masing-masing. Berikut ini akan diuraikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang kepala sekolah sebagai supervisi pendidikan.

1. **Tugas supervisor**

Hendiyat Soetopo*,* menguraikan tugas supervisor dalam sembilan kategori:

1. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
2. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
3. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
4. Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
5. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar sehinga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik.
6. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
7. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf.
8. Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
9. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.[[9]](#footnote-9)

Berdasarkan pendapat di atas, diketahui bahwa pada hakekatnya tugas supervisor adalah membimbing, mengawasi dan mengontrol kegiatan guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya agar memahami lebih baik semua persoalan yang berhubungan dengan kegiatan pembelajaran dan membantu guru menyelesaikan masalah atau persoalan yang dihadapi dalam menjalankan tugas mengajarnya. Artinya, peranan supervisor terdapat dalam tugas dan tanggung jawabnya. Di samping itu, bertugas menyiapkan sumber-sumber belajar untuk mendukung kegiatan pendidikan.

Tugas Kepala Sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran.[[10]](#footnote-10) Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

* + 1. Diskusi Kelompok

Merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bias juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah dalam mencapai suatu keputusan. Banyak masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok, seperti peningkatan kemampuan tenaga kependidikan, dan masalah-masalah hasil temuan kepala sekolah pada kegiatan observasi di dalam atau di luar kelas.

* + 1. Kunjungan Kelas

Yaitu merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan.

* + 1. Pembicaraan Individual

Yaitu merupakan teknik bimbingan dan konseling, yang dapat digunakan oleh Kepala Sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru.

* + 1. Simulasi Pembelajaran

Yaitu merupakan teknik supervisi berbentuk demonstrasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai instropeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ada cara mengajar yang paling baik.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa setiap guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan Kepala Sekolah sebagai supervisor, dapat didilihat dari meningkatnya kesadaran tenaga guru dalam meningkatkan kinerjanya, dan meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya.

Dengan demikian, seorang Kepala Sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif utnuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut keputusan Menteri P dan K RI No. 0134/0/1977, tugas pengawas dalam pendidikan dirinci sebagai berikut:

1. Mengendalikan pelaksanaan kurikulum meliputi isi, metodepenyajian, penggunaan alat perlengkapan dan penilaiannya agar berlangsung sesuai denngan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Pengendalian tenaga teknis sekolah agar terpenuhi persyaratan formal yang berlaku dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pengendalian pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan sarana sekolah sesuai dengan ketentuan dan persyaratan yang berlaku.
4. Mengendalikan tata usaha sekolah meliputi urusan kepegawaian, urusan keuangan dan urusan perkantoran agar berjalan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Mengendalikan hubungan kejasama dengan mesyarkat, antara lain dengan pemerintah daerah, dunia usaha dan lain-lain.
6. Menilai proses dan hasil pelaksanaan kurikulum berdasarkan ketepatan dan waktu.
7. Menilai pelaksanaan kerja tenaga teknis sekolah.
8. Menilai pemanfaatan sarana sekolah.
9. Menilai efesiensi dan keefektifan tata usaha sekolah.
10. Menilai hubungan kerja sama dengan masyarakat, antara lain pemerintah daerah, dunia usaha dan lain-lain.
11. Melaksanakan program supervisi sekolah serta memberikan petunjuk perbaikan terhadap penyimpangan dalam pengelolaan sekolah yang meliputi segi:
12. Proses dan hasil pelaksanaan kurikulum yang tercapai pada periode tertentu.
13. Kegiatan sekolah dibidang pengelolaan gedung dan bangunan, halaman, perabot dan alat-alat kantor dan sarana pendidikan lainnya.
14. Pengembangan personel sekolah termasuk kepala sekolah, guru, tenaga tata usaha yang mencakup segi disiplin, sikap dan tingkah laku, pembinaan karier, peningkatan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tintutan profesi masing-masing.
15. Tata usaha sekolah termasuk urusan keuangan, urusan sarana, dan urusan kepagawaian.
16. Hubungan sekolah dengan Badan Pembantu Peyelenggara Pendidikan dan masyarakat umumnya.[[11]](#footnote-11)
17. **Tanggung Jawab Supervisor**

Tanggung jawab supervisor hubungannya dengan pendidikan adalah mengenai kurikulum dan faktor-faktor penunjangnya, terutama unsur pelaksana yaitu guru-guru. Sebab ditangan guru-gurulah salah satu kunci suksesnya tujuan pendidikan. Made Pidarta*,* merumuskan tiga hal pokok tanggung jawab supervisor, yakni:

Mengorganisasi dan membina guru.

Mempertahankan dan mengembangkan kurikulum yang berlaku.

Meningkatkan pelaksanaan aktivitas penunjang kurikulum.[[12]](#footnote-12)

Ketiga tanggung jawab supervisor dijelaskan secara ringkas sebagai berikut: 1. Mengorganisasi dan membina guru

Cakupan tanggung jawab supervisor dalam bidang ini adalah meliputi:

1. Meningkatkan semangat kerja.
2. Menegakkan disiplin dengan sangsi-sangsinya.
3. Memberi konsultasi, memimpin diskusi dan membantu memecahkan masalah
4. Memberi contoh perilaku seperti yang dituntut oleh P4 yang diterapkan dalam supervision.
5. Ikut mengusahakan intensif guru.
6. Mengembangkan profesi guru lewat belajar kelompok.
7. Mengusahakan perpustakaan untuk guru-guru.
8. Memberi kesempatan kepada guru-guru merancang bahan pelajaran sendiri sebagai buku tambahan.[[13]](#footnote-13)

Organisasi dan pembinaan guru tersebut merupakan bagian tanggung jawab supervisor, yang dituntut berjalan setiap saat agar situasi dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah dapat berjalan dengan baik.

2. Mempertahankan dan mengembangkan kurikulum

Di bidang kurikulum, tanggung jawab supervisor semakin berat. Cakupan dari tugas ini meliputi:

1. Menciptakan atau mempertahankan kondisi dan iklim belajar-mengajar yang sesuai.
2. Memberikan pengarahan kepada guru-guru tentang cara mengelola kelas.
3. Mengkoordinasi staf pengajar.
4. Memberikan informasi kepada guru-guru.
5. Mengembangkan program belajar yang sesuai.
6. Mengembangkan materi pelajaran bersama guru-guru.
7. Mengembangkan model belajar-mengajar bersama guru-guru
8. mengembankan alat-alat bantu belajar bersama guru-guru.
9. Memberi contoh-contoh model belajar-mengajar.
10. Mengembangkan program pengayaan dan remedi bersama guru-guru.Membantu menciptakan sekolah sebagai pusat kebudayaan untuk mengembangkan para siswa sebagai manusia seutuhnya.
11. Menilai dan membina ketatausahaan kelas dan sekolah pada umumnya.[[14]](#footnote-14)

Tanggung jawab supervisor ini dibidang kurikulum telah dituntut pada kemampuan supervisor melaksanakan pembinaan kurikulum dan inovasi temuan-temuan baru dalam mengembangkan materi pelajaran. Supervisor juga harus mampu menunjukkan tekhnik pola dan cara-cara mengajar yang inovatif yang mampu menciptakan suasana baru di sekolah.

3. Meningkatkan pelaksanaan aktivitas penunjang

Dalam hal peningkatan pelaksanaan aktivitas penunjang kurikulum, supervisor harus mampu:

1. Melakukan penelitian pendidikan bersama guru-guru dan kepala sekolah.
2. Mengadakan hubungan dengan masyarakat bersama guru-guru dan kepala sekolah.[[15]](#footnote-15)

Riset dapat membawa perubahan terhadap aktivitas guru, sebab dengan riset secara ilmiah diperoleh data dan informasi yang berguna bagi pelaksana pengajaran. Demikian pula, intensitas supervisor dan guru-guru mengadakan hubungan dengan masyarakat akan menciptakan hubungan kerjasama sinergis, berkelanjutan dan bersama-sama menyelesaikan masalah kegiatan belajar-mengajar di sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab supervisor paling tidak meliputi tiga aspek pokok yakni mengorganisasi dan membina guru-guru, mempertahankan dan mengembangkan kurikulum, serta meningkatkan pelaksanaan penunjang kurikulum.

1. **Wewenang Supervisor**

Adapun penjabaran wewenang supervisor antara lain adalah:

1. Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi.
2. Menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya di sekolah/madrasah serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.
3. Menentukan dan mengusulkan program-program pembinaan serta melakukan pembinaan.[[16]](#footnote-16)

Selain itu pendapat lain menyebutkan pula wewenang kepala sekolah secara lebih terperinci yaitu sebagai berikut:

1. Mengangkat dan menetapkan personal struktur organisasi
2. Merevisi personal struktur organisasi
3. Membuat DP3 guru dan pegawai
4. Member pembinaan kepada manajemen
5. Mengesahkan perubahan kebijakan mutu organisasi
6. Melakukan supervisI mengenai KBM, BP/BK, Kurikuler, ekstrakurikuler, ketata usahaan, dan melakukan kerja sama dengan masyarakat
7. Memberikan sanksi terhadap guru dan staf yang melanggar tata tertib.[[17]](#footnote-17)

Dari penjabaran penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tugas, tanggung jawab dan wewenang kepala sekolah sebagai supervisor sangat besar. Kepala sekolah adalah penentu keberhasilan sekolah, oleh karena itu kepala sekolah harus mampu memimpin dan menggerakkan semua personilnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang di inginkan.

* 1. **Deskripsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan**

Dalam perjalanan sejarah manusia, pemimpin hampir selalu menjadi fokus dari semua gerakan, aktivitas, usaha dan perubahan menuju pada kemajuan (progres) di dalam kelompok atau organisasi. Dalam hal ini, dimana ada sekelompok manusia, jama’ah atau ummat yang hidup bermasyarakat tentulah diperlukan adanya suatu bentuk kepemimpinan dan kepengurusan yang berfungsi mengurus dan mengatur kehidupan dan perhubungan antar manusia.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga tersebut harus mampu menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru-guru secara *continue*, mampu membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat, membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan anak, mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran, membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid, dan mampu juga menilai sifat-sifat dan kemampuan guru-guru sehingga mengenal dan mampu melaksanakan dengan lebih baik segenap tugas pengajaran sehingga mereka akhirnya mampu menstimulir dan membimbing murid-murid untuk dapat berpartisipasi di dalam masyarakat demokratis. Sebagaimana diungkapkan oleh Hendiyat Soetopo bahwa:

Seorang Kepala Sekolah harus mampu menciptakan situasi belajar-mengajar yang baik, mampu mengelola *“school plant”,* pelayanan-pelayanan khusus sekolah, dan fasilitas-fasilitas pendidikan sehingga para guru dan para murid memperoleh kepuasan menikmati kondisi-kondisi kerja, mengelola personalia pengajar dan murid, membina kurikulum yang memenuhi kebutuhan anak, dan mengelola catatan-catatan pendidikan. Kesemuanya ini diharapkan agar ia dapat memajukan program pengajaran di sekolahnya.[[18]](#footnote-18)

Seorang pemimpin pendidikan disamping berfungsi sebagai administrator juga sebagai supervisor, seperti diungkapkan oleh Muhammad Amin Al-misri bahwa:

Suatu kelompok, bagaimanapun warnanya, tidak akan dapat berjalan tanpa supervisi pimpinannya, baik pimpinan itu terwakilkan pada perorangan, kelompok ataupun rangkaian kepemimpinan secara berjenjang. Kemampuan pemimpin melaksanakan tugasnya diukur oleh kadar keberhasilannya dalam menatap kelompok dalam memberikan pengawasan (supervisi) kepada setiap individu untuk ikut andil dalam pengabdian dalam upaya mencapai target kelompok.[[19]](#footnote-19)

Kemudian dikemukakan pula oleh Hendiyat Soetopo bahwa:

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk pertumbuhan guru-guru secara kontinu. Dengan praktek demokratis, ia harus membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikan memenuhi hal itu. Ia harus mampu membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat kebutuhan kemampuan anak. Ia harus mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran. Ia harus mampu membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid. Ia harus juga mampu menilai sifat-sifat dan kemampuan guru-guru sehingga ia dapat membantu perbaikan mereka.[[20]](#footnote-20)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah hendaknya menciptakan situasi belajar-mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik pula. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar-mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru bertambah bergairah dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran serta membimbing pertumbuhan murid-muridnya.

Dengan demikian, untuk dapat melaksanakan tanggung jawab tersebut, tentunya kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang baik, begitupun memiliki pendidikan dan pengalaman yang diperlukan bagi kepemimpinan pendidikan, serta memiliki motivasi untuk menambah pengetahuan, melanjutkan pendidikannya karena bidang yang ditanganinya adalah terus bertambah dan berkembang.

* 1. **Hakekat Peranan kepala sekolah dalam Supervisi Pendidikan**

Seorang supervisor dapat dilihat tugas yang dikerjakannya. Suatu tugas yang dilaksanakan memberi status dan fungsi pada seseorang. Dalam fungsinya, peranan sebagai supervisor nampak dengan jelas peranannya. Sesuai dengan pengertian hakiki dari supervisi itu sendiri, menurut Kimbal Wiles supervisi berfungsi membantu (*assisting)* memberi suport *(supporting),* dan mengajak mengikutsertakan *(sharing)*.[[21]](#footnote-21) Dilihat dari fungsinya tampak dengan jelas peranan supervise itu. Peranan itu tampak dalam kinerja supervisor yang melaksanakan tugasnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Peter F. Olivia dalam bukunya Piet A. Sahertian bahwa: ”seorang supervisor dapat berperan sebagai:”

1. Sebagai koordinator, ia dapat mengkoordinasi program belajar- mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru. Contoh konkret mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh berbagai guru.
2. Sebagai konsultan, ia dapat menberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok. Misalnya , kesulitan dalam mengatasi anak yang sulit belajar, yang menyebabkan guru sendiri sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas.
3. Sebagai pemimpin kelompok, ia dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada aat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan professional guru-guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat mengembangkan keterampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working for the group),* bekerja dengan kelompok *(working with the group)* dan bekerja melalui kelompok (*working through the group).*
4. Sebagai evaluator, ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menatap dirinya sendiri. Ia dibantu dalam merefleksi dirinya, yaitu konsep dirinya (*self concept),* ie/cita-cita dirinya (*self idea),* realitas dirinya (*self reality).[[22]](#footnote-22)*

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam bidang supervisi kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan melalui peningkatan profesi guru secara terus-menerus. Sasaran utama dalam kepemimpinan pendidikan adalah mengenai: bagaimana seorang guru di bawah kepemimpinannya dapat mengajar anak didiknya dengan baik, di sini dalam usahanya meningkatkan mutu pengajaran yaitu dengan melaksanakan supervisi pendidikan. Karena kebanyakan guru seolah-olah mengalami kelumpuhan tanpa inisiatif dan daya kreatif karena supervisor dalam meletakkan interaksi dan interelasi, yang bersifat mematikan kemungkinan-kemungkinan perkembangan ini.

Hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan supervisi adalah merubah unjuk kerja para Pembina pendidikan (*supervisor)* yang memakai pola lama, yaitu mencari-cari kesalahan dan kebiasaan member pengarahan. Dalam iklim demokrasi, harus ada revormasi unjuk kerja para Pembina pendidikan seperti yang diungkapkan kimbbll Wiles. Ia menegaskan peranan seorang supervisor ialah membantu, memberi *support* dan mengikutsertakan, bukan mengarahkan terus menerus. Kalau terus menerus mengarahkan, selain tidak demokratis, juga tidak memberi kesempatan untuk guru-guru belajar berdiri sendiri (otonom) dalam arti professional. Guru tidak diberi kesempatan untuk berdiri sendiri atas tanggung jawab sendiri. Padahal ciri dari guru yang professional adalah guru-guru memiliki otonomi dalam arti bebas mengembangkan diri sendiri atas kesadaran diri sendiri.

Selain itu, seorang kepala sekolah yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi, yaitu:

1. Prinsip ilmiah (*scientific)*

Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

* + - 1. Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.
      2. Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya.
      3. Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinu.

1. Prinsip demokratis

Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiian yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan, tapi berdasarkan rasa kesejawatan.

1. Prinsip kerja sama

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi *sharing of idea, sharing of experience,* memberi *support* mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

1. Prinsip konstruktif dan kreatif

Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.[[23]](#footnote-23)

Berdasarkan beberapa uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh kepala sekolah merupakan faktor yang mempengaruhi kepemimpinannya. Di samping itu, pendelegasian tanggung jawab supervisi kepadanya, dan sadar akan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan serta waktu yang dapat dipakai oleh kepala sekolah untuk menjalankan fungsi supervisi adalah merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kesempatan kepala sekolah untuk mengembangkan kepemimpinannya.

* 1. **Tujuan dan Fungsi Supervisi Pendidikan**

Tujuan umum supervisi pendidikan harus sama dengan tujuan pendidikan nasional sesuai dengan UU RI No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, melalui perbaikan serta peningkatan kegiatan pembelajaran, sedangkan jabatan yang lebih lanjut menjadi tujuan khusus supervisi pendidikan yang merupakan tugas-tugas khusus seorang supervisor, yaitu:

1. Membina guru-guru untuk lebih memahami tujuan umum pendidikan. Dengan demikian agar menghilangkan anggapan tentang adanyamata pelajaran/bidang studi penting/tidak penting, sehingga setiap guru mata pelajaran dapat mengajar dan mencapai prestasi maksimal bagi siswa-siswanya.
2. Membina guru-guru guna mengatasi problem-problem siswa demi kemajuan prestasi belajarnya.
3. Membina guru-guru dalam mempersiapkan sisa-siswanya untuk menjadi anggota masyarakat yang produktif, kreatif, etis, serta religius.
4. Membina guru-guru dalam meningkatkan kemampuan mengevaluasi, mendiagnosa kesulitan belajar, dan seterusnya.
5. Membina guru-guru dalam memperbesar kesadaran tentang tata kerja yang demokratis, kooperatif, serta kegotong-royongan.
6. Memperbesar ambisi guru-guru/dan karyawan dalam meningkatkan mutu profesinya.
7. Membina guru-guru/dan karyawan meningkatkan popularitas sekolahnya.
8. Melindungi guru dan karyawan pendidikan terhadap tuntutan serta kritik-kritik tak wajar dari masyarakat.
9. Mengembangkan sikap keetiakawanan dan keteman sejawatan dari seluruh tenaga pendidikan.[[24]](#footnote-24)

Selain yang disebutkan di atas Suharsimi Arikunto juga menyebutkan tujuan khusus supervisi yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan *kinerja siswa* sekolah dalam perannya sebagai peserta didik yang belajar dengan semangat tinggi, agar dapat mencapai prestasi belajar secara optimal.
2. Meningkatkan mutu *kinerja guru* di sekolah sehingga berhasil membantu dan membimbing siswa mencapai prestasi belajar dan prestasi sebagaimana diharapkan.
3. Meningkatkan *keefektifan kurikulum* sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik di dalam proses pembelajaran di sekolah serta mendukung dimilikinya kemampuan pada diri lulusan sesuai dengan tujuan lembaga.
4. Meningkatkan *keefektifan dan keefisiensian sarana dan prasarana* yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan belajar siswa.
5. Meningkatkan *kualitas pengelolaan* sekolah, khusunya dalam dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal, yang selanjutnya siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana diharapkan.
6. Meningkatkan *kualitas situasi umum sekolah* sedemikian rupa sehingga tercipta situasi yang tenag dan tentram serta kondusif bagi kehidupan sekolah pada umumnya, khususnya pada kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.[[25]](#footnote-25)

Menurut Rohani HM dalam bukunya Amiruddin Siahan terdapat 8 fungsi pengawas yaitu:

1. Mengkoordinasikan semua usaha sekolah,
2. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah,
3. Memperluas pengalaman guru-guru,
4. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif,
5. Memberikan fasilitas penilaian yang terus menerus,
6. Menganalisis situasi belajar dan mengajar,
7. Memberikan pengetahuan/*skill* setiap anggota/staf, dan
8. Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.[[26]](#footnote-26)

Fungsi supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar *control* melihat, apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau tidak sesuai dengan program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu supervisi dalam pendidikan mengandung arti yang luas. Kegiatan supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personal maupun material yang diperlukan.

Dengan melihat dari fungsi-fungsi supervisi pendidikan yang telah dirincikan, kita dapat mengambil kesimpulan bahwa, tugas kepala sekolah sangat banyak sebagai supervisor baik dalam fungsi kepemimpinan, fungsi pengawasan, maupun fungsinya sabagai pelaksana.

* 1. **Deskripsi penyelenggaraan pendidikan**

1. **Pengertian pendidikan**

Meskipun barangkali sebagian di antara kita mengetahui tentang apa itu pendidikan, tetapi ketika pendidikan tersebut diartikan dalam satu batasan tertentu, maka terdapatlah bermacam-macam pengertian yang diberikan.

Dalam arti sederhana pendidikan sering diartikan sebagai usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaan. Dalam perkembangannya, istilah pendidikan atau *paedagogie* berarti bimbingan atau pertolongan yang diberikan dengan sengaja oleh orang dewasa agar ia menjadi dewasa. Selanjutnya, pendidikan diartikan sebagai usaha yang dijalankan oleh seseorang atau kelompok orang lain agar menjadi dewasa atau mencapai tingkat hidup atau penghidupan yang lebih tinggi dalam arti mental.[[27]](#footnote-27)

Kenyataannya, pengertian pendidikan ini selalu mengalami perkembangan, meskipun secara essensial tidak jauh berbeda. Berikut ini akan dikemukakan sejumlah pengertian pendidikan yang diberikan oleh para ahli pendidikan.

Dalam definisi sempit pendidikan adalah sekolah. Pendidikan adalah pengajaran yang diselenggarakan di sekolah sebagai lembaga pendidikan formal. Pendidikan adalah segala pengaruh yang diupayakan sekolah terhadap anak dan remaja yang diserahkan kepadanya agar mempunyai kemampuan yang sempurna dan kesadaran penuh terhadap hubungan-hubungan dan tugas-tugas sosial mereka. Sedangkan dalam

Definisi luas pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan oleh keluarga, masyarakat, melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan atau latihan, yang berlangsung di sekolah dan diluar sekolah sepanjang hayat, untuk mempersiapkan peserta didik agar dapat memainkan peranan dalam berbagai lingkungan hidup secara tepat dimasa yang akan datang.[[28]](#footnote-28)

Dalam definisi sempit Redja Muddyaharjo menerangkan bahwa pendidikan itu adalah pengajaran yang di selenggarakan di sekolah secara formal, seangkan definisi secara luas pendidikan itu dimulai dari keluarga, masyarakat melalui kegiatan bimbingan, pengajaran ataupun latihan yang berlangsung di sekolah maupun diluar sekolah. Namun dari dua pengertian tersebut tujuannya sama yaitu agar peserta memiliki kemampuan yang sempurna dan kesadaran penuh terhadap hubungan-hubungan dan tugas-tugas sosial mereka agar dapat memainkan peranan dalam berbagai lingkungan hidup secara tepat dimasa yang akan datang. Sebagaiaman di ungkapkan oleh Ki Hajar Dewantara bahwa:

pendidikan yaitu tuntunan di dalam hidup tumbuhnya anak-anak, adapun maksudnya, pendidikan yaitu menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak itu, agar mereka sebagai manusia dan sebagai anggota masyarakat dapatlah mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya.[[29]](#footnote-29)

Definisi tersebut menunjukan bahwa pendidikan merupakan tuntutan di dalam hidup. Agar anak dapat tumbuh berkembang dengan baik maka harus ditopang dengan pendidikan yang baik pula. Sebagai anggota masyarakat untuk mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya baik itu di dunia maupun diakhirat.

Begitupula Menurut UU No. 20 tahun 2003 tentang sisdiknas pendidikan islam pasal 1 ayat 1 yang berbunyi:

pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.[[30]](#footnote-30)

Dari beberapa pengertian atau batasan pendidikan yang diberikan para ahli tersebut, meskipun berbeda secara redaksional, namun secara essensial terdapat kesatuan unsur-unsur atau faktor-faktor yang terdapat di dalamnya, yaitu bahwa pengertian pendidikan tersebut menunjukkan suatu proses bimbingan, tuntunan atau pimpinan yang didalamnya mengandung unsur-unsur seperti pendidik, anak didik yujuan dan sebagainya.

1. **Ruang lingkup supervisi pendidikan**

Ada tiga unsur utama dalam pembelajaran yaitu siswa, guru, dan materi pembelajaran. Ketiga faktor tersebut, sudah cukup mendukung terjadinya proses pembelajaran. Namun demikian proses tersebut akan berlansung dengan lebih baik, efektif, dan efesien seandainya ada tambahan sarana belajar. Siswa yang duduk teratur di kelas tidak akan kena hujan dan panas, dibandingkan seandainya mereka harus belajar dihalaman berkeliling dengan teman dibantu oleh guru. Jika belajarnya dilakukan secara intensif, tentu hasilnya akan baik, karena tiga unsur utama dalam pembelajaran, yaitu siswa yang belajar, guru yang menfasilitasi siswa yang belajar, serta kurikulum atau materi yang menjadi objek yang dipelajari sudah ada. Keberadaan ketiga unsur tersebut adalah minimal, jika dikatakan sebagai minimal tentu ada unsur tambahan lain yang bukan utama dan bersifat sebagai tambahan. Dengan adanya tambahan tentu hasil belajar menjadi lebih baik.

ketiga unsur tambahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sarana dan alat-alat pendidikan. Dengan adanya tambahan ruangan, tempat belajar menjadi lebih nyaman, karena tidak terganggu oleh angina tau keramaian. Yang dimaksud sarana dan alat-alat pendidikan seperti yang sudah disebutkan yaitu ruangan, tetapi juga mebiler (meja dan kursi), alat pelajaran seperti papan tulis dan kapur, serta alat-alat peraga yang berfungsi sebagai alat untuk memperjelas konsep. Tentulah dengan tambahan sarana dan alat-alat tersebut pembelajaran menjadi lebih efektif jika dibandingkan dengan tampa sarana dan peralatan.

2. Pengelolaan atau manajemen, atau pengaturan. Meskipun banyak siswa, banyak guru, materi pelajaran, dan buku sumber tersedia, demikian juga banyak tersedia ruang dana peralatan, jika tidak dikelola dengan baik tentu pembelajaran akan menjadi kacau. Para siswa mungkin menggerombol semaunya sendiri, guru-guru mengajar sesuka hatinya diruang yang mereka pilih sendiri, serta pemanfaatan sarana dan alat pelajaran yang tidak terkontrol. Berikut dikemukakan salah satu pendapat Ahmat Rohani HM yakni:

Pengelolaan pengajaran adalah mengaju pada suatu upaya untuk mengatur (memanajemeni, mengendalikan) aktivitas pengajaran berdasarkan konsep-konsep dan prinsip-prinsip pengajaran untuk menyukseskan tujuan pengajaran agar tercapai secara lebih efektif, efisien, dan produktif yang diawali dengan penentuan strategi dan perencanaan, diakhiri dengan penilaian.[[31]](#footnote-31)

1. Lingkungan. Yang dimaksud dengan lingkungan adalah hal-hal yang ada disekitar pelaksanaan pembelajaran. Lingkungan dan situasi umum sekolah yang tergambar dalam bentuk kebersihan, kerindangan, keamanan, penerangan, keindahan, dan kekeluargaan. Meskipun perannya tidak terlalu langsung seperti halnya sarana dan peralatan pendidikan serta pengelolaan, namun lingkungan dan situasi umum sekolah cukup penting keberadaannya karena dapat membantu memperlancar atau menghambat jalannya proses pembelajaran.

Dari uaraian unsur-unsur atau faktor-faktor pokok sebagai penentu serta unsur-unsur atau faktor-faktor lain sebagai tambahan yaitu sarana dan alat-alat pendidikan, pengelolaan serta lingkungan dan situasi umum tersebut dapat kita simpulkan bahwa sebetulnya ada 6 faktor penting yang mendulang keberhasilan proses pembelajaran yaitu: siswa, guru, kurikulum, sarana dan peralatan pendidikan, pengelolaan, dan lingkungan serta situasi umum sekolah. Keenam faktor tersebut bersatu padu, berfungsi secara bersama-sama mendukung dan menciptakan kondisi pembelajaran yang kondusif sehingga menghasilkan lulusan berupa pribadi seutuhnya, bukan hanya memiliki kemampuan kognitif, tetapi juga afektif dan psikomotorik.

Dari uraian tentang faktor-faktor yang telah di sebutkan di atas, dapat di identifikasi objek yang menjadi sasaran supervisi. Sesuai dengan sifat kegiatannya, jika keenam hal tersebut berfungsi senagai faktor-faktor penentu keberhasilan proses pembelajaran, maka dalam kegiatan supervisi berfungsi sebagai komponen dari hal yang disupervisi.

Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada personil sekolah pada umumnya dan khususnya guru, agar kualitas pembelajaran meningkat. Sebagai dampak dari meningkatnya kualitas pembelajaran, diharapkan dapat meningkat pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkat pula kualitas lulusan sekolah itu. Namun untuk mencapai semua itu, Allah Swt memberi arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari Sebagaimana firman Allah dalam al-Qur’an surah Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

 

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.[[32]](#footnote-32)*

Dari ayat di atas memberikan arahan kepada kita agar memperhatikan apa yang akan kita laksanakan dan membuat perencanaan terlebih dahulu agar apa yang kita laksanakan bisa bermanfaat baik di dunia maupun di akhirat.

Ditinjau dari objek yang disupervisi, dan biasanya dalam praktek sekarang ini dicampuradukkan, menurut Suharsimi Arikunto ada 3 macam supervisi, yaitu:

* + - 1. *Supervisi Akademik,* yang menitik berakan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang lansung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu.
      2. *Supervisi Administrasi,*  yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek-aepek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.
      3. *Supervisi Lembaga,* yang menebarkan atau menyebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada diseantero sekolah. Jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secra keseluruhan.

**3. Prinsip Penyelenggaraan Pendidikan**

Prinsip penyelenggaaan pendidikan nasional secara jelas diuraikan dalam Undang- Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sikdiknas) pasal 4, bahwa:[[33]](#footnote-33)

1. Demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai cultural, dan kemajemukan bangsa.
2. Pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna.
3. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat,
4. Pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreatifitas peserta didik dalam proses pembelajaran.
5. Pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis dan berhitung bagi segenap warga masyarakat.
6. Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

1. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, (*Jakarta: Balai Pustaka, 1984), h. 872 [↑](#footnote-ref-1)
2. Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan, (*Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 77 [↑](#footnote-ref-2)
3. H. Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 228 [↑](#footnote-ref-3)
4. *Ibid.,* h. 79 [↑](#footnote-ref-4)
5. A. M. Kadaraman, SJ dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen, (*Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001), h. 159

   [↑](#footnote-ref-5)
6. H. M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), h. 170

   [↑](#footnote-ref-6)
7. *Ibid.,*  h. 170

   [↑](#footnote-ref-7)
8. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK), (*Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), h. 111

   [↑](#footnote-ref-8)
9. Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan, (*Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 55. [↑](#footnote-ref-9)
10. *Ibid* ., h. 68

    [↑](#footnote-ref-10)
11. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (*Bandung: Rosda Karya, 2002), h. 78-79 [↑](#footnote-ref-11)
12. Made Pidarta, *Op. Cit,* h. 101 [↑](#footnote-ref-12)
13. *Ibid.,* h. 101 [↑](#footnote-ref-13)
14. *Ibid.,* h. 101-102 [↑](#footnote-ref-14)
15. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, (*Jakarta: Balai Pustaka**,** 1984), h. 55 [↑](#footnote-ref-15)
16. <http://annisaaulia789.blogspot.com>/ *tugas-pokok-fungsi-wewenang*, (Online) diakses, 17 Juni, 2013. [↑](#footnote-ref-16)
17. [http://www.scribd.com/doc/89236917/*Uraian-Tugas-Tanggung-Jawab-Dan-Wewenang*](http://www.scribd.com/doc/89236917/Uraian-Tugas-Tanggung-Jawab-Dan-Wewenang), (Online) diakses 17 Juni 2013. [↑](#footnote-ref-17)
18. Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, Op. Cit, h. 20 [↑](#footnote-ref-18)
19. Muhammad Amin al-Misri, *Pedoman Pendidikan Masyarakat Islam Modern, (*Bandung: Husaini, 1987), h. 22 [↑](#footnote-ref-19)
20. Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Op. cit.,* h. 20 [↑](#footnote-ref-20)
21. Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan, (*Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), h. 25 [↑](#footnote-ref-21)
22. *Ibid.,* h. 26. [↑](#footnote-ref-22)
23. *Ibid.,* h. 20.

    [↑](#footnote-ref-23)
24. Ari H. Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro),* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), h .198

    [↑](#footnote-ref-24)
25. Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi,* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), h. 41 [↑](#footnote-ref-25)
26. Amiruddin Siahan, Dkk, *Manajemen Pengawas Pendidikan,* (Ciputat: Quantum Teaching, 2006), h. 4-5 [↑](#footnote-ref-26)
27. Sudirman N. dkk, *Ilmu Pendidikan,* (Remaja Rosdakarya: Bandung, 1992), h. 4 [↑](#footnote-ref-27)
28. Redja Muddyahardjo, *Pengantar Pendidikan* (PT Rajagrafindo Persada: Jakarta, 2001), h. 6 [↑](#footnote-ref-28)
29. Suwarno, *pengantar Umum Pendidikan,* (Aksara Baru: Jakarta, 1985), h. 2 [↑](#footnote-ref-29)
30. *Kumpulan* *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan, (*Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, 2007), h. 7 [↑](#footnote-ref-30)
31. Ahmad Rohani HM, *Pengelolaan Pengajaran,* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), h. 2 [↑](#footnote-ref-31)
32. Al-Qur’an dan Terjemah, (Bandung: CV Penerbit di Ponegoro, 2009) h. 548

    [↑](#footnote-ref-32)
33. Khairul Mahfud, *Pendidikan Multikultural,* ( Yokyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), h. 47-48 [↑](#footnote-ref-33)