

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Implementasi

a. Pengertian Implementasi

Implementasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan.¹ Menurut Joko Susila bahwa implementasi merupakan suatu penerapan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga mendapatkan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan maupun sikap.²

Menurut Nurdin Usman, implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem, implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.³

Sementara itu, Guntur Setiawan mengatakan bahwa implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksanaan, birokrasi yang efektif.⁴

¹ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *KBBI Daring: Pencarian*, <https://kbbi.kemendikbud.go.id> (diakses pada 22 April 2019, pukul 13.45 WIB)

² Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik*, (Yogyakarta: Teras, 2012), 189-191.

³ Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, (Jakarta: Grasindo, 2002), 70.

⁴ Guntur Setiawan, *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2004), 39.

Dari pengetahuan-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi merupakan sebuah pelaksanaan atau penerapan suatu kebijakan yang telah tersusun secara sistematis dan telah terencana secara matang untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan.

2. Supervisi Akademik

a. Supervisi dalam Perspektif Islam

Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan dalam ajaran islam (hukum syari'ah), paling tidak terbagi menjadi dua hal.

Pertama, kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dalam keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia yakin bahwa Allah yang kedua dan ketika berdua, ia yakin Allah yang ketiga.

Allah SWT berfirman dalam Qs. Al-Mujadilah ayat 7:⁵

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ
وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ آيِنٌ مَّا كَانُوا ۗ ثُمَّ
يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ ۗ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾

Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau

⁵ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), 156.

lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (Qs. Al-Mujadilah : 7)⁶

Maksudnya, Allah SWT selalu mengawasi segala perbincangan dan rahasia-rahasia diantara manusia. Dan segala perbincangan itu akan Allah beritahukan pada hari kiamat dan akan diminta pertanggung jawabannya. Karena Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi.

Kedua, sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian dan tugas dari perencanaan tugas dan lain-lain.⁷

Menurut Ramayulis pengawasan dalam pandangan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah SWT, menggunakan metode yang manusiawi yang menunjang martabat manusia.⁸

Di dalam al-Qur'an surat Al-Ashr ayat 3 dijelaskan hal yang menyangkut tentang supervisi dalam artian luas, yaitu dalam hal saling nasehat menasehati dalam kebenaran dan saling nasehat menasehati dalam kesabaran. Allah SWT berfirman :

⁶ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: PT Kusmo Grafindo, 1994), 909.

⁷ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), 157.

⁸ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), 274.

إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran. (Al-Ashr : 3)⁹

Dalam ayat ini, Allah SWT menjelaskan bahwa jika manusia tidak ingin hidupnya merugi, maka ia harus beriman kepada Allah dan melaksanakan ibadah sebagaimana yang diperintahkan-Nya, serta berbuat baik untuk dirinya sendiri dan orang lain. Di samping itu manusia juga harus saling nasihat-menasihati untuk mentaati kebenaran dan tetap berlaku sabar.

Firman Allah SWT di atas mengandung sebuah pesan secara implisit bahwa sikap saling menasehati dalam kebaikan dan kesabaran merupakan kunci dalam menyelenggarakan supervisi pendidikan di sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, perbaikan akhlak dan tata cara beretika maupun dalam hal pemberian motivasi guna pencapaian mutu pendidikan di sekolah.¹⁰

b. Model-model Supervisi

Model-model supervisi terbagi menjadi empat bentuk, yakni: model konvensional (tradisional), model ilmiah, model klinis, dan model artistik.

1) Model konvensional (tradisional)

Model ini tidak lain dari refleksi kondisi masyarakat pada suatu saat.

Pada saat kekuasaan yang otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada

⁹ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: PT Kusmo Grafindo, 1994), 1099.

¹⁰ Moch Wahid Ilham, "*Supervisi Pendidikan dalam Epistemologi Islam*", dalam: *Jurnal Pedagogik*, Vol. 04, No. 01, ISSN: 2354-7960, E-ISSN: 2528-5793, (Probolinggo: Pengawas Pendidikan, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Probolinggo, Januari-Juni, 2017), 42.

sikap pemimpin yang otokrat dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisi ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai. Perilaku seperti ini disebut *snooper vision* (memata-matai). Sering disebut supervisi yang korektif.

Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan. Oleh karena itu, pada model supervisi ini banyak orang yang disupervisi merasa tidak puas dan bersikap acuh tak acuh (masa bodo) dalam kinerjanya. Seharusnya seorang supervisor bisa mengkomunikasikan dengan baik apa yang dimaksudkan sehingga yang disupervisi menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan.

2) Model Supervisi Ilmiah

Supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a) Dilaksanakan secara berencana dan kontinu
- b) Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu
- c) Menggunakan instrumen pengumpulan data
- d) Ada data yang objektif yang diperoleh dari keadaan yang *real*.

Pada model supervisi ini seorang supervisor melakukan penilaian terhadap proses kegiatan belajar mengajar guru di kelas dengan instrumen supervisi yang telah ada. Hasil penelitian diberikan kepada guru agar bisa mencermati dan menganalisisnya terhadap penampilan mengajar guru.

Selain itu, penggunaan alat perekam data seperti CCTV ini bisa dijadikan sebagai alat pengumpul data penelitian. Walaupun demikian hasil perekam data secara ilmiah belum merupakan jaminan untuk melaksanakan supervisi yang lebih manusiawi.

3) Model Supervisi Klinis

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. K.A Archeson dan M.D Gall dalam buku Asmendri mengemukakan bahwa supervisi klinis adalah proses membantu dosen memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif, teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku mengajar guru.

4) Model Supervisi Artistik

Supervisor yang mengembangkan model artistik akan menampilkan dirinya dalam relasi dengan guru-guru yang dibimbing sedemikian baiknya sehingga para guru merasa diterima. Adanya perasaan aman dan

dorongan positif untuk berusaha maju. Seperti mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problema-problema yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya, sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri. Itulah supervisi artistik.¹¹

Dalam hal ini model supervisi artistik yaitu ingin menjadikan kepala sekolah, guru dan staf sekolah menjadi dirinya sendiri, diajak bekerjasama, saling tukar ide pemikiran, memutuskan dan menetapkan bagaimana seharusnya mengelola sekolah yang baik dan guru mengajar dengan baik untuk sama-sama berusaha meningkatkan mutu pendidikan.

c. Konsep Dasar Supervisi Akademik

1) Pengertian Supervisi Akademik

Perkataan supervisi berasal dari bahasa Inggris "*supervision*" dan merupakan panduan dari dua perkataan yaitu "*super*" yang maksudnya atas dan "*vision*" artinya melihat atau mensupervisi. Maka supervisi dapat diartikan secara bebas sebagai melihat atau mensupervisi dari atas. Supervisi pendidikan maksudnya adalah melihat atau mengadakan supervisi terhadap jalannya proses pendidikan di sekolah.¹²

Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan, bimbingan, dan

¹¹ Asmendri, *Pengantar Studi Manajemen Pendidikan*, (Padang: STAIN Batusangkar, 2008), 120-129.

¹² Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 75.

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.¹³

Selanjutnya Sergiovani dan Starrat mengatakan bahwa, supervisi 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.¹⁴

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa supervisi adalah segala bantuan dari para pimpinan sekolah untuk membantu para guru dan personel sekolah lainnya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan

Menurut Suharsimi Arikunto supervisi akademik adalah supervisi yang menitikberatkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu yang langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar.¹⁵

¹³ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cetakan Ke-21, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 76.

¹⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, Cetakan Ke-2, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 111.

¹⁵ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, Cetakan Ke-1, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 5.

Supervisi akademik adalah bantuan profesional kepada guru, melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang objektif dan segera. Dengan cara itu guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk memperhatikan kinerjanya.¹⁶

Dari definisi supervisi akademik di atas dapat penulis simpulkan bahwa supervisi akademik adalah usaha pemberian bantuan dan bimbingan kepada guru-guru dalam proses pembelajaran di kelas, mulai dari pemilihan alat-alat pelajaran, metode-metode mengajar, dan lain-lain.

2) Tujuan dan Fungsi Supervisi Akademik

Supervisi pendidikan mempunyai tujuan dan manfaat yang penting. Diantaranya adalah sebagai berikut:¹⁷

- a) Membangkitkan dan mendorong semangat guru dan pegawai administrasi sekolah lainnya untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.
- b) Agar guru dan pegawai administrasi lainnya berusaha melengkapi kekurangan-kekurangan mereka dalam penyelenggaraan pendidikan, termasuk bermacam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar dan mengajar yang baik.
- c) Bersama-sama berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode baru dan kemajuan proses belajar dan mengajar yang baik.

¹⁶ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 249.

¹⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 29-30.

- d) Membina kerja sama yang harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah. Misalnya dengan mengadakan seminar, workshop, *in-service*, maupun training.

Menurut Muriel Crosby mengatakan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah membina dan melatih para guru agar lebih maju dan mandiri dalam mengembangkan wawasan dan profesionalitasnya, sehingga melaksanakan tugasnya sebagai guru dengan baik. Dengan demikian, pelaksanaan supervisi berpedoman pada sistem pengawasan yang membentuk para guru semakin memahami sifat-sifat anak didiknya, baik secara intelektual maupun mental spiritualnya.¹⁸

Selain itu tujuan supervisi juga untuk meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik, meningkatkan keefektifan dan keefesienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan peserta didik, meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal yang selanjutnya peserta didik dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana yang diharapkan, meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sehingga tercipta situasi yang tenang dan tentram serta

¹⁸ Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2009), 226.

kondusif yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.¹⁹

Supervisi pendidikan ditunjukkan untuk memberikan bantuan dalam rangka peningkatan daya kerja atau mutu dari guru-guru dan pegawai sekolah lainnya agar dapat menjalankan tugas sehari-harinya dengan baik dengan menunjukkan berbagai kekurangan yang ada, tetapi sasarannya adalah agar mereka mengatasi kekurangannya tersebut dengan usaha sendiri.

Selain berbagai tujuan supervisi yang telah dikemukakan di atas, supervisi pendidikan juga memiliki berbagai fungsi. Fungsi utama supervisi adalah ditunjukkan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran. Sementara, menurut Burton dan Bruckner, fungsi utama supervisi modern adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik. Sedangkan, Briggs mengungkapkan bahwa fungsi utama supervisi bukan perbaikan bukan pembelajaran saja, melainkan untuk mengkoordinasi, menstimulir, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru. Dengan kata lain, seperti yang diungkapkan Kimbal Wiles, fungsi dasar supervisi ialah memperbaiki situasi belajar mengajar dalam artian yang luas.²⁰

¹⁹ Lantip Diat Prasajo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2015), 27.

²⁰ Maryono, *Dasar-dasar dan Teknik Menjadi Supervisi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2011), 21.

Menurut Swearingen dalam buku Maryono, terdapat 8 fungsi supervisi sebagai berikut:²¹

- a) Mengoordinasi semua usaha sekolah
Usaha-usaha sekolah meliputi:
 - 1) Usaha tiap guru
Guru ingin mengemukakan ide dan menguraikan materi pelajaran menurut pandangannya ke arah peningkatan. Usaha-usaha yang bersifat individu tersebut perlu dikoordinasi. Itulah fungsi supervisi.
 - 2) Usaha-usaha sekolah
Sekolah dalam menunjukkan kebijakan, merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatan sekolah, termasuk program-program sepanjang tahun ajaran, perlu ada koordinasi yang baik.
 - 3) Usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan
Setiap guru ingin bertumbuh dalam jabatannya. Oleh karena itu, guru selalu belajar terus menerus, mengikuti seminar, *workshop*, dan lain-lain. Mereka berusaha meningkatkan diri agar lebih baik. Untuk itu, perlu adanya koordinasi yang merupakan tugas dari supervisi.
- b) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
Kepemimpinan merupakan suatu keterampilan yang harus dipelajari dan membutuhkan latihan yang terus menerus. Salah satu fungsi supervisi adalah melatih dan memperlengkapi guru-guru agar mereka memiliki keterampilan dan kepemimpinan di sekolah.
- c) Memperluas pengalaman guru-guru
Supervisi harus dapat memotivasi guru-guru untuk mau belajar dari pengalaman nyata di lapangan. Melalui pengalaman baru ini mereka dapat belajar untuk memperkaya pengetahuan mereka.
- d) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
Dalam hal ini seorang supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan potensi kreativitas dalam dirinya. Seorang supervisi harus dapat memberikan stimulasi agar guru-guru tidak hanya berdasarkan instruksi atasan, tetapi mereka adalah pelaku aktif dalam proses belajar mengajar.
- e) Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus
Penilaian yang diberikan harus bersifat menyeluruh dan kontinu. Menyeluruh, artinya penilaian itu menyangkut seluruh aspek kegiatan di sekolah. Kontinu, artinya penilaian berlangsung setiap saat, yaitu pada awal, pertengahan, dan diakhiri dengan melakukan suatu tugas. Mengadakan penilaian secara teratur merupakan suatu fungsi utama dari supervisi pendidikan.

²¹ Maryono, *Dasar-dasar dan Teknik Menjadi Supervisi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2011), 21-23

- f) Menganalisis situasi belajar mengajar
Tujuan dari supervisi adalah untuk memperbaiki situasi belajar mengajar. Agar usaha memperbaiki situasi belajar dapat tercapai, maka perlu analisis hasil dan proses pembelajaran. Banyak sekali faktor yang mempengaruhi perbaikan belajar mengajar. Fungsi supervisi adalah menganalisis faktor-faktor tersebut. Penganalisisan memberi pengalaman baru dalam menyusun strategi dan usaha ke arah perbaikan.
- g) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf. Supervisi berfungsi untuk memberikan dorongan stimulasi dan membantu guru agar dapat mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Mengajar merupakan suatu ilmu pengetahuan, suatu keterampilan, dan sekaligus suatu kiat. Kemampuan-kemampuan hanya dapat dicapai bila ada latihan, mengulang, dan dengan sengaja dipelajari.
- h) Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi supervisi pendidikan adalah usaha-usaha perbaikan dan peningkatan kualitas guru-guru dalam menjalankan tugas utamanya yaitu mengajar, atau dalam hal ini usaha-usaha perbaikan dalam kegiatan belajar mengajar di kelas dimana guru membantu siswa yang sedang dalam proses belajar.

3) Prinsip-prinsip Supervisi Akademik

Prinsip-prinsip supervisi akademik diuraikan sebagai berikut:²²

- a) Praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah.
- b) Sistematis, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan sesuai dengan tujuan pembelajaran.
- c) Objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen.
- d) Realistis, artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya.

²² Lantip Diat Prasojjo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2015), 87.

- e) Antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
- f) Konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.
- g) Kooperatif, artinya ada kerjasama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran.
- h) Kekeluargaan, artinya mempertimbangkan saling asah, asih dan asuh, dalam mengembangkan pembelajaran.
- i) Demokratis, artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.
- j) Aktif, artinya guru dan supervisor harus aktif berpartisipasi.
- k) Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.

Pendapat lain mengenai prinsip-prinsip supervisi adalah sebagai berikut:²³

- a) Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru dan staf sekolah lainnya untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan dan bukan mencari-cari kesalahan.
- b) Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung, artinya bahwa pihak yang mendapat bantuan dan bimbingan tersebut tanpa dipaksa

²³ Lantip Diat Prasajo dan Sudyono, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2015), 7-8.

atau dibukakan hatinya dapat merasa sendiri serta sepadan dengan kemampuan untuk mengatasi sendiri.

- c) Apabila supervisor merencanakan akan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa. Sebaiknya supervisor memberikan kesempatan kepada pihak yang disupervisi untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan.
- d) Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala misalnya 3 bulan sekali, bukan menurut minat dan kesempatan yang akan dimiliki oleh supervisor.
- e) Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor yang di supervisi tercipta suasana kemitraan yang akrab. Hal ini bertujuan agar pihak yang di supervisi tidak akan segan-segan mengemukakan pendapat tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang dimiliki.
- f) Untuk menjaga agar apa yang dilakukan dan ditemukan tidak hilang atau terlupakan, sebaiknya supervisor membuat catatan singkat, berisi hal-hal penting yang sudah diperlukan untuk membuat laporan.

Karena prinsip-prinsip supervisi di atas merupakan kaidah-kaidah yang harus dipedomani atau dijadikan landasan dalam melakukan supervisi, maka hal itu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari para supervisor, baik dalam konteks hubungan supervisor-guru, maupun di dalam proses pelaksanaan supervisi.

4) Tahapan Supervisi Akademik

Terdapat tiga tahap dalam melakukan supervisi akademik, yaitu:

a) Tahap pertemuan awal

Langkah yang perlu dilakukan pada tahap ini adalah:

- 1) Kepala sekolah menciptakan suasana yang akrab dengan guru, sehingga terjadi kolegial. Dengan kondisi itu diharapkan dapat mengutarakan pendapatnya secara terbuka.
- 2) Kepala sekolah dengan guru membahas rencana pembelajaran yang dibuat guru untuk menyepakati aspek mana yang menjadi fokus perhatian supervisi, serta menyempurnakan rencana pembelajaran tersebut.
- 3) Kepala sekolah bersama guru menyusun instrumen observasi yang akan digunakan, atau memakai instrumen yang telah ada, termasuk bagaimana cara menggunakan dan menyimpulkannya.

b) Tahap observasi kelas

Pada tahap ini guru mengajar di kelas, di laboratorium, atau di lapangan, dengan menerapkan keterampilan yang disepakati bersama. Kepala sekolah melakukan observasi dengan menggunakan instrumen yang telah disepakati.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam observasi, yaitu:

- 1) Kepala sekolah menempati tempat yang telah disepakati bersama.
- 2) Catatan observasi harus rinci dan lengkap.

- 3) Observasi harus terfokus pada aspek yang telah disepakati.
- 4) Dalam hal tertentu, kepala sekolah perlu membuat komentar yang sifatnya terpisah dengan hasil observasi.
- 5) Jika ada ucapan atau perilaku guru yang dirasa mengganggu proses pembelajaran, kepala sekolah perlu mencatatnya.

c) Tahap pertemuan umpan balik

Pada tahap ini observasi didiskusikan secara terbuka antara kepala sekolah dengan guru.

Beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam pertemuan balikan, antara lain:

- 1) Kepala sekolah memberikan penguatan terhadap penampilan guru, agar tercipta suasana akrab dan terbuka
- 2) Kepala sekolah mengajak guru menelaah tujuan pembelajaran kemudian aspek pembelajaran yang menjadi fokus perhatian dalam supervisi.
- 3) Menanyakan perasaan guru tentang jalannya pelajaran. Sebaiknya pertanyaan diawali dari aspek yang dianggap berhasil, baru dilanjutkan dengan aspek dianggap kurang berhasil. Kepala sekolah jangan memberikan penilaian dan biarkan guru yang menyampaikan pendapatnya.
- 4) Kepala sekolah menunjukkan data hasil observasi yang telah dianalisis dan diinterpretasikan. Beri kesempatan guru untuk mencermati data tersebut kemudian menganalisisnya.

- 5) Kepala sekolah menanyakan pada guru bagaimana pendapatnya terhadap data hasil observasi dan analisisnya. Dilanjutkan dengan mendiskusikan secara terbuka tentang hasil observasi tersebut. Dalam diskusi harus dihindari kesan “menyalahkan”. Usahakan agar bisa menemukan sendiri kekurangannya.
- 6) Secara bersama menentukan rencana pembelajaran berikutnya, termasuk kepala sekolah memberikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya.²⁴

5) Teknik-teknik Supervisi

Berikut ini diuraikan beberapa teknik supervisi yang dapat dipilih dan digunakan supervisor pendidikan, baik yang bersifat kelompok maupun individual. Teknik-teknik tersebut antara lain kunjungan dan observasi kelas, pembicaraan individual, diskusi kelompok, demonstrasi mengajar, dan perpustakaan profesional.

1) Kunjungan dan Observasi Kelas

Kunjungan dan observasi kelas sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi tentang proses belajar mengajar secara langsung, baik yang menyangkut kelebihan maupun kekurangan dan kelemahannya. Melalui teknik ini, kepala sekolah dapat mengamati secara langsung kegiatan guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar, penggunaan alat, metode, dan teknik mengajar secara keseluruhan dengan

²⁴ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 250-251.

berbagai faktor yang mempengaruhinya. Hasil observasi kelas ini dapat digunakan oleh supervisor bersama guru untuk menentukan cara-cara yang paling tepat untuk memperbaiki dan meningkatkan kondisi belajar mengajar. Agar kunjungan kelas berlangsung efektif, hendaknya dipersiapkan dengan teliti dan dilaksanakan secara hati-hati dengan penampilan yang baik pula.

Kunjungan dan observasi kelas dapat dilakukan dengan tiga pola, kunjungan kelas dan observasi tanpa memberi tahu guru yang akan dikunjungi, kunjungan dan observasi dengan terlebih dahulu memberi tahu, serta kunjungan atas undangan guru. Ketiga pola tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, pola mana yang akan dipilih harus disesuaikan dengan tujuan utama kunjungan dan observasi kelas.

2) Pembicaraan Individual

Kunjungan dan observasi kelas pada umumnya dilengkapi dengan pembicaraan individual antara kepala sekolah dan guru. Pembicaraan individual dapat pula dilakukan tanpa harus melakukan kunjungan kelas terlebih dahulu jika kepala sekolah merasa bahwa guru memerlukan bantuan atau guru itu sendiri yang merasa perlu bantuan. Pembicaraan individual merupakan salah satu alat supervisi penting karena dalam kesempatan tersebut, supervisor dapat bekerja secara individual dengan guru dalam memecahkan masalah pribadi yang berhubungan dengan proses belajar mengajar.

3) Diskusi Kelompok

Diskusi kelompok atau pertemuan kelompok adalah suatu kegiatan mengumpulkan sekelompok orang dalam situasi tatap muka dan interaksi lisan untuk bertukar informasi atau berusaha mencapai suatu keputusan tentang masalah-masalah bersama. Kegiatan diskusi ini dapat mengambil beberapa bentuk pertemuan, seperti panel, seminar, lokakarya, konferensi, kelompok studi, kelompok komisi, dan kegiatan lain yang bertujuan bersama-sama membicarakan dan menilai masalah-masalah tentang pendidikan dan pengajaran.

4) Demonstrasi Mengajar

Demonstrasi mengajar ialah proses belajar mengajar yang dilakukan oleh seorang guru yang memiliki kemampuan dalam hal mengajar sehingga guru lain dapat mengambil hikmah dan manfaatnya. Demonstrasi mengajar bertujuan untuk memberi contoh bagaimana cara melaksanakan proses belajar mengajar yang baik dalam menyajikan materi, menggunakan pendekatan, metode, media pembelajaran. Demonstrasi mengajar merupakan teknik supervisi yang besar manfaatnya bagi guru-guru. Perlu dipahami oleh supervisor bahwa tidak ada cara mengajar yang paling baik untuk setiap tujuan. Oleh karena itu, supervisor perlu menjelaskan kesempatan demonstrasi mengajar tersebut sebagai salah satu alternatif penampilan dengan maksud tertentu. Guru-guru hendaknya mendapat

kesempatan untuk menganalisis penampilan mengajar yang diamanatinya itu.

5) Perpustakaan profesional

Ciri profesional seorang guru antara lain tercermin dalam kemauan dan kemampuannya untuk belajar secara terus menerus dalam rangka meningkatkan dan memperbaiki tugas utamanya, yaitu mengajar. Guru hendaknya merupakan kelompok “*reading people*” dan menjadi bagian dari masyarakat belajar, yang menjadikan belajar sebagai kebutuhan hidupnya. Untuk kepentingan tersebut diperlukan berbagai sumber belajar yang dapat memenuhi kebutuhan guru, terutama dalam kaitannya dengan sumber-sumber belajar berupa buku.²⁵

Dari beberapa teknik supervisi di atas, semuanya mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing, namun sebagai seorang supervisor harus bisa memanfaatkan semua teknik supervisi untuk peningkatan kualitas mengajar guru. Disamping itu teknik supervisi yang digunakan harus di sesuaikan dengan kebutuhan masing-masing guru.

3. Kepala Sekolah

a. Kepala Sekolah dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, kepemimpinan begitu penting sehingga mendapat perhatian yang sangat besar. Begitu pentingnya kepemimpinan ini, mengharuskan setiap

²⁵ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), 245-247.

perkumpulan untuk memiliki pimpinan, bahkan perkumpulan dalam jumlah yang kecil sekalipun. Nabi Muhammad SAW bersabda:

عَنْ ابْنِ سَعِيدٍ وَأَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَا : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ (رواه أبو داود)

Dari Abu Saud dan dari Abu Hurairah bahwa keduanya berkata, Rasulullah SAW bersabda, “Apabila tiga orang keluar berpergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu sebagai pemimpin.” (HR. Abu Dawud)

Model keberadaan seorang pemimpin sebagaimana terdapat dalam hadits tersebut adalah model pengangkatan. Model ini merupakan model yang paling sederhana karena populasinya hanya tiga orang. Jika populasinya banyak, mungkin saja modelnya lebih sempurna karena ada beberapa model perwujudan pemimpin.²⁶

Dalam hadits tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa, ketika ada 3 orang atau lebih ingin berpergian, hendaklah menjadikan salah satu sebagai pemimpin untuk dapat mengatur atau memimpin perjalanan agar mencapai tempat tujuan yang diinginkan.

Dalam konteks keberagaman, bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin. Dan dan setiap apa yang dilakukan maka akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Tanggungjawab manusia bersifat individual. Setiap orang bertanggung jawab atas semua yang dilakukannya. Sebagaimana yang disebutkan dalam Al-Qur’an dalam surah At Tur, ayat 21:²⁷

²⁶ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Erlangga, 2007), 269.

²⁷ Sophia Azhar, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif”, dalam: Jurnal Inspiratif Pendidikan, Volume V, Nomor 1, ISSN: 2337-6767, E-ISSN: 2655-4445, (Makassar: Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Januari-Juni 2016), 130.

وَالَّذِينَ آمَنُوا وَاتَّبَعَتْهُمْ ذُرِّيَّتُهُمْ بِإِيمَانٍ أَلْحَقْنَا بِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَمَا أَلَتْنَاهُمْ مِّنْ عَمَلِهِمْ مِّنْ شَيْءٍ ۗ
كُلُّ أُمَّرٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ ﴿١٢﴾

Dan orang-orang yang beriman, dan yang anak cucu mereka mengikuti mereka dalam keimanan, Kami hubungkan anak cucu mereka dengan mereka, dan Kami tiada mengurangi sedikitpun dari pahala amal mereka. Tiap-tiap manusia terikat dengan apa yang dikerjakannya. (Qs. At-Tur : 21)²⁸

Dalam ayat ini, di surga Allah SWT akan mempertemukan orang tua dengan keturunannya yang seiman, walaupun derajat keimanannya tidak serupa. Allah SWT juga akan pertemuan mereka dengan anak cucu mereka di surga sebagai anugerah atas ketakwaan mereka, dan Allah SWT tidak akan mengurangi sedikit pun pahala amal kebajikan yang telah mereka perbuat di dunia. Setiap orang terikat dan akan bertanggung jawab dengan apa yang dikerjakannya.

b. Teori dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berikut ini adalah beberapa teori-teori tentang kepemimpinan :

1) Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di

²⁸ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: PT Kusmo Grafindo, 1994), 866.

dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang

P. Siagian adalah :

- a) Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, objektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan;
- b) Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naruli relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif;
- c) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

2) Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku :

- a) Konsiderasi dan struktur inisiasi

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan

memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Disamping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

b) Berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

3) Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian adalah :

- a) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas;
- b) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan;
- c) Persepsi, sikap, dan gaya kepemimpinan;

- d) Norma yang dianut kelompok;
- e) Rentang kendali;
- f) Ancaman dari luar organisasi;
- g) Tingkat stress;
- h) Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Dari beberapa teori-teori mengenai kepemimpinan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa keberhasilan suatu pemimpin atau sebuah organisasi akan maju dan berkembang sangat ditentukan oleh sifat, perilaku, dan situasi yang dimiliki dan dialami oleh pemimpin. Oleh karena itu mempunyai pribadi atau sifat yang bijaksana dalam menghadapi berbagai situasi akan dapat menciptakan suatu organisasi tetap berjalan.

c. Model dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan “membaca” situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu. Sehubungan dengan hal tersebut berkembanglah model-model kepemimpinan sebagai berikut:

1) Model Kontinum Otokratik-Demokratik

Gaya dan perilaku kepemimpinan tertentu selain berhubungan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, juga berkaitan dengan fungsi kepemimpinan tertentu yang harus diselenggarakan. Contoh: dalam hal

pengambilan keputusan, pemimpin bergaya otokratik akan mengambil keputusan sendiri, ciri kepemimpinan yang menonjol ketegasan disertai perilaku yang berorientasi pada penyelesaian tugas. Sedangkan pemimpin bergaya demokratik akan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi. Ciri kepemimpinan yang menonjol disini adalah menjadi pendengar yang baik disertai perilaku memberikan perhatian pada kepentingan dan kebutuhan bawahan.

Pada model ini seorang pemimpin tidak selalu menggunakan model otokratik atau demokratik. Penggunaan dua model kepemimpinan ini biasa dilakukan oleh seorang pemimpin sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya.

2) Model “Interaksi Atasan-Bawahan”

Menurut model ini, efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dan sejauhmana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan.

Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif, apabila:

- a) Hubungan atasan-bawahan dikategorikan baik;
- b) Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi;
- c) Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat.

Seorang pemimpin tidak selalu memposisikan dirinya sebagai atasan, dalam situasi tertentu ia harus memposisikan dirinya untuk sederajat dengan bawahannya, namun tetap dalam etika tertentu. Semisal menjadi teman atau sahabat, rekan kerja, dll. Tujuannya adalah agar terjadi suatu interaksi atau komunikasi yang lebih akrab guna membangun rasa kenyamanan diantara keduanya baik pimpinan atau bawahan.

3) Model Situasional

Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam metode ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah:

- a) Memberitahukan;
- b) Menjual;
- c) Mengajak bawahan berperan serta;
- d) Melakukan pendelegasian.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa model situasional ini merupakan pemilihan gaya seorang pemimpin ketika menghadapi situasi dan kondisi yang terjadi dalam suatu organisasi yang menuntut pemimpin harus merubah gaya kepemimpinannya.

4) Model “Jalan-Tujuan”

Seorang pemimpin yang efektif menurut model ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh bawahan. Salah satu mekanisme untuk mewujudkan hal tersebut yaitu kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan perhatian pemimpin kepada kepentingan dan kebutuhan bawahannya. Perilaku pemimpin berkaitan dengan hal tersebut harus merupakan faktor motivasional bagi bawahannya.

Sebagai seorang pemimpin tidak hanya memberikan bawahannya tugas, tetapi juga harus mampu memberitahukan kejelasan tugasnya, memberikan bimbingan dan bantuannya kepada bawahan agar terjadi hubungan kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan.

5) Model “Pimpinan-Peran serta Bawahan”

Perhatian utama model ini adalah perilaku pemimpin dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan. Perilaku pemimpin perlu disesuaikan dengan struktur tugas yang harus diselesaikan oleh bawahannya.

Salah satu syarat penting untuk paradigma tersebut adalah adanya serangkaian ketentuan yang harus ditaati oleh bawahan dalam menentukan bentuk dan tingkat peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan. Bentuk dan tingkat peran serta bawahan “didiktekan” oleh situasi yang

dihadapi dan masalah yang ingin dipecahkan melalui proses pengambilan keputusan.²⁹

Model ini merupakan salah satu model dimana seorang pemimpin memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk berperan serta terutama dalam pengambilan keputusan. Namun beberapa hal harus diperhatikan oleh para bawahan yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

d. Konsep Dasar Kepala Sekolah

1) Pengertian Kepala Sekolah

Kata kepala sekolah berasal dari dua kata, kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga. Sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberikan pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.³⁰

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan oleh Supriadi (1998: 346) bahwa erat hubungannya antara kemampuan kepala sekolah

²⁹ Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Haja Mandiri, 2013), 94-99.

³⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cetakan Ke-8, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 83.

dengan berbagai aspek kehidupan lingkungan sekolah, seperti kedisiplinan warga sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku peserta didik. Dalam pada itu kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.³¹

Kepala sekolah adalah sebagai pendanaan dari *school principal*, yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship* atau kekepalasekolahan. Istilah kekepalasekolahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah. Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah, pimpinan sekolah, manajer sekolah, dan lain-lain.³²

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena dia sebagai pemimpin lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada atasannya atau secara informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.

³¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cetakan Ke-2, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 24-25.

³² Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 56.

2) Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Aswarni Sujud, Moh Saleh dan Tatang M. Amirin dalam buku A. A. Ketut Jelantik, menyebutkan ada 3 fungsi kepala sekolah yakni :³³

- a) Perumusan tujuan kerja dan pembuatan kebijaksanaan (*policy*) sekolah
- b) Pengatur tata kerja (mengorganisasikan sekolah, yang mencakup: mengatur pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana menyelenggarakan kegiatan (mengkordinasikan)).
- c) Pensuspervi kegiatan sekolah yang meliputi: mengawasi kelancaran kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana dan sebagainya.

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah:³⁴

- a) Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian.
- b) Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staff dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staff.
- c) Menggerakkan staff dalam arti memotivasi staff melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
- d) Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membimbing semua staff dan warga sekolah.

³³ A. A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKS*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 81.

³⁴ Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cemas Grafika, 2004), 112.

- e) Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan *problem solving* baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.

Menurut Dirawat (1986), tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang antara lain sebagai berikut:³⁵

- a) Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi dapat digolongkan menjadi 6 bagian sebagai berikut:
- 1) Pengelolaan pengajaran merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan seperti menyusun jadwal pelajaran, mengatur kegiatan penilaian, melaksanakan norma-norma kenaikan kelas, dan lain sebagainya;
 - 2) Pengelolaan kepegawaian yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan, kenaikan pangkat, cuti, perpindahan, dan pemberhentian anggota staf sekolah;
 - 3) Pengelola kemuridan, dalam bidang ini yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagia murid-murid atas tingkat-tingkat, kelas atau kelompok, perpindahan dan keluar masuknya murid;
 - 4) Pengelolaan gedung dan halaman, pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian

³⁵ Muhammad Kristiawan, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 18-20.

pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat internal sekolah, keindahan dan kebersihan umum;

- 5) Pengelolaan keuangan, dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urusan gaji guru dan staf sekolah, dan uang alat-alat murid; dan
- 6) Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua, murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerja sama antara sekolah dan lembaga sosial.

b) Tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi

Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar, tugas tersebut sebagai berikut:

- 1) Membimbing guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan pengajaran dan hendak dicapai;
- 2) Membimbing guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid; dan
- 3) Menyeleksi dan meberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai minat, memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu dicapai.

3) Kompetensi Kepala Sekolah

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, menyebutkan bahwa kompetensi kepala sekolah terdiri dari:³⁶

- a) Kompetensi Kepribadian
 - 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas sekolah/madrasah.
 - 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
 - 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
 - 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pimpinan pendidikan.

- b) Kompetensi Manajerial
 - 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
 - 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
 - 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
 - 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
 - 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
 - 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
 - 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
 - 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
 - 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

³⁶ Republik Indonesia, "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007" tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.

- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
 - 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
 - 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
 - 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
 - 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
 - 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
 - 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- c) Kompetensi Kewirausahaan
- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
 - 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
 - 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
 - 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
 - 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- d) Kompetensi Supervisi
- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 - 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
 - 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- e) Kompetensi Sosial
- 1) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
 - 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
 - 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain adalah:

- a) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- c) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d) Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- f) Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan BP3 atau POMG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

Secara khusus dan lebih konkret lagi, kegiatan-kegiatan yang mungkin dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a) Menghadiri rapat atau pertemuan organisasi-organisasi profesional, seperti PGRI, Ikatan Sarjana Pendidikan, dsb.
- b) Mendiskusikan tujuan-tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru-guru.
- c) Mendiskusikan metode-metode dan teknik-teknik dalam rangka pembinaan dan pengembangan proses belajar mengajar.
- d) Membimbing guru-guru dalam penyusunan program catur wulan atau program semester, dan program satuan pelajaran.
- e) Membimbing guru-guru dalam memilih dan menilai buku-buku untuk perpustakaan sekolah dan buku-buku pelajaran bagi murid-murid.
- f) Membimbing guru-guru dalam menganalisis dan menginterpretasi hasil tes dan penggunaannya bagi perbaikan proses belajar mengajar.
- g) Mengadakan kunjungan kelas atau *classroom visitation* dalam rangka supervisi klinis.
- h) Mengadakan kunjungan observasi bagi guru-guru demi perbaikan cara mengajarnya.
- i) Mengadakan pertemuan-pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah-masalah yang mereka hadapi atau kesulitan-kesulitan yang mereka alami.

- j) Menyelenggarakan manual atau buletin tentang pendidikan dalam ruang lingkup bidang tugasnya.
- k) Berwawancara dengan orangtua murid dan pengurus BP3 atau POMG tentang hal-hal mengenai pendidikan anak-anak mereka.³⁷

B. Hasil-hasil Penelitian yang Relevan

Ada beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan atau berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu sebagai berikut:

1. Data hasil penelitian yang di peroleh peneliti di SMK Negeri 10 Pandeglang menunjukkan bahwa perencanaan supervisi akademik kepala sekolah di SMK Negeri 10 Pandeglang sudah terjadwal setiap awal semester, dan jadwal tersebut selalu disosialisasikan kepada guru melalui kegiatan rapat yang diadakan diawal pembelajaran. Adapun jadwalnya itu dilaksanakan dalam waktu satu semester satu kali.

Hasil penelitian di ini sama dengan penelitian Rizky Putri Utami dengan hasil penelitiannya adalah supervisi akademik kepala sekolah di SD Negeri 5 Wates dilakukan secara periodik, yaitu dilaksanakan setiap awal

³⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cetakan Ke-21, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 119-120.

semester sesuai dengan jadwal yang telah disusun dan telah disosialisasikan kepada guru.³⁸

Namun hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Teti Berliani dan Rina Wahyuni dengan hasil penelitian adalah pelaksanaan supervisi dilakukan secara terjadwal yakni dilaksanakan dua kali dalam tiap semester dengan rentan waktu per tiga bulan sekali.³⁹

2. Data hasil penelitian yang di peroleh peneliti di SMK Negeri 10 Pandeglang menunjukkan bahwa pada tahap pelaksanaan supervisi, teknik-teknik yang digunakan oleh kepala sekolah SMK Negeri 10 Pandeglang dalam melaksanakan peranannya sebagai supervisor adalah teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok. Teknik supervisi individual yang digunakan adalah teknik kunjungan kelas dan teknik pertemuan individu. Sedangkan teknik supervisi kelompok yang digunakan adalah rapat dewan guru atau diskusi serta pelatihan dan pembinaan.

Hal ini sama dengan penelitian Thirida Putra dengan hasil penelitiannya yaitu: bahwa kepala sekolah telah melakukan supervisi kegiatan pembelajaran dengan menggunakan teknik supervisi perseorangan dan teknik supervisi kelompok. Teknik supervisi perseorangan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah melakukan kunjungan kelas bersama

³⁸ Rizky Putri Utami, Skripsi: *“Implementasi Kompetensi Supervisi Akademik Kepala Sekolah di SDN 5 Wates, Wates, Kulon Progo”*, (Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Sekolah Dasar, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta, 2016), 70.

³⁹ Teti Berliani dan Rina Wahyuni, *“Implementasi Supervisi Oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru”*, dalam: *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 1, No. 3, E-ISSN: 2541-4429, (Palangka Raya: Universitas Palangka Raya, Juli 2017), 221.

tim pembantu supervisi. Sedangkan teknik supervisi kelompok yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan metode rapat dewan guru serta bekerjasama dengan dinas terkait untuk melakukan diklat perbaikan kompetensi guru dalam mengajar.⁴⁰

Sedikit berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cut Suryani dengan hasil penelitian bahwa pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah pada MIN Sukadamai Kota Banda Aceh meliputi penyusunan program tahunan, kunjungan supervisi ke kelas dan penyusunan laporan tindak lanjut hasil penelitian.⁴¹

3. Data hasil penelitian yang di peroleh peneliti di SMK Negeri 10 Pandeglang menunjukkan bahwa tindak lanjut supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Negeri 10 Pandeglang adalah memanggil guru yang bersangkutan ke ruangan kepala sekolah dan melakukan review dari hasil penelitian. Rangkuman hasil penelitian tersebut kemudian disampaikan kepada guru agar guru mengetahui kekurangan dan kelebihan yang dimilikinya. Dari rangkuman hasil penelitian tersebut, apabila tujuan supervisi akademik dan standar pembelajaran belum tercapai, maka kepala sekolah akan melaksanakan pembinaan dan pelatihan kepada guru.

⁴⁰ Thirda Putra, Tesis: *"Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah"*, (Jakarta: Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan, Universitas Terbuka Jakarta, 2016), 79-80.

⁴¹ Cut Suryani, *"Implementasi Supervisi Pendidikan Dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di MIN Sukadamai Kota Banda Aceh"*, dalam: Jurnal Ilmiah Didaktika, Vol. 16, No. 1, ISSN: 1411-612X, ISSN-L: 2355-6129, (Banda Aceh: Program Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Agustus 2015), 41.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Mintadji dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tindak lanjut yang dilakukan kepala sekolah adalah menghimpun hasil pelaksanaan supervisi akademik namun dan merencanakan tindak lanjut berupa pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) melalui kegiatan pelatihan.⁴²

Namun sangat berbeda dengan penelitian Anjar Fitriana dengan hasil penelitiannya adalah tindak lanjut atau evaluasi dari kepala sekolah jarang dilakukan disebabkan karena kesibukan guru dan tidak ada waktu dalam melakukan evaluasi secara mendalam, hanya evaluasi dilakukan saat jam istirahat atau setelah upacara bendera.⁴³

4. Data hasil penelitian yang di peroleh peneliti di SMK Negeri 10 Pandeglang menunjukkan bahwa hasil supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah secara umum menunjukkan bahwa hasil yang didapat banyak kekurangan guru dari penggunaan metode dan teknik untuk pembelajaran. Artinya guru masih menerapkan metode konvensional seperti *teacher center* atau ceramah dan banyak guru yang masih menerapkan sistem mendikte. Selain itu beberapa guru kurang dapat mengelola manajemen kelas

⁴² Mintadji, "Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah SMP Negeri di Tarakan", dalam: Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan, Vol. 3, No. 1, ISSN: 2337-7623, E-ISSN: 2337-7615, (Tarakan: Pengawas Sekolah Dinas Pendidikan Kota Tarakan, Januari, 2015), 86.

⁴³ Anjar Fitriana, Skripsi: "Implementasi Supervisi Akademik Oleh Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran PAI di MIN Karanganyar Sambung Macan Sragen", (Surakarta: Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2017), 102.

dan tidak membawa silabus, program semester dan program tahunan pada saat mengajar.

Hasil penelitian di atas hampir sama dengan penelitian Cut Suryani dengan hasil penelitiannya adalah masih ada sebagian guru yang mengajar lepas, dalam artian tidak menggunakan acuan yang telah ditetapkan untuk diemban oleh seorang guru, seperti: guru mengajar tidak menggunakan silabus, kurikulum, Program Tahunan (PROTA), Program Semester (PROMES), dan Rancangan Program Pembelajaran (RPP) serta kurangnya disiplin dan tanggung jawab terhadap tugas yang sedang dilakukan.⁴⁴

Namun sangat berbeda dengan penelitian Dede Mudzakir dengan hasil penelitiannya yaitu, dari hasil pelaksanaan supervisi manajerial dan akademik di MIN Cibeureum, MIN Pari maupun MIN Cigeulis, sudah terlihat peningkatan kinerja guru. Ini bisa dilihat pada guru-guru yang sudah bisa membuat silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) secara mandiri dan dalam proses pembelajaran sudah menggunakan pembelajaran berbasis *Information and Communication Technology* (ICT), kemudian dalam pengelolaan dan penguasaan kelas sesuai dengan

⁴⁴ Cut Suryani, "Implementasi Supervisi Pendidikan Dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di MIN Sukadamai Kota Banda Aceh", dalam: Jurnal Ilmiah Didaktika, Vol. 16, No. 1, ISSN: 1411-612X, ISSN-L: 2355-6129, (Banda Aceh: Program Pascasarjana UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Agustus 2015), 25.

ketentuan waktu pembelajaran bagian dari terpenting yang dilakukan oleh ketiga MIN tersebut.⁴⁵

⁴⁵ Dede Mudzakir, “Implementasi Supervisi Manajerial dan Akademik Pengawas dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Ibtidayah”, dalam: Jurnal Ilmiah Pendidikan, Vol. 10, No. 2, ISSN: 1978-8169, (Pandeglang: Pengawas Tingkat Sekolah Dasar Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pandeglang, 2016), 42.