

## Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dan Supervisor di TK Pangudi Luhur Bernardus

**Veronica Sri Oetari\*, Muhdi, Nurkolis**

Manajemen Pendidikan, Pascasarjana, Universitas PGRI Semarang  
Jl. Sidodadi Timur No. 24 – Dr. Cipto, Semarang

\*Email: [veronica.oetari@gmail.com](mailto:veronica.oetari@gmail.com)

### Abstrak

Rumusan masalah ini adalah 1) Bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dalam peningkatan kompetensi guru di TK PL Bernardus, 2) Bagaimana peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam peningkatan kompetensi guru di TK PL Bernardus. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. instrumen. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terhadap informan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, perwakilan seluruh guru terkait dengan peran Kepala Sekolah. Analisis data meliputi transkrip wawancara, reduksi data, analisis, interpretasi data dan triangulasi. Hasil Penelitian 1) Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kompetensi guru di TK PL Bernardus Semarang. Diantaranya a) Perencanaan (berupa koordinasi sekolah, perencanaan waktu pelaksanaan program, pemetaan kebutuhan dan permasalahan guru, perencanaan sarana dan biaya anggaran, b) Pengorganisasian (berupa: pengelompokan guru menurut tugas, pembagian tugas menurut program kerja, pengorganisasian aspek perlengkapan fasilitas, pembagian anggaran berdasarkan kebutuhan dan pembagian anggaran berdasarkan prinsip keadilan dan transparansi, c) Implementasi (berupa pengaktifan Komunitas Belajar sekolah, penyelenggaraan dan mengikuti In House Training ( IHT), mengikuti kegiatan Klaster PAUD, mengikuti webinar, dan menulis karya ilmiah dan d) Supervisi (supervisi internal yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas). 2) Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam peningkatan kompetensi guru di TK PL Bernardus Semarang. Diantaranya a) Perencanaan supervisi (meliputi : membentuk tim supervisi, membuat jadwal supervisi, menyiapkan instrumen supervisi, mengidentifikasi permasalahan, melakukan evaluasi. b) Melaksanakan supervisi (pertama, pra observasi, kemudian observasi melalui kunjungan kelas, penilaian, pemberian bimbingan dan arahan), dan c) Tindak lanjut (termasuk pembinaan langsung dan pembinaan tidak langsung). Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan kompetensi yang ada khususnya kompetensi sebagai manajer dan pengawas kepala sekolah serta dapat mengembangkan kompetensi guru

**Kata Kunci :** Kualitas Sekolah, Kualitas Guru dan Kepemimpinan

### Abstract

*The formulation of this problem is 1) What is the role of the principal as a manager in increasing teacher competency at PL Bernardus Kindergarten, 2) What is the role of the principal as supervisor in increasing teacher competency at PL Bernardus Kindergarten. This research uses a descriptive qualitative approach. instrument. The instrument used in this research was an interview with informant principal, deputy principal, representatives of all teachers related to the role of Principal. Data analysis includes interview transcripts, data reduction, analysis, data interpretation and triangulation. Research results 1) The role of the principal as a manager in improving teacher competency at PL Bernardus Kindergarten Semarang. These include a) Planning (in the form of*

*school coordination, planning time for program implementation, mapping teacher needs and problems, planning facilities and budget costs, b) Organizing (in the form of: grouping teachers according to tasks, dividing tasks according to work programs, organizing aspects of facilities equipment, dividing the budget based on needs and dividing the budget based on the principles of justice and transparency, c) Implementation (in the form of activating the school Learning Community, organizing and participating in In House Training (IHT), participating in PAUD Cluster activities, taking part in webinars, and writing scientific papers. and d) Supervision (internal supervision carried out by school principals and supervisors). 2) The role of the principal as a supervisor in increasing teacher competency at PL Bernardus Kindergarten Semarang. These include a) Supervision planning (includes: forming a supervisory team, making a supervision schedule, preparing supervision instruments, identifying problems, carrying out evaluations. b) Implementing supervision (first, pre-observation, then observation through class visits, assessment, providing guidance and direction ), and c) Follow-up (including direct coaching and indirect coaching). It is hoped that this research can develop existing competencies, especially competencies as managers and supervisors for school principals and can develop teacher competition*

**Keyword :** *School Quality, Teacher Quality and Leadership*

## PENDAHULUAN

Menurut UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003, pendidikan merupakan usaha yang dilandasi kesadaran dan terencana untuk menciptakan proses pembelajaran dan suasana berbagai indikator yang menunjukkan kualitas pendidikan belum meningkat secara signifikan. Indikator yang dapat menyebabkan kualitas pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata adalah: (1) pendekatan *education production function* atau input -output, analisis tidak dilaksanakan secara konsekuen, (2) penyelenggaraan pendidikan yang birokratik- sentralistik; (3) peran masyarakat yang minim.

Dalam Permendikbud nomor 40 tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dalam pasal (1) disebutkan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin pembelajaran dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak, taman kanak-kanak luar biasa, sekolah dasar, sekolah dasar luar biasa, sekolah menengah pertama, sekolah menengah pertama luar biasa, sekolah menengah atas, sekolah menengah kejuruan, sekolah menengah atas luar biasa, atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri. Dan dalam pasal (2) disebutkan beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh Guru yang diberikan penugasan sebagai Kepala Sekolah harus memenuhi persyaratan sebagai berikut: a.) memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi; b.) memiliki sertifikat pendidik; c.) memiliki Sertifikat Guru Penggerak; d) memiliki pangkat paling rendah penata muda tingkat I, golongan ruang III/b bagi Guru yang berstatus sebagai PNS; e.) memiliki jenjang jabatan paling rendah Guru ahli pertama bagi Guru pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja; f.) memiliki hasil penilaian kinerja Guru dengan sebutan paling rendah Baik selama 2 (dua) tahun terakhir untuk setiap unsur penilaian; g) memiliki pengalaman manajerial paling singkat 2 (dua) tahun di satuan pendidikan, organisasi pendidikan, dan/atau komunitas pendidikan; h.) sehat jasmani, rohani, dan bebas narkoba, psikotropika, dan zat adiktif lainnya berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit pemerintah; i.) tidak pernah dikenai hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; j.) tidak sedang menjadi tersangka, terdakwa, atau tidak pernah menjadi terpidana; dan k.) berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada saat diberi penugasan sebagai Kepala Sekolah

Selain persyaratan yang disebutkan diatas, Untuk mengemban tugas tambahan sebagai kepala sekolah maka guru harus mempunyai kemampuan dan kapasitas intelektual, emosional, spiritual dan sosial. Kemampuan-kemampuan tersebut akan sangat berpengaruh besar terhadap efektifitas kepemimpinannya. Sementara, kedalaman ilmu, keluasan pikiran, kewibawaan dan relasi komunikasinya akan membawa membawa perubahan signifikan dalam manajemen sekolah yang

menjadi tanggung jawabnya. Dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah disebutkan ada 5 kompetensi Kepala Sekolah, yaitu Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Manjerial, Kompetensi Kewirausahaan, Kompetensi Supervisi, dan Kompetensi Sosial.

Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana yang ada. Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu diperlukan keterlibatan semua warga sekolah. Dalam hal ini dibutuhkan peran aktif manajemen kepala sekolah yang didalamnya meliputi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan dan administrasi hubungan dengan masyarakat. Masih menurut Permendiknas No 28 Tahun 2010, pada pasal 12 ayat 4 disebutkan penilaian kinerja kepala sekolah meliputi 3 aspek yaitu (1) usaha pengembangan sekolah/madrasah dilakukan selama menjabat sebagai kepala sekolah/madrasah (2) peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan 8 standar nasional pendidikan di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan (3) usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/madrasah.

Supervisi Pendidikan adalah serangkaian kegiatan membentuk guru mengembangkan kemampuannya, maka dalam melaksanakan supervisi terhadap guru perlu diadakan kemampuan guru, sehingga dapat ditetapkan aspek mana yang perlu dikembangkan dan bagaimana cara yang tepat dalam proses mengembangkannya. Artinya kepala sekolah dapat memberikan penilaian performansi guru dalam mengelola proses belajar mengajar sebagai suatu proses dalam mengelola penampilan guru dalam proses belajar mengajar. Namun, satu hal yang harus ditegaskan, bahwa setelah melakukan penilaian penampilan guru bukan berarti selesai tentang kegiatan supervisi, tetapi harus dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuannya

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan penyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi nonklinis dan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah (Hartanto, 2019: 26).

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang sudah baik agar dapat dipertahankan kualitasnya dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik. Sementara itu, semua guru yang baik dan sudah berkompeten maupun yang masih lemah harus diupayakan agar tidak ketinggalan jaman dalam proses pembelajaran maupun materi yang menjadi bahan ajar. Agar tugas Kepala Sekolah sebagai manager dapat dikerjakan dengan baik, maka kepala sekolah dituntut mempunyai berbagai cara dan teknik supervisi terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas guru dan karyawan, dan pertumbuhan jabatan. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin utama dan penggerak dalam pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian yang akan digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Artinya peneliti melakukan penelitian secara mendalam dan terperinci tentang individu atau sekelompok individu untuk menghasilkan deskripsi naratif tentang perilaku atau pengalaman yang diamati. Menurut Moleong (2017) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

## **Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Wawancara**

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah, artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban diberikan oleh yang diwawancarai. Pada penelitian ini wawancara dilakukan oleh peneliti, sedangkan yang diwawancarai adalah Kepala Sekolah, satu guru kelompok TK A, dan satu guru kelompok TK B. Harapannya mereka adalah guru junior dan guru senior dengan menggunakan pedoman wawancara terlampir. Aspek atau indikator yang ingin dicapai dalam wawancara meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pengarahan dan tindak lanjut yang dilakukan kepala sekolah dengan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam peningkatan kompetensi guru melalui supervise.

### **2. Observasi**

Menurut Sugiyono (2018:229) observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain. Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui sesuatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku objek sasaran. Tujuan observasi yang utama ialah untuk memperoleh berbagai data dan informasi guna menjawab sejumlah permasalahan dalam penelitian. Dalam melaksanakan observasi peneliti melakukan pengamatan tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pengarahan dan tindak lanjut yang dilakukan kepala sekolah dengan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam peningkatan kompetensi apakah sudah sesuai dengan apa yang disampaikan ketika wawancara.

### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi menurut Sugiyono (2018: 329) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data kemudian ditelaah. Pemanfaatan data sekunder akan menghemat waktu karena tidak menyusun instrument penelitian, mencari sumber data yang diperlukan. Tujuan dokumentasi adalah memberikan informasi tentang berjalannya sesuatu kepada orang yang membutuhkannya. Dokumentasi memberikan bukti atau informasi yang dapat digunakan untuk menginformasikan keputusan dan untuk menentukan keputusan.

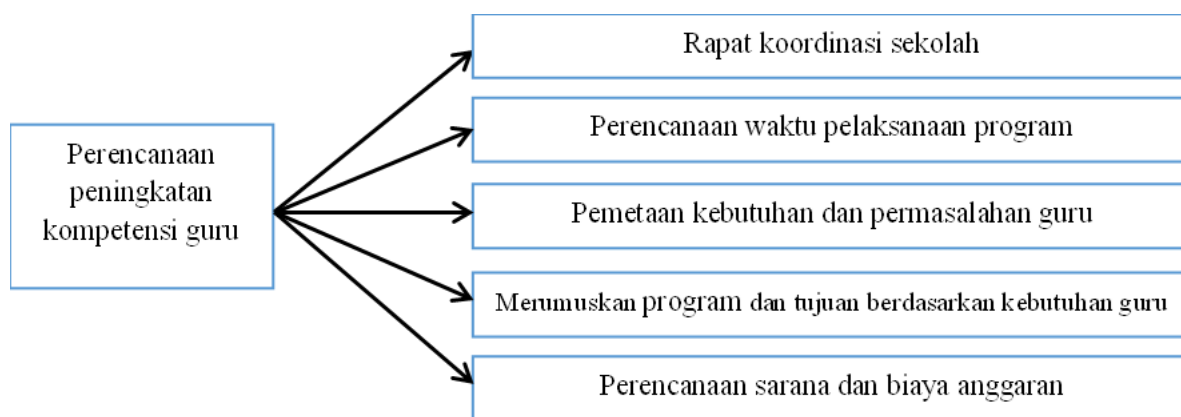
## **Teknik Analisa data**

Dalam Penelitian kualitatif bersifat induktif yang berarti analisa berdasarkan data yang diperoleh selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Dari hipotesis tersebut selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang sehinggalah dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang dikumpulkan. Analisa data dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah di lapangan. Tetapi data difokuskan selama proses dilapangan pada saat pengambilan data. Analisa data dilakukan terhadap hasil data pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan dalam menentukan fokus penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif mencakup transkrip hasil wawancara, reduksi data, analisis, interpretasi data dan triangulasi. Dari hasil analisis data yang kemudian dapat ditarik kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Peran kepala sekolah sebagai manajer di TK PL Bernardus**

Berdasarkan wawancara bersama beberapa informan yang di dukung dengan temuan dokumen dapat diambil kesimpulan bahwa Perencanaan peningkatan kompetensi guru di TK PL Bernardus Semarang meliputi empat langkah diantaranya adalah 1) rapat koordinasi sekolah, 2) perencanaan waktu pelaksanaan program, 3) Pemetaan kebutuhan dan permasalahan guru, 4) merumuskan program dan tujuan berdasarkan kebutuhan guru, 5) perencanaan sarana dan biaya anggaran. Hasil penelitian ini dimana ada tahapan perencanaan sesuai dengan Siagian (2016: 45) bahwa perencanaan atau *planning* merupakan salah satu fungsi/sarana manajemen yang krusial, karena berkaitan dengan tahapan awal untuk menentukan keberhasilan pengelolaan bisnis maupun tujuan lainnya dari suatu organisasi atau perusahaan. Fungsi perencanaan atau *planning function* berurusan dengan penetapan sasaran dan tujuan yang akan menentukan pilihan, keputusan, dan pengkajian berbagai tindakan yang akan dilakukan pada suatu penyelenggaraan manajemen.



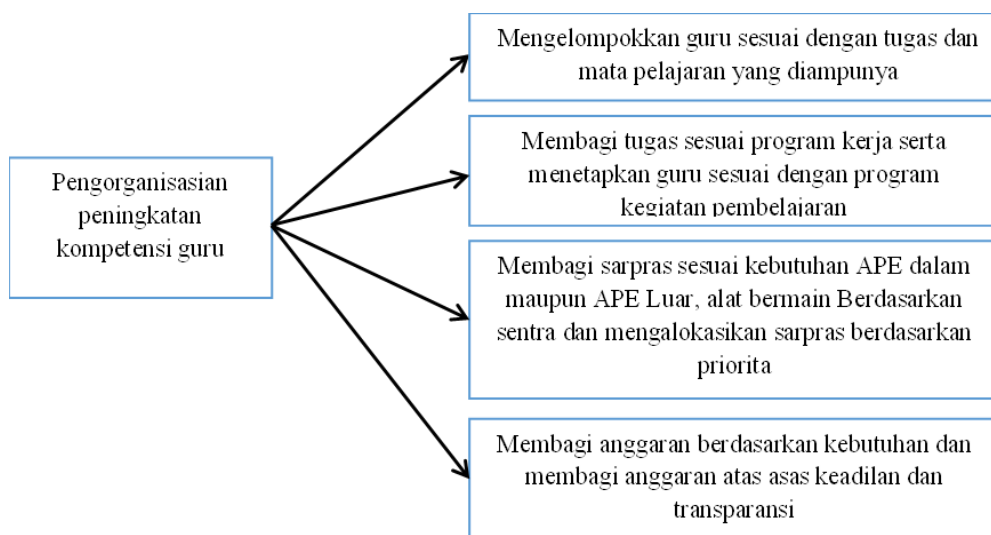
**Gambar 1.** Perencanaan peningkatan kompetensi guru

Menetapkan perencanaan sebagai kaidah pelaksanaan saja hanya akan memberikan kekakuan struktural pada suatu organisasi. Jangan lupa bahwa sumber daya terkuat dari organisasi adalah sumber daya manusia yang merupakan seorang insan, bukan robot. Mungkin ini pula yang membuat SDM sering berasumsi bahwa visi, misi, perencana, serta strategi lainnya adalah bualan semata yang tidak aplikatif dan memiliki dampak signifikan di lapangan. Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan. Fungsi perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin agar dalam proses pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik serta segala kekurangan bisa diatasi. Sebelum kita melakukan perencanaan, ada baiknya rumuskan dulu tujuan yang akan dicapai (Suharsaputra, 2018).

Menurut John R. Schermerhorn dalam Kompri (2015: 18) bahwa perencanaan adalah sebuah proses dalam penyusunan tujuan dan menentukan tindakan apa yang harus diambil untuk menyelesaikannya. Melalui perencanaan, seorang manajer dapat mengidentifikasi hasil yang diinginkan dan cara untuk mendapatkannya. Perencanaan adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil yang optimal. Menurut Syafi'i (2016: 85) aktivitas perencanaan antara lain sebagai berikut: 1) meramalkan proyeksi yang akan datang; 2) menetapkan sasaran serta mengkondisikannya; 3) menyusun program dengan urutan kegiatan; 4) menyusun kronologis jadwal kegiatan; 5) menyusun anggaran dan alokasi sumber daya; 6) mengembangkan prosedur dalam standar; 7) menetapkan dan menginterpretasi kebijaksanaan. Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan, selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Berdasarkan wawancara bersama beberapa informan yang di dukung dengan temuan dokumen dapat diambil kesimpulan bahwa pengorganisasian peningkatan kompetensi guru di TK PL

Bernardus Semarang diantaranya pada aspek 1) sumber daya manusia, maka kegiatan pengorganisasiannya adalah mengelompokkan guru sesuai dengan tugas dan mata pelajaran yang diampunya; 2) pada aspek program kegiatan maka pengorganisasian ini adalah membagi tugas sesuai program kerja serta menetapkan guru sesuai dengan program kegiatan pembelajaran; 3) pengorganisasian pada aspek sarana perlengkapan meliputi membagi sarpras sesuai kebutuhan APE dalam maupun APE Luar, alat bermain Berdasarkan sentra dan mengalokasikan sarpras berdasarkan prioritas; 4) pengorganisasian pada aspek anggaran dengan cara membagi anggaran berdasarkan kebutuhan dan membagi anggaran atas asas keadilan dan transparansi.

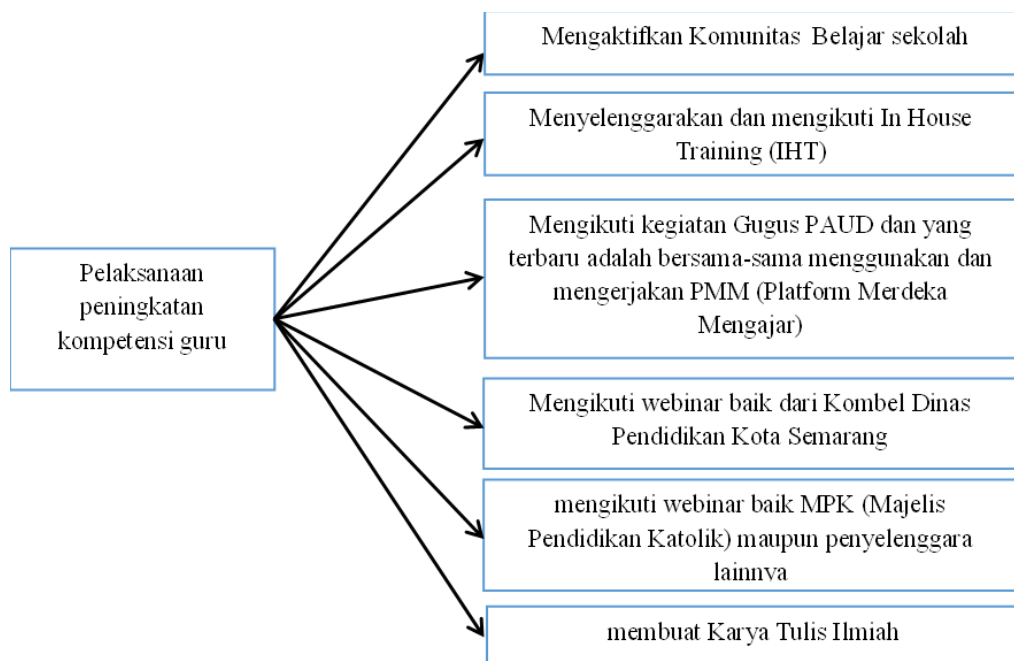


**Gambar 2.** Pengorganisasian peningkatan kompetensi guru

Hasil penelitian ini yang menjelaskan adanya tahapan pengorganisasian selaras dengan teori Suharsaputra (2019: 7) pengorganisasian (*organization*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan. Menurut Sagala dalam Wijaya (2016: 56) Pengorganisasian dapat diartikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk membantu orang-orang mencapai tujuan organisasi. Melalui pengorganisasian, manajer menjalankan sebuah rencana kedalam bentuk aksi atau pekerjaan dengan memilah-milah pekerjaan, menyusun personel, dan mensupport mereka dengan teknologi dan sumber daya lainnya (Kompri, 2015: 23-24). Menurut Terry (2019: 9), pengorganisasian berarti mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Kekuasaan sendiri diberikan di setiap kelompok atau divisi untuk pelaksanaan kegiatannya, kekuasaan ini tidak bisa diberikan di dua divisi atau lebih yang berbeda agar tidak terjadi double pengelolaan, karena tujuan pengorganisasian ini adalah untuk mempermudah pelaksanaan suatu kegiatan itu sendiri.

Berdasarkan wawancara bersama beberapa informan yang di dukung dengan temuan dokumen dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan peningkatan kompetensi guru di TK PL Bernardus Semarang diantaranya 1) mengaktifkan Komunitas Belajar sekolah, 2) menyelenggarakan dan mengikuti In House Training (IHT), 3) mengikuti kegiatan Gugus PAUD dan yang terbaru adalah bersama-sama menggunakan dan mengerjakan PMM (Platform Merdeka Mengajar), 4) mengikuti webinar baik dari Kombel Dinas Pendidikan Kota Semarang, 5) mengikuti webinar baik MPK (Majelis Pendidikan Katolik) maupun penyelenggara lainnya., 6) membuat Karya Tulis Ilmiah. Suharsaputra (2018:7) penggerakan yaitu untuk menggerakan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan. Siagian (2018: 78) Penggerakan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Menurut Syaiful Sagala dalam Kompri (2015: 24). penggerakan adalah usaha membujuk orang melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan dengan penuh semangat mencapai tujuan institusi. Menggerakkan berarti merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas secara antusias dan penuh semangat sebagai wujud dari kemauan yang baik. Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan personel sehingga semua program kerja institusi terlaksana. Penggerakkan merupakan usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para bawahannya dengan jalan mengarahkan dan memberikan petunjuk agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama. Pelaksanaan menurut Bafadal dalam Putra Wijaya (2020) merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran. Definisi tersebut menunjukkan bahwa penggerakan atau pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting, sebab dengan fungsi ini maka rencana dapat terlaksana dalam kenyataan. Akan tetapi, diperlukan pula pembinaan dan pemberian motivasi agar seluruh komponen dalam organisasi dapat menjadikan proses pencapaian tujuan organisasi sebagai suatu bagian integral dalam pencapaian tujuan masing-masing, sehingga pelaksanaannya dapat berjalan lancar.



**Gambar 3.** Pelaksanaa peningkatan kompetensi guru

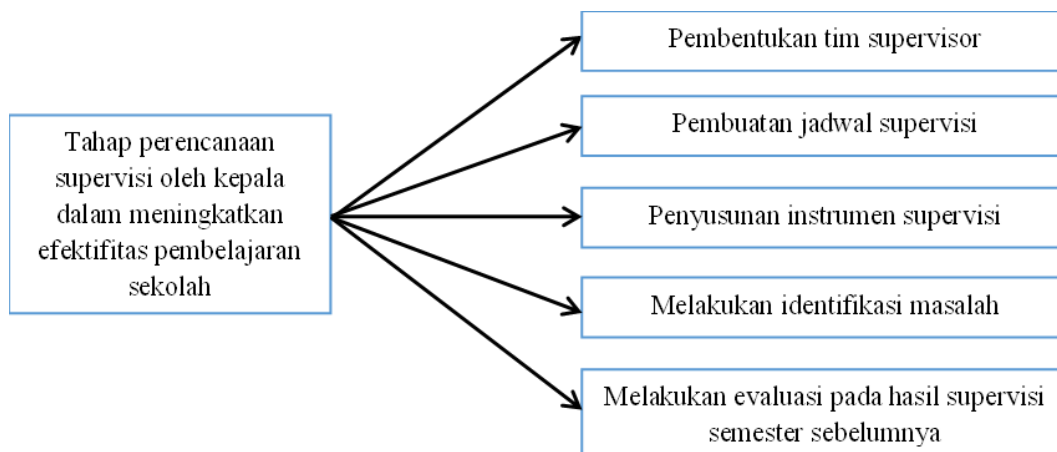
Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dan diperkuat dengan observasi serta data pendukung dokumentasi dapat diambil kesimpulan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dalam proses pengawasan program peningkatan kompetensi guru di TK PL Bernardus Semarang meliputi pengawasan internal dilakukan kepala sekolah dan pengawas, kemudian pengawasan eksternal dilakukan komite sekolah, dilihat dari teknis pengawasan dilakukan dengan dua pendekatan yaitu pengawasan langsung

Pengawasan (*controlling*) berfungsi untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses pengamatan terhadap pelaksanaan program-program yang telah direncanakan supaya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam periode tertentu untuk dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi (Bafadal dalam Wijaya, 2020). Pengawasan merupakan langkah pengendalian agar pelaksanaan dapat sesuai dengan apa yang direncanakan serta untuk memastikan apakah tujuan organisasi tercapai, karena rencana merupakan patokan atau kriteria penting agar pengawasan dapat terlaksana dengan efektif (Suharsaputra, 2018:11)

Pengawasan juga diartikan sebagai proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Pengawasan pada hakikatnya merupakan usaha memberikan petunjuk kepada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Menurut John R. Schermerhorn, fungsi manajemen dalam pengontrolan adalah sebuah proses dalam mengukur penampilan kerja, menimbang hasil terhadap tujuan dan mengambil tindakan yang dibutuhkan dengan benar. Melalui pengontrolan, manajer menjaga kontak dengan semua orang secara aktif dalam pelatihan pekerjaan mereka, berkumpul dan menyampaikan laporan hasil dan kinerja kerja, dan menggunakan informasi ini untuk membuat perubahan yang membangun, pada masa yang dinamis saat ini, control dan penyesuaian tersebut sangat dibutuhkan. Tidak selalu semua hal dapat diantisipasi, dan rencana-rencana harus diubah dan didesain ulang untuk kesuksesan di masa datang (Kompri, 2015:24-25).

### Peran kepala sekolah sebagai supervisor di TK PL Bernardus

Temuan Penelitian berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dan diperkuat dengan observasi bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam peningkatan kompetensi guru di TK PL Bernardus Semarang diantara pada aspek perencanaan bahwa pada tahap perencanaan supervisi oleh kepala sekolah di TK PL Bernardus Semarang dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran sekolah meliputi: pembentukan tim supervisor, pembuatan jadwal supervisi, penyusunan instrumen supervisi, melakukan identifikasi masalah, melakukan evaluasi pada hasil supervisi semester sebelumnya.



**Gambar 4.** Tahap perencanaan supervisi oleh kepala dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran sekolah

Undang-Undang Republik Indonesia SISDIKNAS Nomor 20 Tahun 2003 Bab XI Pasal 40 ayat 2b (UU RI, 20/2003, 2003: 27) menyebutkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk mendapatkan prestasi siswa yang bagus sangat di tuntut komitmen para guru terhadap keprofesionalitasnya dalam kinerjanya. Dari Undang-Undang ini dapat dipahami guru sebagai pendidik secara kontinu harus meningkatkan skillnya dalam bidang pengajaran sebagai tuntutan profesionalitas. Peningkatan tersebut bila dilakukan dengan cara bimbingan dari kepala sekolah, yaitu Supervisi. Kemudian perencanaan yang sudah dibuat oleh kepala sekolah di TK PL Bernardus Semarang sebelum melakukan supervisi diantara melakukan evaluasi terhadap hasil supervisi sebelumnya, kemudian melakukan identifikasi masalah, membentuk tim supervisor, membuat jadwal supervisi, menyusun instrumen, mengsosialisasikan hasil perencanaan supervisi jika dianalisa secara teoritis sudah sesuai dengan prosedur sebagaimana pendapat dari Rifai: (2019: 35) bahwa perencanaan supervisi akademik dapat menggunakan pedoman supervisi akademik yang telah ada yang meliputi indikator: a) penentuan tujuan supervisi akademik, b) jadwal pelaksanaan supervisi akademik, c) teknik supervisi akademik, d) instrumen supervisi akademik, e) pelaksanaan supervisi akademik, f) pemberian umpan balik (feedback) dan rencana tindak lanjut



Juga selaras pula dengan teori manajemen dari Terry dalam Mulyono (2014: 22-23) yang menyebutkan bahwa salah satu konsep manajemen yang juga bisa diterapkan dalam supervisi adalah perencanaan. Perencanaan atau Planning, yaitu memilih dan menghubungkan fakta serta membuat dan menggunakan asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tahap perencanaan itu pula kepala TK PL Bernardus Semarang menyusun program-program supervisi. Program supervisi akademik mempunyai fungsi sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan dan sekaligus sebagai alat untuk mengukur keberhasilan pembinaan profesional. Dengan program yang baik, maka guru dan kepala sekolah dapat mengetahui masalah-masalah proses pembelajaran apa saja yang dihadapi, cara-cara apa saja yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah itu dan pada akhirnya dapat mengetahui secara sistematis perubahan-perubahan positif apa saja yang telah terjadi dari waktu ke waktu

Bila program supervisi akademik yang realistik sesungguhnya dapat menolong kepala sekolah dalam melakukan pembinaan yang progresif dan akumulatif, artinya kepala sekolah diharapkan terhindar dari penanganan masalah yang sama dari waktu ke waktu dalam rangka pencapaian kemajuan. Untuk keefektifan pelaksanaan supervisi diperlukan suatu program yang memuat berbagai aktifitas atau kegiatan yang akan dikerjakan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi di sekolah

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin dalam sebuah institusi pendidikan. Kepala sekolah memimpin para guru pada sebuah lembaga pendidikan dalam jenjang tertentu. Kepala sekolah pada hakekatnya adalah seorang guru yang diberikan tugas tambahan. Hal ini sebagaimana yang tercantum di dalam permendiknas RI nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah pada bab 1 pasal 1 ayat 1 dikatakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas akademik maupun non akademik. Aktivitas akademik meliputi seluruh kegiatan belajar mengajar baik di dalam maupun di luar kelas. Misalnya, bagaimana tindakan kepala sekolah manakala ada ruang kelas yang kosong/ribut padahal masih jam belajar mengajar. Aktifitas non akademik berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan di luar jam pembelajaran atau sering disebut kegiatan ekstrakurikuler. Kepala sekolah harus memastikan bahwa seluruh aktifitas dapat berjalan sebagaimana. Salah satu tugas kepala sekolah pada bidang akademik adalah melakukan supervisi

Temuan Penelitian berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dan diperkuat dengan observasi bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam peningkatan kompetensi guru di TK PL Bernardus Semarang diantara pada aspek pelaksanaan pertama, pra observasi, kemudian observasi melalui kunjungan kelas, penilaian, pemberian bimbingan dan pengarahan meskipun bimbingan dan pengarahan ini juga melalui beberapa cara baik individu maupun kelompok. Pada pelaksanaan tersebut kepala sekolah dibantu oleh kepala sekolah, dari hasil supervisi kemudian akan dilaporkan kepada sejumlah dewan guru dan dilakukan pengarahan bersama untuk meningkatkan kompetensi guru

Setelah tahapan pra observasi selesai, kepala sekolah dan tim supervisor masuk pada tahap observasi. Pada tahap ini kepala sekolah masuk ke dalam kelas bersama guru yang sedang disupervisi. Kepala sekolah duduk di belakang kelas mengamati dan mencatat seluruh aktifitas pembelajaran dalam instrumen yang sudah disediakan. Bagaimana guru mengajar, media apa yang digunakan, metode apa yang diterapkan menjadi fokus pengamatan kepala sekolah. Selain itu, interaksi antara guru dengan peserta didik juga tidak lepas dari pengamatan kepala sekolah. Dari tahap ini juga diketahui bahwa kepala TK PL Bernardus Semarang benar-benar mengamati kegiatan belajar mengajar yang sedang berlangsung. Hal ini dilakukan tentunya untuk mengetahui di mana kelemahan dan kekurangan guru, sehingga memudahkan kepala sekolah dalam melakukan pembinaan. Selain itu dengan adanya observasi langsung ke dalam kelas, seorang guru juga akan merasa bahwa tanggung jawab kualitas pendidikan di sekolah ini menjadi tanggung jawab bersama

Demikian juga hasil penelitian ini didukung oleh Fitrah (2017) bahwa menuju kompetensi guru sangat bergantung pada pola kepemimpinan kepala sekolah. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang meliputi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator. Peran kepala sekolah sangat kompleks maka kepala sekolah harus benar-benar melakukan monitoring dan evaluasi terhadap visi dan misi serta program-program yang terlaksana. Hasil kelima konsep mutu pendidikan bukan semata-mata terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan, akan tetapi lebih memperhatikan faktor dalam proses pendidikan. Demikian

juga penelitian relevan dengan Juliantoro (2017) bahwa peran kepala sekolah sebagai educator dan supervisor dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 3 Peterongan Daul Ulum Jombang dan SMP Islam Baitul Izzah Nganjuk adalah cara membimbing siswa, guru, dan karyawan. Peran kepala sekolah sebagai manajer yaitu membuat perencanaan, pelaksanaan, pengawasan semua kegiatan, semua permasalahan di sekolah diselesaikan oleh semua warga sekolah. Peran kepala sekolah sebagai administrator yaitu perlengkapan administrasi dan memeriksa kepengkapan KBM, perlengkapan kesiswaan, keuangan, sarpras, humas, administrasi kurikulum. Peran kepala sekolah sebagai supervisor adalah menyusun program supervisi pendidikan, pengawas terhadap pelaksanaan KBM, pengawasan terhadap perangkat pembelajaran, memanfaatkan hasil supervisi

Temuan Penelitian berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dan diperkuat dengan observasi bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam melakukan pengawasan program peningkatan kompetensi guru di TK PL Bernardus Semarang meliputi pembinaan langsung maupun pembinaan tidak langsung. Pembinaan langsung adalah pembinaan yang dilakukan terhadap hal-hal bersifat khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi seperti bertatap muka antar pribadi guru dengan kepala sekolah dalam satu ruangan dan secara bersama sama dalam rapat. Kemudian tindak lanjut dalam bentuk pembinaan tidak langsung adalah pembinaan yang dilakukan terhadap hal-hal bersifat umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervise seperti, supervisi, pelatihan dan seminar

Tindak lanjut kepala sekolah dengan melakukan pembinaan selaras dengan teori yang diutarakan oleh Dewi (2019: 53) dimana supervisi akademik harus komprehensif. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan akademik sebelumnya. Prinsip ini tiada lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan multi tujuan supervisi akademik, berupa pengawasan kualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru. Juga selaras dengan teori Mukhtar (2019: 33) yang mengungkapkan bahwa tindak lanjut supervisi akademik meliputi a) mereview rangkuman hasil penilaian. Apabila tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, ketrampilan dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan. b) membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya. c) mengimplementasikan rencana aksi tersebut pada masa berikutnya

Berdasarkan karakteristik mutu di atas peran kepala sekolah sebagai supervisor sangat penting. Hal ini dikarenakan kepala sekolah adalah memberikan kontribusi yang bersifat membina, membimbing, dan mengarahkan perkembangan para personel sekolah. Kontribusi yang diberikan kepada pendidik maupun tenaga kependidikan lainnya berfungsi untuk mengembangkan proses pembelajaran ke arah yang lebih baik dan membantu meningkatkan kualitas Pendidikan. (Aedi, 2016: 48). Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah yang mesti dilaksanakan demi terwujudnya tujuan dari pendidikan. Kepala sekolah dalam mensupervisi kinerja guru pada intinya adalah membantu guru agar meningkatkan potensinya secara optimal. Hal ini sejalan dengan E.Mulyasa yang mengemukakan pendapat Gwyn yang dikutip Sahertian, yaitu sepuluh tugas pokok supervisor, yaitu: (1) guru bisa mengerti dan memahami keinginan para siswa; (2) guru bisa mengembangkan dan memperbaiki kesalahan baik secara pribadi maupun secara kelompok; (3) Agar bisa membantu para guru untuk lebih efektif dalam melaksanakan Kegiatan belajar-mengajar di kelas; (4) Dapat membantu para guru agar meningkatkan cara mengajar yang efektif dan benar; (5) Dapat membantu guru secara individual atau pribadi; (6) Bisa membantu guru agar dapat menilai para siswa; (7) Agar menstimulasi guru untuk dapat menilai diri dan pekerjaannya; (8) Membantu para guru agar merasa selalu bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggungjawab; (9) Membantu dewan guru untuk dapat menerapkan kurikulum pendidikan di sekolah; dan (10) Mempermudah para guru untuk dapat memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada masyarakat tentang keberadaan sekolah (Ngalim Purwanto, 2016: 118)

## PENUTUP

Berdasarkan uraian diatas, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu (1) Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan kompetensi guru di TK PL Bernardus Semarang yaitu (1) Perencanaan meliputi 1) rapat koordinasi sekolah, 2) perencanaan waktu pelaksanaan program, 3) Pemetaan kebutuhan dan permasalahan guru, 4) merumuskan program dan tujuan berdasarkan

kebutuhan guru, 5) perencanaan sarana dan biaya anggaran. (2) pengorganisasian meliputi 1) mengelompokkan guru sesuai dengan tugas dan mata pelajaran yang diampunya; 2) membagi tugas sesuai program kerja serta menetapkan guru sesuai dengan program kegiatan pembelajaran; 3) pengorganisasian pada aspek sarana perlengkapan meliputi membagi sarpras sesuai kebutuhan APE dalam maupun APE Luar, alat bermain Berdasarkan sentra dan mengalokasikan sarpras berdasarkan prioritas; 4) membagi anggaran berdasarkan kebutuhan dan membagi anggaran atas dasar keadilan dan transparansi (3) pelaksanaan meliputi 1) mengaktifkan Komunitas Belajar sekolah, 2) menyelenggarakan dan mengikuti In House Training (IHT), 3) mengikuti kegiatan Gugus PAUD dan yang terbaru adalah bersama-sama menggunakan dan mengerjakan PMM (Platform Merdeka Mengajar), 4) mengikuti webinar baik dari Kombel Dinas Pendidikan Kota Semarang, 5) mengikuti webinar baik MPK (Majelis Pendidikan Katolik) maupun penyelenggara lainnya., 6) membuat Karya Tulis Ilmiah. (4) Pengawasan meliputi pengawasan internal dilakukan kepala sekolah dan pengawas, kemudian pengawasan eksternal dilakukan komite sekolah, dilihat dari teknis pengawasan dilakukan dengan dua pendekatan yaitu pengawasan langsung. (2) Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kompetensi guru di TK PL Bernardus Semarang (1) perencanaan supervisi oleh kepala sekolah di TK PL Bernardus Semarang dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran sekolah meliputi: pembentukan tim supervisor, pembuatan jadwal supervisi, penyusunan instrumen supervisi, melakukan identifikasi masalah, melakukan evaluasi pada hasil supervisi semester sebelumnya. (2) pelaksanaan supervisi pertama, pra observasi, kemudian observasi melalui kunjungan kelas, penilaian, pemberian bimbingan dan pengarahan meskipun bimbingan dan pengarahan ini juga melalui beberapa cara baik individu maupun kelompok. Pada pelaksanaan tersebut kepala sekolah dibantu oleh kepala sekolah, dari hasil supervisi kemudian akan dilaporkan kepada sejumlah dewan guru dan dilakukan pengarahan bersama untuk meningkatkan kompetensi guru. (3) Tindak lanjut meliputi pembinaan langsung maupun pembinaan tidak langsung. Pembinaan langsung adalah pembinaan yang dilakukan terhadap hal-hal bersifat khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi seperti bertatap muka antar pribadi guru dengan kepala sekolah dalam satu ruangan dan secara bersama sama dalam rapat. Kemudian tindak lanjut dalam bentuk pembinaan tidak langsung adalah pembinaan yang dilakukan terhadap hal-hal bersifat umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervise seperti, supervisi, pelatihan dan seminar.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aedi, Nur. (2016). *Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Dewi (2019). *Impelemntasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru (Studi Kasus di SMK PGRI 2 Ponorogo)*. Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- Hartanto, S., & Purwanto, S. (2019). *Supervisi dan penilaian kinerja guru*. Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan.
- Juliantoro, M. (2017). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Al - Hikmah : Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 5(2).
- Kemendikbud.2019. *Bahan Ajar Pengantar Supervisi Akademik*.Jakarta: Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan.
- Kompri. (2015). *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Moleong, (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. (2014). *Manajemen Administrasi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mukhtar (2019), *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Nasution, Lukman. 2020. *Supervisi Akademik Pengawas (Teori dan Aplikasi Melalui Mutu Pendidikan)*.Medan:CV Sentosa Deli Mandiri.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosakarya,

2016)

Rifai, M. (2019). *Supervisi Pendidikan (Jilid 2)*. Bandung: Jemmars

Siagian. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.

Suharsaputra, U (2018) *Supervisi Pendidikan, Pendekatan Sistem Berbasis Kinerja*, Bandung PT Refika Aditama

Syafiie, K. (2016). *Manajemen Pemerintahan*. Pustaka Reka Cipta. Bandung.

Terry, G, R. (2019). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara,.

Wijaya, (2020). *Dasar-dasar Manajemen Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*”, Medan: Perdana Publising,