



**MODUL KOORDINASI, KOMUNIKASI, SUPERVISI DALAM
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
MATA KULIAH MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 14
KOORDINASI, KOMUNIKASI, SUPERVISI DALAM MANAJEMEN
BERBASIS SEKOLAH**

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
PENDIDIKAN GURU SEKOLAH DASAR
UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

Jalan Arjuna Utara No.9 RT 1/ RW 2 Duri Kupa,
Kebon Jeruk Jakarta Barat 11510

2020

KOORDINASI, KOMUNIKASI, SUPERVISI DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pendahuluan

Majunya suatu bangsa dapat dilihat dari pendidikannya. Dunia pendidikan tidak pernah lepas dari kehidupan manusia, baik didalam lingkungan keluarga, masyarakat maupun dalam berbangsa dan bernegara (Melinda & Susanto, 2018). Pendidikan merupakan jembatan dalam menciptakan manusia yang memiliki potensi, berkualitas, dan intelektual tinggi dalam kegiatan pembelajaran (Lawe, 2019). Pembelajaran didapatkan dari satu lembaga formal, yaitu sekolah (Rahayu & Susanto, 2018). Kegiatan pembelajaran berjalan dengan baik dilihat dari bagaimana proses manajemen yang ada di sekolah. Manajemen berkaitan dengan pengelolaan proses pendidikan, tujuan yang dicapai, dan perencanaan untuk kedepannya (Sari, Bafadal, & Wiyono, 2018).

Untuk menentukan peraturan dan kebijakan yang di lakukan sekolah untuk meningkatkan mutu efisiensi dan pemerataan pendidikan sehingga keinginan masyarakat dapat tercapai, serta kerjasama antar sekolah, masyarakat, pemerintah, dapat terjalin dengan baik melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (Darnalita, 2014). MBS adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual dengan memberi kepala sekolah, guru, siswa, orangtua dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggung jawab tentang dana, personel dan kurikulum (Pratiwi, 2016). Strategi dalam MBS berjalan dengan adanya pengelolaan pendidikan yang tidak dapat dipisahkan dari peran dan tanggung jawab dari kepala sekolah. Kemampuan seorang kepala sekolah dapat terlihat dari bagaimana manajemen pendidikan di sekolah yang di kelola (Susanto, 2019).

Sebagai kepala sekolah harus memperhatikan beberapa hal. Salah satunya adalah masalah koordinasi, komunikasi serta supervisi. Koordinasi dalam MBS merupakan hal penting karena desentralisasi memerlukan koordinasi antara satu bagian dengan bagian lainnya agar terwujud suatu kesatuan dan lancarnya program tersebut. Sebuah koordinasi pasti menuntut adanya komunikasi. Komunikasi antara pusat dan daerah maupun penerapan komunikasi di sekolah melalui MBS akan mampu menciptakan suasana yang hangat dan menghindarkan terjadi kesalah pahaman antar komponen pelaksana MBS. Hal terakhir yang tidak dapat dilupakan yaitu supervisi. Supervisi perlu dalam MBS agar menjaga kualitas proses belajar mengajar. Supervisi dilakukan secara berkala dan

berkesinambungan agar terjadi perbaikan untuk menyempurnakan pencapaian tujuan dan proses belajar-mengajar di kelas. Hal ini harus diperhatikan, karena masih terjadi koordinasi yang kurang baik, tidak adanya komunikasi yang baik dengan orang tua maupun masyarakat. Maka sebagai kepala sekolah harus memperhatikan hal tersebut agar manajemen sekolah berjalan dengan baik.

B. Kompetensi Dasar

Mampu mengembangkan keterampilan koordinasi, komunikasi, supervisi dalam manajemen berbasis sekolah.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Dapat mengimplementasikan koordinasi, komunikasi, dan supervisi dalam manajemen berbasis sekolah.

D. Kegiatan Belajar 1

I. URAIAN DAN CONTOH

1. Koordinasi Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

A. Pengertian Koordinasi

Koordinasi dalam bahasa Inggris *coordination*, berasal dari bahasa Latin, yakni *cum* yang artinya berbeda-beda, dan *ordinare* yang artinya penyusunan atau penempatan sesuatu pada semestinya. Dalam manajemen berbasis sekolah koordinasi berkaitan dengan penempatan berbagai kegiatan yang berbeda-beda pada keharusan tertentu, sesuai dengan aturan yang berlaku untuk mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya melalui proses yang tidak membosankan. Koordinasi sering dimaknai sebagai kerjasama. Padahal, koordinasi lebih daripada kerjasama karena dalam koordinasi juga terkandung sinkronisasi. Oleh sebab itu kerjasama dapat terjadi tanpa koordinasi, sedangkan koordinasi terdapat upaya untuk menciptakan kerjasama.

Terdapat lima pokok pikiran dalam koordinasi, yaitu kesatuan tindakan atau kesatuan usaha, penyesuaian antar bagian, keseimbangan antar satuan, keselarasan dan sinkronisasi. Mengkoordinasi merupakan upaya menyelaraskan satuan-satuan pekerja-pekerja dan orang-orang agar dapat bekerjasama dengan baik untuk mencapai tujuan tanpa adanya terjadinya suatu masalah. Jadi, koordinasi dapat dimaknai sebagai proses

penyatupaduan sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit lembaga, untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Koordinasi bukan upaya sesaat, tetapi merupakan upaya yang berkesinambungan dan berlangsung secara terus menerus untuk menciptakan, mengembangkan kerjasama, keserasian, dan keselarasan tindakan antar pegawai maupun unit lembaga, sehingga sasaran yang telah ditentukan dapat terwujud sesuai dengan rencana. Pelaksanaan koordinasi dengan hubungan kerja berkaitan dengan bagaimana setiap anggota menggunakan komunikasi dengan baik dengan komunikasi ke segala arah dan adanya timba balik baik atasan, bawahan, internal maupun eksternal (Oktarina, Yusrizal, & R, 2018). Handayani (1992) mengemukakan karakteristik koordinasi sebagai berikut :

- a. Tanggung jawab koordinasi terletak pada pimpinan. Oleh karena itu koordinasi menjadi wewenang dan tanggung jawab pimpinan sehingga dapat dikatakan bahwa pimpinan bisa berhasil jika melakukan koordinasi.
- b. Koordinasi adalah kerjasama. Hal ini karena kerjasama merupakan syarat mutlak terselenggaranya koordinasi.
- c. Koordinasi merupakan proses yang terus menerus, dan berkesinambungan dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga.
- d. Pengaturan usaha kelompok secara teratur karena merupakan konsep yang diterapkan dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
- e. Kesatuan tindakan merupakan inti koordinasi. Pimpinan merupakan pengatur usaha dan setiap tindakan individu, maka diperoleh keserasian dalam mencapai hasil bersama.
- f. Tujuan bersama (common purpose). Kesatuan bersama meminta kesadaran bersama untuk dapat berpartisipasi aktif untuk melaksanakan tujuan bersama.

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa tindakan keselarasan harus diupayakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dan koordinasi harus direncanakan dengan pembinaan, dijaga, dan selalu dikembangkan secara berkesinambungan. Terdapat lima prinsip dalam koordinasi agar berjalan dengan lancar sebagai berikut :

- a. Koordinasi harus dimulai dari tahap perencanaan awal.
- b. Hal pertama yang harus diperhatikan adalah menciptakan iklim yang kondusif bagi kepentingan bersama.

- c. Merupakan proses yang terus menerus dan berkesinambungan.
- d. Merupakan pertemuan-pertemuan bersama untuk mencapai tujuan.
- e. Perbedaan pendapat harus diakui sebagai pengayaan dan harus dikemukakan secara terbuka dan diselidiki dalam kaitannya dengan situasi secara keseluruhan.

B. Manfaat Koordinasi

Manfaat koordinasi antara lain, melakukan gerak sentripetal, yaitu gerakan untuk mengembalikan kegiatan yang terpisah-pisah kedalam kesatuan untuk mengembalikan kegiatan yang terpisah-pisah kedalam kesatuan kegiatan induknya. Hal ini penting karena pengelompokan tugas-tugas dalam lembaga kedalam unit-unit, biro, bagian, direktorat, seksi, dan lain-lain dapat menimbulkan suatu kekuatan yang memisahkan diri dari kekuatan induknya. Dengan demikian bahaya spesialisasi yang terlalu jauh dalam lembaga dapat dipertemukan melalui koordinasi. Koordinasi sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari pencapaian tujuan lembaga. maka manfaat koordinasi dalam MBS dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Menghilangkan dan menghindarkan perasaan terpisahkan satu sama lain antara pengawas, kepala sekolah, guru, dan para petugas di sekolah.
- b. Menghindarkan perasaan atau pendapat bahwa dirinya atau jabatannya merupakan yang paling penting.
- c. Mengurangi dan menghindarkan kemungkinan timbulnya pertentangan sekolah atau antara pejabat pelaksana.
- d. Menghindarkan timbulnya rebutan fasilitas.
- e. Menghindari timbulnya peristiwa menunggu yang memakan waktu lama.
- f. Menghindarkan kemungkinan terjadi kekembaran pekerjaan sesuatu kegiatan oleh sekolah.
- g. Menghindarkan kemungkinan terjadinya kekosongan pekerjaan suatu program oleh sekolah atau kekosongan pengerjaan tugas oleh para kepala sekolah.
- h. Menumbuhkan kesadaran para kepala sekolah untuk saling memberikan bantuan antara satu sama lain terutama bagi mereka yang berada pada wilayah yang sama.
- i. Menumbuhkan kesadaran para kepala sekolah untuk memberitahu masalah yang dihadapi bersama dan bekerjasama dalam memecahkannya.
- j. Memberikan jaminan tentang kesatuan langkah diantara para kepala sekolah atau para guru.

- k. Menjamin adanya kesatuan langkah dan tindakan diantara para kepala sekolah.
- l. Menjamin kesatuan sikap diantara para kepala sekolah.
- m. Menjamin kesatuan kebijaksanaan diantara para kepala sekolah dalam wilayah tertentu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa manfaat utama koordinasi dalam MBS adalah untuk menumbuhkan sikap egaliter, serta meningkatkan rasa kesatuan dan persatuandiantara para kepala sekolah dan guru-guru dengan tetap menghargai wewenang dan kewajiban masing-masing. Dengan demikian setiap kepala sekolah maupun guru-guru tidak dapat terjebak dalam kepentingan masing-masing sehingga dapat melakukan perannya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan sekolah secara menyeluruh.

C. Macam – Macam Koordinasi

Secara teoritis dapat dikemukakan beberapa macam koordinasi sesuai dengan ruanglingkup dan arah kegiatannya. Koordinasi dapat terbagi menjadi dua, yaitu koordinasi intern dan koordinasi ekstern. Koordinasi intern merupakan koordinasi antar pejabat atau antar unit dalam suatu lembaga. Koordinasi ekstern merupakan koordinasi antar pejabat dari berbagai lembaga atau antar lembaga. Berdasarkan arah kegiatannya dapat diidentifikasi terdapat koordinasi vertical, horizontal, fungsional, dan diagonal.

Koordinasi vertical terjadi antara para pejabat-pejabat dan bagian-bagian, sub-sub bagian dan staf lembaga yang berada di bawahnya. Koordinasi horizontal, terjadi antara pejabat yang memiliki hierarki yang sama dalam suatu lembaga, antarpejabatdari berbagai lembaga yang sederajat atau satu level. Koordinasi fungsional, terjadi antarpejabat, antarunit, dan antar lembaga, atas dasar kesamaan fungsi dan kepentingan. Koordinasi diagonal, terjadi antar pejabat atau unit yang memiliki perbedaan, baik dalam fungsi maupun tingkat hierarkinya.

Handyaningrat (1982) mengemukakan koordinasi berdasarkan hubungan antar pejabat yang mengkoordinasikan dan pejabat yang dikoordinasikan sebagai berikut :

- a. Koordinasi intern terdiri atas 3, yaitu Koordinasi vertical atau koordinasi structural antar yang mengkoordinasikan dengan yang dikoordinasikan secara structural terdapat hubungan hierarkis. Koordinasi horizontal atau koordinasi fungsional, kedudukan antara yang mengkoordinasikan dan dikoordinasikan

setingkat eselonnya. Koordinasi diagonal yaitu koordinasi fungsional yang mengkoordinasikan memiliki tingkat eselon yang lebih tinggi dibanding yang dikoordinasikan tetapi tidak berada dalam satu garis komando. Koordinasi ekstern termasuk koordinasi fungsional.

- b. Koordinasi ekstern yang bersifat fungsional, koordinasi itu hanya bersifat horizontal dan diagonal.

D. Cara Melakukan Koordinasi

Melakukan koordinasi dapat dilakukan secara formal dan informal, melalui konferensi lengkap, pertemuan berkala, pembentukan panitia gabungan, pembentukan badan koordinasi staff, wawancara dengan bawahan, dan lain sebagainya. Pendapat Sutarto (1983) mengenai cara-cara koordinasi yaitu:

- a. Mengadakan pertemuan informal diantara para pejabat
- b. Mengadakan pertemuan formal antarpejabat
- c. Membuat edaran berantai kepada pejabat yang diperlukan
- d. Memuat penyebaran kartu pejabat yang diperlukan
- e. Mengangkat coordinator
- f. Membuat buku pedoman lembaga, buku pedoman tata kerja, buku pedoman kumpulan peraturan
- g. Berhubungan melalui alat perhubungan (telepon)
- h. Membuat tanda-tandai
- i. Membuat symbol
- j. Membuat kode
- k. Bernyanyi bersama

Pada hakikatnya koordinasi dapat dilakukan formal maupun informal. Koordinasi formal dilakukan dengan adanya usaha impersonal, seperti dalam kehidupan birokrasi, membuat peraturan atau pedoman. Sementara cara-cara informal dapat dilakukan dengan pembicaraan dan konsultasi pada saat bertemu diluar kepentingan dinas. Manajemen berbasis sekolah dapat ditinjau dari pendekatan proses dan pendekatan tugas. Oleh sebab itu dalam MBS koordinasi dapat dilakukan dalam setiap tahapannya. Koordinasi MBS mencakup semua program pengelolaan terhadap subjek, objek, dan bidang garapan sekolah.

2. Komunikasi Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

A. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan penyampaian informasi (komunikator) maupun penerima informasi (komunikan) secara dua arah atau lebih dengan menggunakan symbol-simbol maupun dari sebuah tindakan atau perilaku (Pakpahan, Nababan, Simanjuntak, & Sudirman, 2019). Komunikasi yang dilakukan dalam organisasi dapat dilihat dari sisi antar individu maupun kelompok atau organisasi (Nata, n.d.). Komunikasi dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) dibagi menjadi dua, yaitu komunikasi intern dan komunikasi ekstern.

B. Komunikasi Intern

a. Dasar, Tujuan, dan Manfaat Komunikasi Intern

Komunikasi intern yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan masalah sekolah menjadi tugas bersama. Manajemen dilihat dari para anggotanya, di sekolah tidak banyak personil dewasa yang terdiri atas guru dan pegawai. Namun jika peserta didik juga dipandang sebagai personil sekolah, jumlahnya akan menjadi banyak. Oleh karena itu, terjalinnya komunikasi yang baik antarpersonil sekolah merupakan hal yang urgen. Kurang komunikasi akan mengakibatkan kurang tercapainya hasil yang diinginkan.

Dalam suatu sekolah yang memiliki komunikasi yang buruk akan mengakibatkan hubungan tidak harmonis antara personil sekolah dan cenderung memusatkan perhatian kepada dirinya sendiri. Sehingga jika terjadi suatu masalah pada sekolah akan sulit menemukan titik temu antara para personil sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah wajib untuk membina komunikasi intern yang baik agar personil sekolah mau dan mampu meningkatkan kemampuan kinerja masing-masing. Selain itu komunikasi yang baik dapat menciptakan suasana yang hangat dan menarik.

Komunikasi intern akan sangat dirasakan manfaatnya terutama bagi seorang pemula. Yang awalnya memiliki rasa canggung menjalani rutinitas dalam dunia yang baru namun teman-temannya yang sudah berada lebih awal akan mampu membantunya dan membuat kondisi menjadi lebih nyaman. Komunikasi intern bukan hanya untuk seorang pemula saja, tetapi untuk pegawai yang sudah pegawai lama selalu perlu berkomunikasi dengan teman-temannya untuk mengetahui

pendapat dari orang lain terhadap suatu masalah. Baik dalam masalah model mengajar, pendekatan, metode, strategi, teknik, taktik, evaluasi dan lain sebagainya.

b. Prinsip Komunikasi

Kedinasan mengkehendaki kerja sama dan profesi mendidik memerlukan tukar pikiran. Oleh sebab itu, adanya pembinaan professional. Karakteristik hubungan professional antara lain dipengaruhi “tata karma” professional, terbuka untuk mengemukakan pendapat, keputusan diambil berdasarkan pertukaran pendapat dan memberikan keputusan yang bersifat pedoman, bukan sesuatu yang tegas dan praktis. Hubungan professional dan hubungan dinas dapat disatukan dalam suatu komunikasi lain, yaitu hubungan pribadi sehingga berlangsung dengan lancar tanpa adanya hambatan. Jika berlandaskan “tata karma” professional kuat, maka hubungan pribadi akan nada dengan sendirinya dalam bentuk komunikasi professional. Kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip sebagai berikut :

- a) Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeuargaan.
- b) Mendorong para guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan masalah, serta dapat harus mendorong aktivitas dan kreatifitas guru.
- c) Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk mau menerima pendapat orang lain secara objektif.
- d) Mendorong para guru dan pegawai untuk mengambil keputusan yang paling baik dan menaati keputusan tersebut.
- e) Berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil keputusan secara redaksional.

c. Memecahkan Masalah Bersama di Sekolah

Setiap sekolah memiliki masalah yang memerlukan jalan keluar dari permasalahan secara proposional. Untuk hal tersebut, perlu adanya pertemuan secara berkala, dan teratur misalnya dalam satu minggu sekali. Waktu yang dibutuhkan dalam mencari jalan keluar masalah bergantung pada pertemuan antar personil. Masalah akan berlarut-larut jika jarang diadakannya pertemuan dalam

mencari solusi masalah. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin dan guru mengungkapkan pendapat masing-masing terhadap masalah yang dihadapinya.

Ketika berdiskusi akan mengetahui hal yang baru yang belum diketahui oleh guru. Misalnya kebijakan baru departemen pendidikan yang harus segera diketahui oleh para guru atau guru yang telah kembali dari penataran akan membagikan hal-hal yang didapat selama kegiatan tersebut yang belum diketahui oleh rekan guru yang lain. Keadaan ini dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan dan keprofesionalan personil sekolah dengan menyelenggarakan diskusi dan tanya jawab. Jika hal ini dapat dilakukan secara berkesinambungan akan tersa besar manfaatnya untuk pemecahan masalah dan pengembangan kemampuan dan kinerja personil sekolah.

C. Komunikasi Ekstern

Komunikasi ekstern merupakan komunikasi yang antara sekolah dengan lingkungan sekitar untuk mendapatkan masukan-masukan dari lingkungan yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah. Komunikasi ekstern meliputi komunikasi sekolah dengan orang tua siswa, dan komunikasi sekolah dengan masyarakat, baik individu maupun lembaga.

a. Hubungan Sekolah Dengan Orang tua

Sekolah merupakan lembaga pendidikan secara formal dan potensial. Sedangkan orang tua pemberi pendidikan pertama dan utama yang berpengaruh terhadap pembinaan dan perkembangan pribadi anak. Hubungan sekolah dengan orang tua dapat terjalin dengan mendatangkan orang tua ke sekolah untuk rapat tentang perkembangan anak. Terdapat hal-hal yang mendasari hubungan kerjasama antara orang tua dengan sekolah, yaitu: Adanya kesamaan tanggung jawab, dalam UU telah dikemukakan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Adanya kesamaan tujuan, untuk menjadikan putra-putrinya menjadi manusia yang sehat jasmani dan rohaninya, trampil, kreatif, demokratis, serta berguna bagi bangsa dan Negara.

1) Tujuan Hubungan Sekolah dengan Orang Tua

- a) Saling membantu dan saling mengisi. Guru dapat member informasi kepada orang tua tentang anaknya berkaitan dengan segi-segi yang positif dan negatif yang dapat diberikan secara tertulis maupun dengan kunjungan

guru. Dengan memahami kekurangan dan kelebihan peserta didik dapat bersama-sama membinanya.

- b) Bantuan keuangan dan barang, merupakan bantuan yang diberikan oleh orang tua peserta didik dalam bentuk uang atau barang yang diberikan secara perorangan maupun melalui lembaga BP3 (Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan).
 - c) Untuk mencegah perbuatan yang kurang baik. Akhir-akhir ini banyak kasus yang melibatkan siswa seperti tawuran. Oleh karena itu guru dan orang tua dapat bekerjasama untuk mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan.
 - d) Membuat rencana yang baik untuk anak, dengan mengetahui kelebihan serta minat dan bakat peserta didik, orang tua dan guru membuat rencana bersama orang tua peserta didik untuk mengembangkannya.
- 2) Cara Menjalin Hubungan Sekolah dengan Orang tua Siswa
- a) Melalui dewan sekolah, untuk membantu menyukseskan kelancaran proses belajar mengajar di sekolah baik menyangkut perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Anggota terdiri dari kepala sekolah, guru, dan beberapa tokoh masyarakat serta orang tua.
 - b) Melalui BP3, merupakan organisasi orang tua peserta didik, yang bertugas dan berfungsi memberikan bantuan penyelenggaraan pendidikan sekolah. Berkaitan dengan masalah sarana dan prasarana dalam kegiatan belajar mengajar.
 - c) Melalui pertemuan penyerahan buku laporan pendidikan, merupakan pemberian penjelasan tentang kegiatan belajar mengajar serta prestasi peserta didik dan kelemahan yang perlu ditingkatkan.
 - d) Melalui ceramah ilmiah, upaya menghadirkan ahli untuk menyampaikan permasalahan dan pemecahannya dalam forum tersebut.

Hubungan sekolah dengan orang tua dapat terjalin dalam beberapa bidang, seperti proses belajar mengajar, pengembangan bakat, pendidikan mental, dan maupun kebudayaan. Hal tersebut dimaksudkan untuk memberikan bantuan dan kemudahan dalam belajar pada peserta didik. Selain itu agar orang tua juga memberi perhatian kepada anaknya sekaligus

bekerjasama dengan sekolah untuk lebih mengutkan pemahaman materi yang diajarkan di sekolah.

Dalam bidang pengembangan bakat. Guru dan orang tua harus mengetahui bakat pesertadidik dan anaknya agar bakat yang dimiliki oleh anak dapat dikembangkan dan tersalurkan dengan baik. Sebagai contoh anak yang memiliki bakat bermusik dapat diarahkan untuk masukke kegiatan ekstrakurikuler musik di sekolah dan didukung penuh oleh orang tua.

Dalam bidang pendidikan mental sebagai contoh, menghadapi masalah kesulitan percayadiri karena kondisi lingkungan keluarga selalu meremehkan anak dan kurang perhatian oleh anggota keluarga membuat mindset anak menjadi orang yang minder dan lain sebagainya. Sekolah akan membantu anak tersebut dengan memberikan semangat dan motivasi melalui bimbingan konseling terhadap anak, membantuanak berbaur dengan teman-teman lainnya dan membantu anak mendapatkan rasa percaya diri.

Dalam bidang kebudayaan terutama dalam melestarikan budaya daerah agar tidak punah. Anak di sekolah diberikan wawasan budaya dan kearifan lokal yang membuat anak menjadi bangga dengan kebudayaannya. Namun apabila dirumah keluarga anak tidak menghargai budayasetempat maka sikap anak terhadap kebudayaannya tidak akan terlihat. Oleh karena itu dibutuhkan kerjasama orang tua dan sekolah agar tujuan diatas dapat tercapai.

3) Memecahkan Masalah Bersama

Dalam kerjasama antara sekolah dengan orang tua bukan hanya untuk saling mendukungmelalui bidang-bidang yang telah diuraikan, tetapi juga dalam memecahkan masalah peserta didik bersama-sama. Masalah yang menyangkut peserta didik secara umum diklasifikasikansebagai berikut:

- a) Masalah yang berhubungan denga keadaan tubuhnya
- b) Masalah yang berhubungan dengan keadaan mentalnya
- c) Masalah yang berhubungan dengan belajarnya

Oleh sebab itu sekolah dengan orang tua harus bekerjasama untuk menemukan penyelesaian yang tepat. untuk masalah diatas guru dan orang tua

harus mengetahui kelemahan yang dimiliki peserta didik yang membuat dirinya belajar tidak optimal. Apabila ada masalah yang tidak dapat ditangani oleh sekolah dan orang tua, maka guru akan menyarankan orangtua menyekolahkan anaknya di sekolah luarbiasa yaitu:

- a) SLB/A= untuk anak tuna netra
- b) SLB/B= untuk anak tuna rungu-bicara
- c) SLB/C= untuk anak tuna mental
- d) SLB/D= untuk anak cacat tubuh
- e) SLB/E= untuk anak tuna laras

Berdasarkan perkembangan kurikulum yang ada saat ini bahwa anak yang berkebutuhan khusus dapat bersekolah di sekolah biasa bersama dengan anak yang normal. Untuk menghindari hal-hal buruk terjadi perlu adanya komunikasi guru kepada seluruh peserta didik untuk saling menghargai, adanya toleransi terhadap sesama.

b. Hubungan Sekolah dengan Masyarakat.

Hubungan sekolah dengan masyarakat berkaitan erat, karena sekolah merupakan lembaga untuk mendidik, melatih, dan membimbing generasi penerus bangsa untuk masa depannya kelak. Sedangkan masyarakat merupakan sebagai anggota yang menggunakan jasa pendidikan yang didapatkan di sekolah. Hubungan sekolah dan masyarakat merupakan komunikasi ekstern berdasarkan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat merupakan sekelompok maupun individu yang dapat membantu dalam usaha pendidikan. Sekolah mengkehendaki agar peserta didik menjadi manusia yang berkualitas, demikian halnya dengan masyarakat agar tenaga pendidik memiliki kualitas yang bagus dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Oleh sebab itu sekolah dan masyarakat memiliki tujuan yang sama

1) Tujuan Hubungan Antara Sekolah dengan Masyarakat

Tujuan sekolah dan masyarakat dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu sebagai berikut :

- a) Kepentingan sekolah
 - Memelihara kelangsungan hidup sekolah
 - Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah
 - Memperlancar kegiatan belajar mengajar

- Memperoleh bantuan dan dukungan masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program sekolah.

b) Kebutuhan Masyarakat

- Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat
- Memperoleh kemajuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah dalam masyarakat
- Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat
- Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkatkan kemampuannya

Hubungan sekolah dan masyarakat untuk saling membantu dalam hal keuangan, bangunan, maupun barang yang diperlukan untuk sekolah. Selain itu masyarakat juga dapat mengadakan pendidikan dalam bidang keahlian. Program yang akan dibuat harus adanya komunikasi dan konsultasi dengan sekolah agar dapat sejalan dengan kegiatan pendidikan yang ada di sekolah. Program yang dapat dikembangkan seperti, belajar sholat, menyanyi, karate, judo, sepak bola, dan lain sebagainya yang dapat mengisi waktu luang peserta didik agar dapat dimanfaatkan dengan baik.

2) Bidang Kerja Sama Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dan masyarakat mengandung makna yang luas dan mencakup berbagai bidang yang berkaitan dengan pendidikan untuk anak dan masyarakat. Bidang kerjasama yang dapat dikembangkan merupakan pengembangan atau pembinaan minat dan bakat peserta didik, seperti: kesenian, olahraga, keterampilan, dan lain sebagainya. Selain itu dalam bidang pendidikan untuk peserta didik yang membutuhkan perhatian lebih. Untuk bisa mencapai itu semua perlu adanya kerjasama dengan lembaga dan yayasan di masyarakat untuk menekan dana yang dikeluarkan. Hubungan dapat dijalin dengan melalui dewan sekolah, melalui rapat BP3, melalui rapat bersama, konsultasi, radio, tv, surat, telepon, pameran sekolah (pameran hasil karya peserta didik, pementasan, dan mencari dana), serta melalui ceramah.

3. Supervisi dalam Manajemen Berbasis Sekolah

A. Hakikat Supervisi

Kata supervisi dalam etimologi terdiri dari kata “super” dan “visi” yang memiliki makna melihat dan meninjau dari atas dan menilai yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap kreativitas, aktivitas, dan kinerja bawahan. Terdapat istilah yang sama dengan supervisi, yaitu pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Supervisi dalam MBS lebih mengarah pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja tenaga kependidikan di sekolah dalam menjalankan tugas (Modo, 2020).

Pada dasarnya supervisi mengandung beberapa kegiatan utama, yaitu pembinaan kontinu, pengembangan kemampuan profesional pegawai, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dalam supervisi terdapat proses pelayanan untuk membantu serta membina guru-guru sehingga adanya peningkatan profesional guru yang akan diterapkan dalam kegiatan mengajar, sehingga akan menciptakan suasana yang baik dan meningkatkan pertumbuhan peserta didik. Supervisi dapat berjalan dengan baik jika ada keterlibatan semua anggota dalam mengimplementasikannya dengan baik (Sari et al., 2018).

B. Tujuan dan Fungsi Supervisi

Berdasarkan berbagai pengertian dan hakikat supervisi, tujuan supervisi pengajaran adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik. Secara khusus Ametembun (1981) mengemukakan sebagai berikut:

- a. Membina kepala sekolah dan para guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut.
- b. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
- c. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk mendiagnosis secara kritis terhadap aktivitasnya dan kesulitan belajar mengajar serta menolong mereka memperbaikinya.

- d. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lainnya terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif serta memperbesar kesediaan untuk tolong-menolong.
- e. Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk meningkatkan kinerja secara maksimal dalam profesinya.
- f. Membantu kepala sekolah untuk memulihkan pengembangan program pendidikan di sekolah kepada masyarakat.
- g. Melindungi orang-orang yang disupervisi agar terhindar dari tuntutan tidak wajar dan kritikan yang tidak sehat dari masyarakat.
- h. Membantu kepala sekolah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreatifitas peserta didik.
- i. Meningkatkan rasa persatuan dan kesatuan diantara guru.

Setiap supervisor pendidikan mampu melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dan tugas pokoknya dalam penelitian, penilaian, perbaikan maupun pengembangan. Kegiatan penelitian dalam supervisi agar dapat memperoleh sebuah gambaran yang jelas dan objektif tentang pendidikan. Hasil dari penelitian akan menjadi sebuah pertimbangan untuk menentukan tindakan yang dilakukan untuk bisa memperbaiki serta mengembangkan pendidikan maupun kegiatan pembelajaran. Kemudian adanya penilaian sebagai tindak lanjut untuk mengetahui hal yang mempengaruhi situasi pendidikan. Penilaian menitikberatkan pada aspek positif yang dapat dikembangkan dari orang yang ada di supervisi. Untuk kelemahan dan kekurangan tidak diabaikan begitu saja, tetapi dicari solusinya. Hal ini bukan untuk mencari sebuah kesalahan, tetapi bisa membantu untuk pengembangan karir dan kemampuan profesional.

Selanjutnya dilakukannya perbaikan berdasarkan hasil penelitian dan penilaian. Dalam hal ini supervisi telah mengetahui dan memahami kondisi kependidikan serta berbagai fasilitas dan upaya yang akan digunakan, apakah hal tersebut baik atau buruk, memuaskan atau tidak, mengalami perubahan atau tidak, mencapai target atau tidak. Selanjutnya mencari jalan keluar dari permasalahan, mengadakan perbaikan, meningkatkan keadaan, dan menyempurnakan . pengembangan adalah upaya untuk mempertahankan serta meningkatkan kondisi yang sudah baik yang didapatkan dari hasil penelitian dan penilaian. Oleh sebab itu supervisor dapat memelihara, menjaga, dan meningkatkan hasil yang sudah dicapai agar tidak terjadinya penurunan.

Dalam pelaksanaan tugas supervisor, terdapat tugas utama yang harus dilakukannya adalah sebagai berikut :

- a. Membantu guru mengerti dan memahami peserta didik
- b. Membantu mengembangkan dan memperbaiki, baik secara individual maupun bersama.
- c. Membantu seluruh staf sekolah untuk melaksanakan proses belajar-mengajar yang lebih efektif
- d. Membantu guru meningkatkan cara mengajar yang efektif.
- e. Membantu guru secara individual.
- f. Membantu guru agar dapat menilai peserta didik dengan lebih baik.
- g. Menstimulir guru agar dapat menilai diri dan pekerjaannya.
- h. Membantu guru agar merasa bergairah dalam pekerjaannya dengan penuh rasa aman.
- i. Membantu guru dalam melaksanakan kurikulum di sekolah.
- j. Membantu guru agar dapat memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada masyarakat tentang kemajuan sekolahnya.

C. Teknik-Teknik Supervisi

Untuk menyeleenggarakan supervisi, supervisor harus menentukan teknik apa yang akan digunakan sesuai tujuan yang akan dicapai. Teknik dimaksud antara lain: kunjungan dan observasi kelas, pembicaraan individual, diskusi kelompok, demonstrasi mengajar, dan perpustakaan professional.

a. Kunjungan dan Observasi Kelas

Teknik kunjungan dan observasi kelas dilakukan untuk mendapatkan sebuah informasi dari proses kegiatan belajar secara langsung baik dalam segi kekurangan maupun kelebihan. Teknik ini kepala sekolah dapat melihat secara nyata bagaimana seorang guru mengajar apakah sudah sesuai baik dalam menggunakan media, pendekatan, strategi, metode, teknik dan taktik yang digunakan ketika mengajar baik. Hasil observasi ini bermanfaat untuk supervisor bersama guru untuk menentukan cara yang paling tepat untuk meningkatkan kondisi proses belajar mengajar. Teknik kunjungan dan observasi kelas dapat dilakukan dengan tiga pola. Kunjungan dengan tidak memberitahu guru kelas, kunjungan dengan memberitahu guru kelas, dan kunjungan berdasarkan undangan guru kelas. Pemilihan pola ini disesuaikan dengan tujuan kunjungan.

b. Pembicaraan Individual

Teknik pembicaraan individual biasanya melengkapi teknik kunjungan dan observasi kelas. Teknik ini juga dapat dilakukan tanpa adanya kunjungan dan observasi kelas. Pembicaraan individual merupakan alat supervisi yang penting, karena supervisor dapat bekerja sama secara individual dengan guru untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan proses kegiatan belajar mengajar.

c. Diskusi Kelompok

Diskusi kelompok merupakan teknik pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah yang dihadapi untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi kelompok merupakan salah satu teknik supervisi yang digunakan supervisor untuk dapat mengembangkan berbagai ketrampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dalam kegiatan pembelajaran dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain. Kegiatan ini dapat dilakukan dalam beberapa bentuk pertemuan, seperti panel, seminar, lokakarya, konperensi, kelompok studi, dan kegiatan yang lainnya.

d. Demonstrasi Mengajar

Teknik demonstrasi mengajar merupakan proses menunjukkan kepada guru-guru bagaimana mengajar yang baik dan benar yang dilakukan oleh guru yang memiliki kemampuan dalam mengajar. Hal ini dilakukan sebagai salah satu alternative untuk dapat memberi contoh bagaimana cara melaksanakan proses belajar mengajar yang baik dalam menyajikan materi, menggunakan pendekatan, metode, dan media pembelajaran.

e. Perpustakaan Profesional

Guru merupakan kelompok “*Reading People*” serta menjadi bagian dari masyarakat belajar, yang menjadikan belajar sebagai kebutuhan dalam hidupnya. Untuk itu dibutuhkan sumber belajar, yaitu buku. Buku merupakan gudang ilmu pengetahuan dan sumber pengetahuan. Sehubungan dengan itu dibutuhkannya buku untuk menunjang pengetahuan guru sesuai bidang kajiannya melalui perpustakaan yang ada di sekolah. Adanya perpustakaan di sekolah sangat bermanfaat untuk guru untuk peningkatan dan pertumbuhan pengetahuan guru dalam mengajar (Mulyasa, 2017).

II. LATIHAN

Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini :

1. Koordinasi antar pejabat atau antar unit di dalam suatu lembaga merupakan
 - a. Koordinasi ekstern
 - b. Koordinasi horizontal
 - c. Koordinasi vertical
 - d. Koordinasi intern

2. Koordinasi ekstern termasuk dalam koordinasi
 - a. Fungsional
 - b. Diagonal
 - c. Horizontal
 - d. Vertical

3. Proses penyatupaduan sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit lembaga untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif merupakan pengertian dari
 - a. MBS
 - b. Koordinasi
 - c. Komunikasi
 - d. Supervisi

4. Suatu bentuk hubungan sekolah dengan lingkungan sekitarnya untuk mendapatkan masukan yang dapat dilakukan di sekolah merupakan pengertian dari
 - a. Komunikas
 - b. Komunikasi intern
 - c. Komunikasi ekstern
 - d. Kerjasama

5. Menjalin hubungan sekolah dengan orang tua dapat dilakukan melalui kegiatan, kecuali
 - a. BP3
 - b. Dewan sekolah
 - c. Pertemuan penyerahan buku laporan pendidikan
 - d. Pameran sekolah

6. Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti
 - a. Berbeda-beda dan Penyusunan
 - b. Penyusunan dan Penempatan
 - c. Melihat dan Meninjau
 - d. Pengawasan dan Pemeriksaan

7. Supervisi pendidikan dilakukan atas dasar
 - a. Partisipasi
 - b. Paksaan
 - c. Ketakutan
 - d. Kepatuhan

8. Teknik yang dapat dipilih dan digunakan supervisor, kecuali
 - a. Kunjungan dan observasi kelas
 - b. Pembicaraan individual
 - c. Perpustakaan professional
 - d. Menilai orang lain

9. Komunikasi ekstern meliputi hubungan sekolah dengan
 - a. Orang tua siswa
 - b. Guru
 - c. Kepala sekolah
 - d. Pemerintah

10. Koordinasi intern termasuk ke dalam koordinasi, kecuali
 - a. Vertical
 - b. Horizontal
 - c. Fungsional
 - d. Diagonal

Kunci Jawaban

1. D
2. A
3. B
4. C
5. D
6. C
7. A
8. D
9. A
10. C

III. RANGKUMAN

Koordinasi dalam bahasa inggris *coordination*, berasal dari bahasa latin, yakni *cum* yang artinya berbeda-beda, dan *ordinare* yang artinya penyusunan atau penempatan sesuatu pada semestinya. Lima pokok pikiran dalam koordinasi, yaitu kesatuan tindakan atau kesatuan usaha, penyesuaian antar bagian, keseimbangan antar satuan, keselarasan dan sinkronisasi. Pelaksanaan koordinasi dengan hubungan kerja berkaitan dengan bagaimana setiap anggota menggunakan komunikasi dengan baik dengan komunikasi ke segala arah dan adanya timba balik baikt atasan, bawahan, internal maupun eksternal

Komunikasi merupakan penyampaian informasi (komunikator) maupun penerima informasi (komunikan) secara dua arah atau lebih dengan menggunakan symbol-simbol maupun dari sebuah tindakan atau perilaku. Komunikasi dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) dibagi menjadi dua, yaitu komunikasi intern dan komunikasi ekstern.

Kata supervisi dalam etimologi terdiri dari kata “super” dan “visi” yang memiliki makna melihat dan meninjau dari atas dan menilai yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap kreativitas, aktivitas, dan kinerja bawahan. supervisi mengandung beberapa kegiatan utama, yaitu pembinaan kontinu, pengembangan kemampuan professional pegawai, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik.

IV. TES FORMATIF

1. Apa manfaat utama koordinasi dalam MBS?
2. Sebutkan cara-cara melakukan koordinasi!
3. Sebutkan prinsip-prinsip komunikasi!
4. Sebutkan tujuan supervisi pendidikan!
5. Sebutkan tugas utama supervisor!

Kunci Jawaban

1. manfaat utama koordinasi dalam MBS adalah untuk menumbuhkan sikap egaliter, serta meningkatkan rasa kesatuan dan persatuandiantara para kepala sekolah dan guru-guru dengan tetap menghargai wewenang dan kewajiban masing-masing.
2. Cara-cara koordinasi yaitu:
 - a. Mengadakan pertemuan informal diantara para pejabat
 - b. Mengadakan pertemuan formal antarpejabat
 - c. Membuat edaran berantai kepada pejabat yang diperlukan
 - d. Memuat penyebaran kartu pejabat yang diperlukan
 - e. Mengangkat coordinator
 - f. Membuat buku pedoman lembaga, buku pedoman tata kerja, buku pedomankumpulan peraturan
 - g. Berhubungan melalui alat perhubungan (telepon)
 - h. Membuat tanda-tandai
 - i. Menbuat symbol
 - j. Membuat kode
 - k. Bernyanyi bersama
3. Prinsip-prinsip komunikasi sebagai berikut :
 - a. Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitatoryang mendorong suasana demokratis dan kekeuargaan.
 - b. Mendorong para guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan masalah, serta dapat harus mendorong aktivitas dan kreatifitas guru.
 - c. Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk mau menerima pendapat orang lain secara objektif.

- d. Mendorong para guru dan pegawai untuk mengambil keputusan yang paling baik dan menaati keputusan tersebut.
 - e. Berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil keputusan secara redaksional.
4. Tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut :
- a. Membina kepala sekolah dan para guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut.
 - b. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
 - c. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk mendiagnosis secara kritis terhadap aktivitasnya dan kesulitan belajar mengajar serta menolong merekam perbaikannya.
 - d. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lainnya terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif serta memperbesar kesediaan untuk tolong-menolong.
 - e. Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk meningkatkan kinerja secara maksimal dalam profesinya.
 - f. Membantu kepala sekolah untuk memulurkan pengembangan program pendidikan di sekolah kepada masyarakat.
 - g. Melindungi orang-orang yang disupervisi agar terhindar dari tuntutan tidak wajar dan kritikan-kritik yang tidak sehat dari masyarakat.
 - h. Membantu kepala sekolah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreatifitas peserta didik.
 - i. Meningkatkan rasa persatuan dan kesatuan diantara guru.
5. Tugas utama supervisor, yaitu :
- a. Membantu guru mengerti dan memahami peserta didik
 - b. Membantu mengembangkan dan memperbaiki, baik secara individual maupun bersama.
 - c. Membantu seluruh staf sekolah untuk melaksanakan proses belajar-mengajar yang lebih efektif.

- d. Membantu guru meningkatkan cara mengajar yang efektif.
- e. Membantu guru secara individual.
- f. Membantu guru agar dapat menilai peserta didik dengan lebih baik.
- g. Menstimulir guru agar dapat menilai diri dan pekerjaannya.
- h. Membantu guru agar merasa bergairah dalam pekerjaannya dengan penuh rasa aman.
- i. Membantu guru dalam melaksanakan kurikulum di sekolah.
- j. Membantu guru agar dapat memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada masyarakat tentang kemajuan sekolahnya.

Umpan Balik dan Tindak Lanjut.

Pedoman penskoran:

Nomor 1 = skor maksimal = 4

Nomor 2 = skor maksimal = 4

Nomor 3 = skor maksimal = 4

Nomor 4 = skor maksimal = 4

Nomor 5 = skor maksimal = 4

Total skor maksimal = 20

Pedoman penilaian = Jumlah skor diperoleh x 5

VIDEO TUTORIAL

https://www.youtube.com/watch?v=D_oxVHHSDdY&feature=youtu.be

PENGAYAAN

Bacalah jurnal dengan judul berikut:

Tinjau masalah komunikasi instruksional menurut penelitian ini :

Development of Pedagogical Competency Models for Elementary School Teachers: Pedagogical Knowledge, Reflective Ability, Emotional Intelligence and Instructional Communication Pattern

http://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=8322

V. DAFTAR PUSTAKA

- Darnalita, S. F. (2014). Upaya Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SMP Pembangunan Laboratorium UNP, 2, 696–703.
- Lawe, Y. U. (2019). Pengaruh Model Pembelajaran Berbasis Proyek Berbantuan Lembar Kerja Siswa Terhadap Hasil Belajar Ipa Siswa Sd. *Journal of Education Technology*, 2(1), 26. <https://doi.org/10.23887/jet.v2i1.13803>
- Melinda, I., & Susanto, R. (2018). Peran Guru untuk keberhasilan siswa, 2(2), 81–86. Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJEE/article/download/14408/8786>
- Modo, P. S. (2020). Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Pada Sekolah Dasar di Daerah Terluar , Terdepan dan Tertinggal (3T), 2(3), 400–408. Retrieved from <http://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/mmp/article/view/6779>
- Mulyasa, E. (2017). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategis, Dan Implementasi*. (Muchlis, Ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nata, L. E. (n.d.). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Guru SDN 013 Balikpapan Selatan, 1(4). Retrieved from <http://jurnal.uwp.ac.id/pps/index.php/map/article/view/152/107>
- Oktarina, C. D., Yusrizal, & R, M. A. (2018). Koordinasi Dan Hubungan Kerja Tenaga Kependidikan Dalam Pengelolaan Administrasi Akademik Jurusan Keperawatan Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah*, 5(4), 241–247. Retrieved from <http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/9383>
- Pakpahan, G. E., Nababan, S., Simanjuntak, J., & Sudirman, A. (2019). PEngaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Swasta Sultan Agung Pematangsiantar. *Jurnal Kinerja*, 16(2), 131–138. Retrieved from

<http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>

- Pratiwi, S. N. (2016). Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 96. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/59001-ID-manajemen-berbasis-sekolah-dalam-meningk.pdf>
- Rahayu, R., & Susanto, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Guru Dan Keterampilan Manajemen Kelas Terhadap Perilaku Belajar Siswa Kelas IV. *JURNAL PENDIDIKAN DASAR PERKHASA: Jurnal Penelitian Pendidikan Dasar*, 4(2), 220–229. <https://doi.org/10.31932/jpdp.v4i2.178>
- Sari, D. N. A., Bafadal, I., & Wiyono, B. B. (2018). Pelaksanaan Supervisi Manajerial Dalam Rangka Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1, 213–221. Retrieved from <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/3497/2211>
- Susanto, R. (2019). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional Dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah, (January 2016). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/330104614_HUBUNGAN_PENGAMBILAN_KEPUTUSAN_RASIONAL_DENGAN_AKUNTABILITAS_KEPEMIMPINAN_KEPALA_SEKOLAH](https://www.researchgate.net/publication/330104614_HUBUNGAN_PENGAMBILAN_KEPUTUSAN_RASIONAL_DENGAN_AKUNTABILITAS_KEPEMIMPINAN KEPALA_SEKOLAH)



Universitas
Esa Unggul