

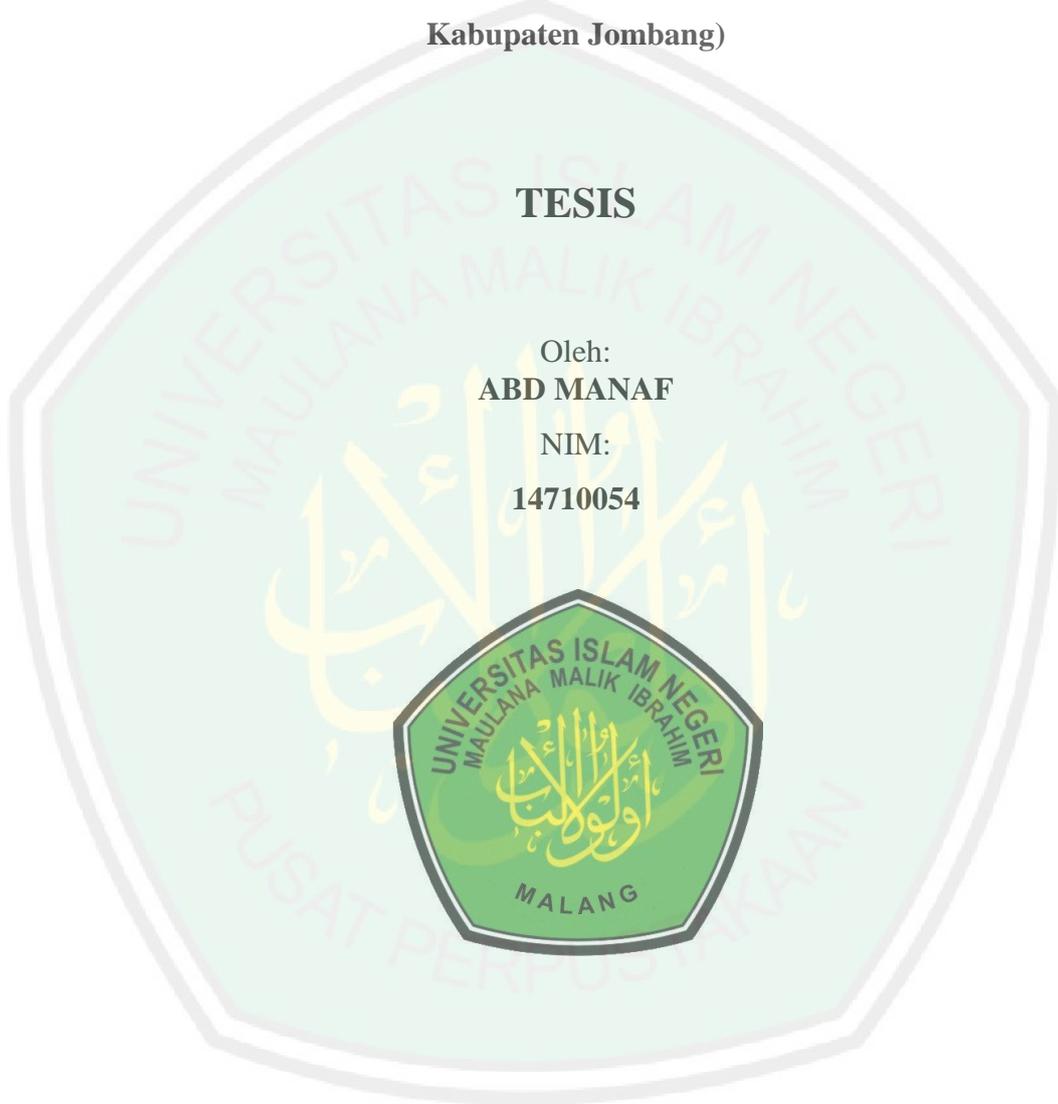
**STRATEGI KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

**(Studi Multisitus di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng
Kabupaten Jombang)**

TESIS

Oleh:
ABD MANAF

NIM:
14710054



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2016**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul **Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multisitus di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang)** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 3 September 2016.

Dewan Penguji.


Dr. H. Fadil, M.Ag

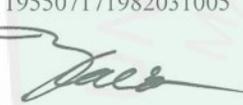
Ketua

NIP. 196512311992031046


Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I

Penguji Utama

NIP. 195507171982031005


Dr. H. Wahidmurni, M.Pd

Anggota

NIP. 196903032000031002


Dr. Muhammad Walid, M. A,

Anggota

NIP. 1973308232000031002

Mengetahui

Direktur Pascasarjana,


Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I

NIP. 195612311983031032



LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abd Manaf

NIM : 14710054

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multisitus di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 30 Mei 2016

Hormat Saya,



Abd Manaf

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

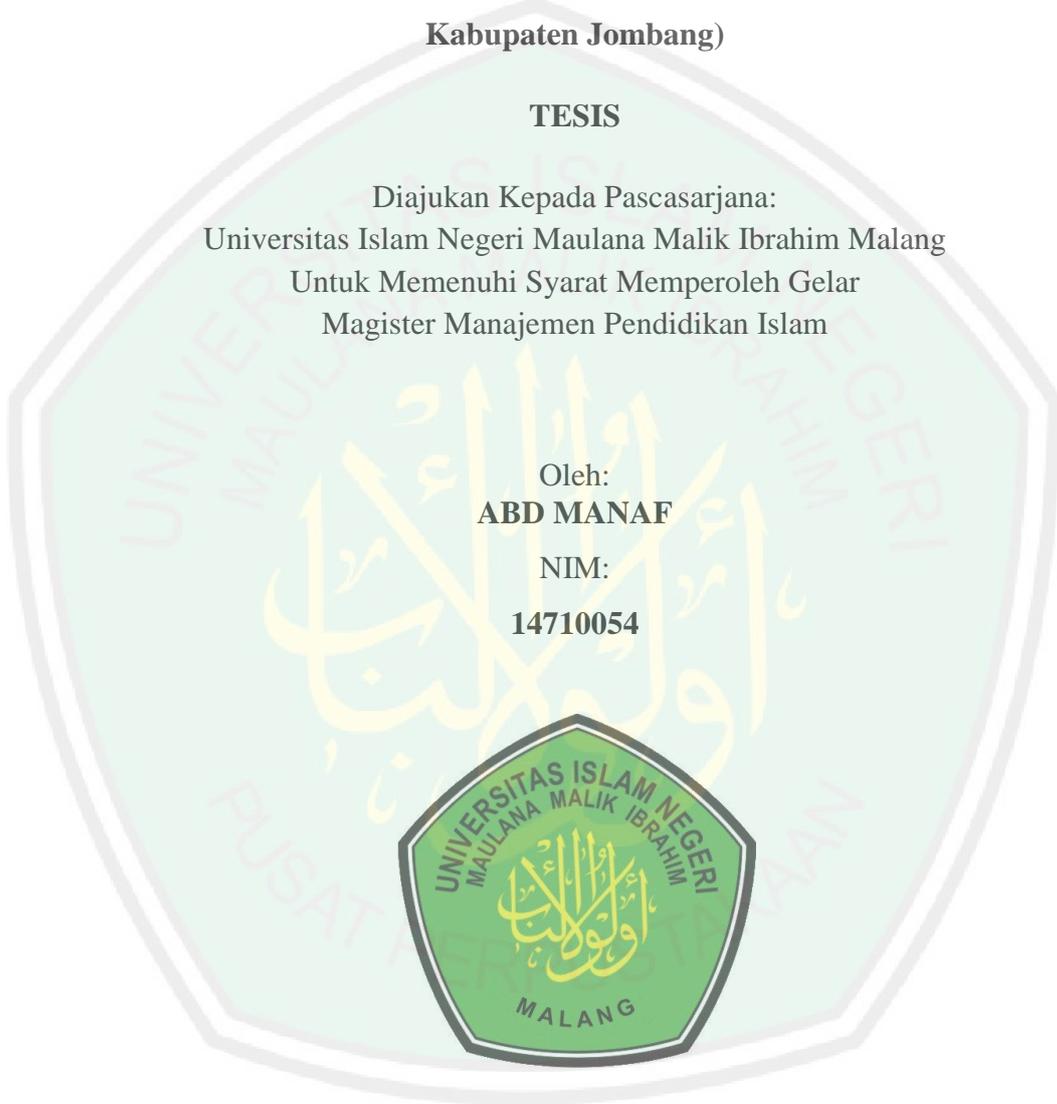
**(Studi Multisitus di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng
Kabupaten Jombang)**

TESIS

Diajukan Kepada Pascasarjana:
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar
Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:
ABD MANAF

NIM:
14710054



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2016**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan Rahmat, Taufik, dan Hidayah-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini dengan tanpa ada kendala dalam penyelesaiannya.

Penelitian Skripsi yang berjudul *"Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multisitus di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang)"* ditulis dalam rangka memenuhi tugas akhir perkuliahan serta untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.PdI).

Penelitian ini tidak akan terselesaikan tanpa melibatkan banyak pihak yang membantu penyelesaiannya. Karena itu, kami mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Baharuddin, M.PdI selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Kementerian Agama RI melalui direktur Pendidikan Agama Islam, Bapak Dr. H. Amin Haedari, MA dan seluruh stafnya, karena dengan program bantuan beasiswa S2 bagi guru PAI, sehingga memberi kesempatan kepada peneliti untuk menempuh dan menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Syamsul Hady, M.A selaku ketua prodi MPI S2 dan Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag selaku sekertaris prodi MPI S2 Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, Ak dan Dr. Muhammad Walid, M. A, selaku dosen pembimbing yang penuh kebijaksanaan, ketelatenan dan kesabaran telah berkenan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, pengarahan serta memberi petunjuk demi terselesaikannya penulisan tesis ini, serta telah banyak memberikan motivasi dan masukan-masukan selama penulis menjadi mahasiswa di Program Magister Manajemen Pendidikan

Islam Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Segenap Dosen Manajemen Pendidikan Islam Pasca sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah dengan penuh keikhlasan membimbing dan mencurahkan ilmunya kepada peneliti.
7. Ayahanda H. Abd. Basar (Alm) dan Ibunda Hj. Siti Aisah tercinta, yang dengan tulus meridhoi dan mendoakan peneliti agar mendapat pendidikan yang lebih baik.
8. Istriku tercinta serta anak-anakku, yang karena kasih sayang, perjuangan, pengorbanan dan doanya, akhirnya peneliti dapat menyelesaikan tahapan demi tahapan penyusunan tesis ini.
9. Semua pihak yang telah membantu peneliti secara langsung atau tidak langsung dalam penulisan tesis ini, yang tidak mungkin penulis sebutkan satu-persatu.

Semoga Allah swt. senantiasa melimpahkan Rahmat, Taufik, Hidayah dan Ma'unah-Nya kepada kita semua. Amin.

Malang, 30 Mei 2016
Peneliti,

Abd Manaf

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Lembar Pengesahan Tesis	iii
Lembar Pernyataan Orisinalitas Penelitian	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Motto	xvi
Abstrak	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	14
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Manfaat Penelitian.....	15
E. Ruang Lingkup Penelitian	17
F. Originalitas Penelitian	17
G. Definisi Istilah	27

BAB II KAJIAN PUSTAKA	30
A. Teori tentang Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor	30
B. Supervisi Pendidikan.....	39
C. Kinerja Guru.....	49
D. Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam	68
E. Supervisi Pendidikan Perspektif Islam	72
G. Kerangka Penelitian	93
BAB III METODE PENELITIAN	95
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	95
B. Lokasi Penelitian	99
C. Metode pembahasan.....	100
D. Instrumen Penelitian.....	101
E. Sumber Data.....	102
F. Metode Pengumpulan Data	104
G. Analisis Data	112
H. Pengecekan Keabsahan Temuan	117
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN HASIL PENELITIAN.....	119
A. Paparan data	119
1. Situs SMA Negeri 1 Ngoro	119

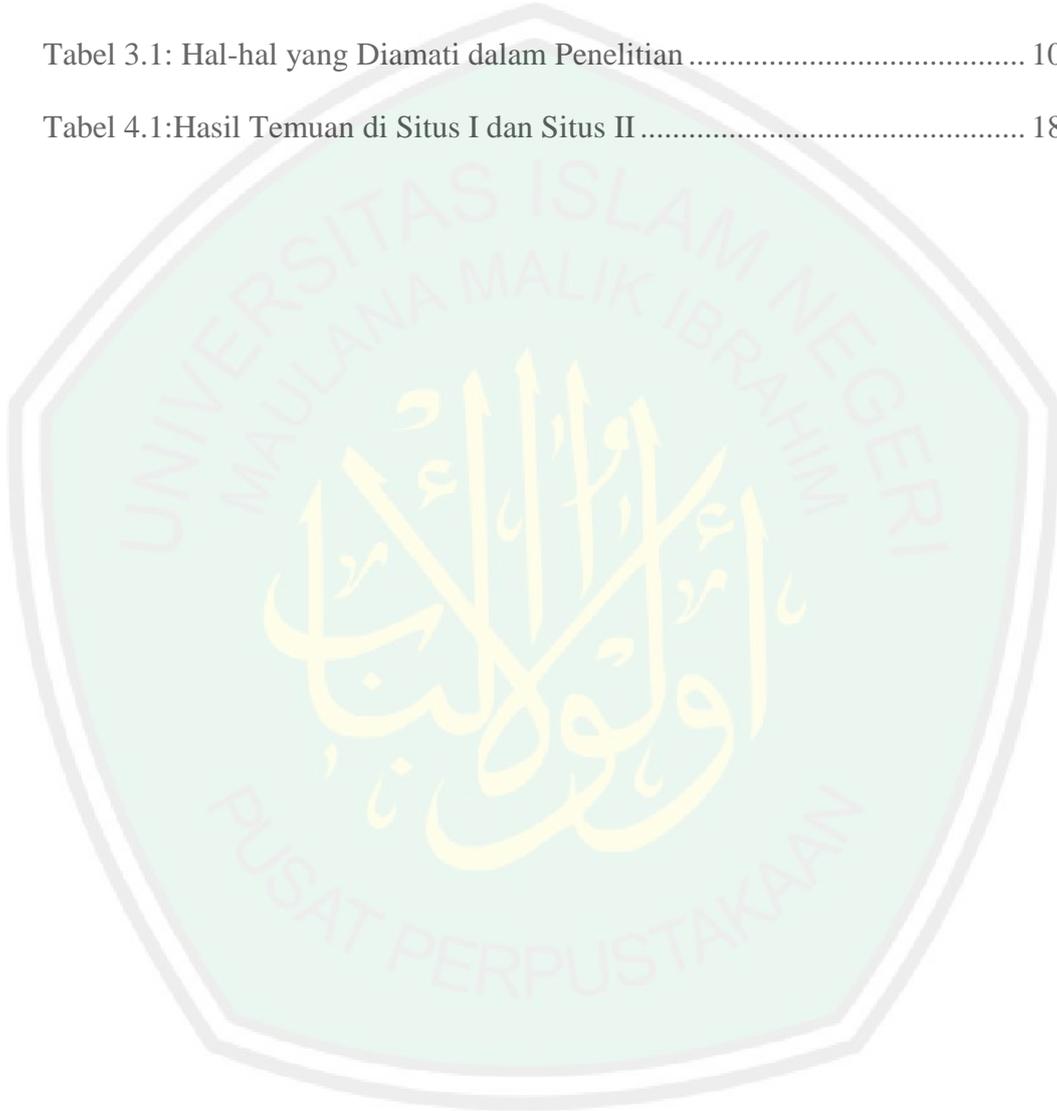
a.	Deskripsi SMA Negeri 1 Ngoro	119
b.	Perencanaan /standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam menilai kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro	122
c.	Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro	133
d.	Problem Yang Dihadapi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan Cara Mengatasinya.....	139
2.	Situs SMA Negeri 1 Bareng	147
a.	Deskripsi SMA Negeri 1 Bareng	147
b.	Perencanaan /standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam menilai kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Bareng	154
c.	Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Bareng.....	162
d.	Problem Yang Dihadapi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Bareng dan Cara Mengatasinya	168
B.	Temuan Penelitian.....	177
1.	Situs SMA Negeri 1 Ngoro	177

a.	Perencanaan /standar Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Menilai Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro.....	177
b.	Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro	179
c.	Problem Yang Dihadapi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan Cara Mengatasinya.....	181
2.	Situs SMA Negeri 1 Bareng	184
a.	Perencanaan /standar Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Menilai Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng	184
b.	Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Bareng.....	185
c.	Problem Yang Dihadapi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Bareng dan Cara Mengatasinya	186
3.	Temuan Lintas Situs	198
a.	Perencanaan /Standar Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Menilai Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.....	198

b. Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng	199
c. Problem yang Dihadapi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng.....	199
BAB V PEMBAHASAN TEMUAN HASIL PENELITIAN	200
A. Perencanaan / standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam menilai kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.....	200
B. Strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng	209
C. Problem yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng dan cara mengatasinya	215
BAB VI PENUTUP	229
A. Kesimpulan.....	229
B. Implikasi.....	235
C. Saran.....	237
DAFTAR RUJUKAN	242

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Originalitas Penelitian.....	24
Tabel 3.1: Hal-hal yang Diamati dalam Penelitian.....	109
Tabel 4.1: Hasil Temuan di Situs I dan Situs II.....	188



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1: Kerangka Kerangka Pikir Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam.....	92
Gambar 3.1: Komponen-komponen Analisa Data: Model Interaktif.....	112
Gambar 3.2 Komponen-komponen Analisa Data Lintas Situs: Model Interaktif	116



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Program Kerja Kepala SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.....	247
Lampiran 2 Pedoman Pengkodean Catatan Lapangan.....	268
Lampiran 3 Instrumen Penelitian.....	270
Lampiran 4 Pedoman Wawancara.....	273
Situs I SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang	
Lampiran 5 Wawancara Kepala Sekolah SMAN 1 Ngoro.....	281
Lampiran 6 Wawancara Wakil Kepala Sekolah Kurikulum SMAN 1 Ngoro....	284
Lampiran 7 Wawancara Wakil Kepala Sekolah Kesiswaan SMAN 1 Ngoro....	287
Lampiran 8 Wawancara Wakil Kepala Sekolah Saprasi SMAN 1 Ngoro.....	288
Lampiran 9 Wawancara Wakil Kepala Sekolah Humas SMAN 1 Ngoro.....	289
Lampiran 10 Wawancara Guru PAI A SMAN 1 Ngoro.....	290
Lampiran 11 Wawancara Guru PAI B SMAN 1 Ngoro.....	292
Lampiran 12 Wawancara Guru Lain A SMAN 1 Ngoro.....	293
Lampiran 13 Wawancara Guru Lain B SMAN 1 Ngoro.....	294
Lampiran 14 Wawancara Kepala TU SMAN 1 Ngoro.....	296
Lampiran 15 Foto Dokumen Penelitian SMAN 1 Ngoro.....	297
Situs II SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang	
Lampiran 16 Wawancara Kepala Sekolah SMAN 1 Bareng.....	305
Lampiran 17 Wawancara Wakil Kepala Sekolah Kurikulum SMAN 1 Bareng.....	308
Lampiran 18 Wawancara Wakil Kepala Sekolah Kesiswaan SMAN 1 Bareng.....	311
Lampiran 19 Wawancara Wakil Kepala Sekolah Saprasi SMAN 1 Bareng.....	312
Lampiran 20 Wawancara Wakil Kepala Sekolah Humas SMAN 1 Bareng.....	313

Lampiran 21 Wawancara Guru PAI A SMAN 1 Bareng.....	314
Lampiran 22 Wawancara Guru PAI B SMAN 1 Bareng.....	316
Lampiran 23 Wawancara Guru Lain A SMAN 1 Bareng.....	317
Lampiran 24 Wawancara Guru Lain B SMAN 1 Bareng.....	318
Lampiran 25 Wawancara Kepala TU SMAN 1 Bareng	320
Lampiran 26 Foto Dokumen Penelitian SMAN 1 Bareng.....	321
Lampiran 27 Surat Izin Penelitian dari UIN Malang ke SMAN 1 Ngoro	328
Lampiran 28 Surat Keterangan Selesai Penelitian dari SMAN 1 Ngoro	329
Lampiran 29 Surat Izin Penelitian dari UIN Malang ke SMAN 1 Bareng	330
Lampiran 30 Surat Keterangan Selesai Penelitian dari SMAN 1 Bareng.....	331

MOTTO

﴿ لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِّن نَّجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ

النَّاسِ وَمَن يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا ﴾

Tidak ada kebaikan pada kebanyakan bisikan-bisikan mereka, kecuali bisikan-bisikan dari orang yang menyuruh (manusia) memberi sedekah, atau berbuat ma'ruf, atau Mengadakan perdamaian di antara manusia. dan Barangsiapa yang berbuat demikian karena mencari keredhaan Allah, Maka kelak Kami memberi kepadanya pahala yang besar.

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
(Studi Multisitus di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng
Kabupaten Jombang)**

Abd Manaf. Program studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana
Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang

4bdm4n4f@gmail.com

Abstrak

Strategi supervisi kepala sekolah berpengaruh terhadap kompetensi dan motivasi guru dalam meningkatkan kinerja guru. Artinya, strategi kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan (sekolah) khususnya dalam mengelola Sumber Daya Manusia untuk memaksimalkan proses belajar mengajar sangat urgen. Oleh karena itu strategi supervisi kepala sekolah sangatlah diharapkan karena hal itu cukup memberi kontribusi di dalam upaya memotivasi para guru atau karyawan di dalam sekolah yang dia pimpin. Salah satu kompetensi kepala sekolah adalah sebagai supervisor, tugas dan fungsinya yaitu membantu guru dalam menjalankan tugas agar dapat berjalan sesuai dengan harapan bersama, baik ditinjau dari aspek kurikulumnya, aspek tujuan, serta aspek visi dan misi sekolah.

Penelitian ini bertujuan: 1) Memahami perencanaan/standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam menilai kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng; 2) Memahami strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng; 3) Memahami problem yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng, beserta cara mengatasinya.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Adapun sumber data adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian kurikulum, wakil kepala sekolah bagian kesiswaan, wakil kepala sekolah bagian sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah bagian hubungan masyarakat, serta guru-guru PAI di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang. Tehnik mengumpulkan data menggunakan tehnik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dideskripsikan sebagai berikut: (1) Perencanaan Kepala Sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI dilakukan melalui evaluasi atau supervisi dengan pendekatan langsung atau tidak langsung, yang disentuh adalah hatinya sehingga tidak menyinggung

perasaan, serta melalui tahapan yang stimulan dan penghargaan, (2) Strategi kepala sekolah dalam menegakkan kedisiplinan, memberikan keteladanan, membuka ruang komunikasi antar guru dan segenap unsur dalam sekolah serta motivasi yang bersifat membangun, menjadikan segala kendala yang ada dapat teratasi sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja guru terutama Guru Pendidikan Agama Islam, (3) Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dapat diatasi dengan melakukan Pembinaan serta Motivasi terhadap Guru Pendidikan Agama Islam dan Warga Sekolah, pemberdayaan SDM (Guru), dan Penyediaan Sarana dan Prasarana.

Kata kunci: Strategi kepala sekolah, supervisor, kinerja guru



**THE STRATEGY OF PRINCIPAL AS A SUPERVISOR IN ORDER TO
IMPROVE THE ISLAMIC EDUCATION TEACHERS' PERFORMANCE
(Multisite Study at SMA Negeri 1 Ngoro and SMA Negeri 1 Bareng,
Jombang)**

Abd Manaf. Study Program of Management of Islamic Education, Postgraduate Program of Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang

4bdm4n4f@gmail.com

Abstract

Principal supervision strategy influenced the teachers' motivation and competent in order to improve the teachers' performance. It means that the principal had an essential role in leading the institution (school), especially in managing human resources to maximize the teaching and learning process. Therefore, the principal supervision strategy was truly expected because it gave sufficient contribution in motivating the school teachers and staff. One of the principal's competencies was as a supervisor. The task was helping the teachers in carrying out the task so that it run according the mutual expectation both in terms of the aspects of the curriculum, aspects of interest, as well as aspects of the vision and mission of the school.

The aim of the research were: 1) Understanding the principal's plan or standard performance as supervisor in assessing the Islamic education teachers' performance at SMAN 1 Ngoro and SMAN 1 Bareng; 2) Understanding the principal strategy as a supervisor in improving the Islamic education teachers' performance at SMAN 1 Ngoro and SMAN 1 Bareng; 3) Understanding the issues which were faced by the principal as a supervisor in improving the Islamic education teachers' performance at SMAN 1 ngoro and SMAN 1 Bareng, and how to overcome the issues.

The research approach used in this research was descriptive qualitative research. The data resources were principal, deputy principal of curriculum, deputy principal of student affair, deputy principal of infrastructure, deputy principal of public affairs, and Islamic education teachers' at SMAN 1 Ngoro and SMAN 1 Bareng, Jombang. The data collection techniques used were observation, interview, and documentation.

Based on the result of the research, it can be concluded as follows: (1) The principal's planning as a supervisor in improving the Islamic education teachers' performance was conducted through evaluation or direct or indirect supervision through the hearth so that it did not intent to offend, as well as through the stage

of stimulant and awards, (2) Principal's strategy in maintaining the discipline, giving the exemplary, having communication room between the teachers and all the aspects of the school and motivation which were building, overcoming the obstacles so the teachers' performance improved, especially Islamic education teachers, (3) Obstacles faced by the principal in improving the teachers' performance can be overcome by conducting guidance and motivation to Islamic education teacher and school residents, human resources development (teacher), and provisioning the infrastructures.

Keywords: Principal's strategy, supervisor, teachers' performance



استراتيجية رئيس المدرسة بصفة مشرف في ترقية أداء معلم التربية الإسلامية
(دراسة متعددة الموقع في المدرسة الثناوية الحكومية 1 عورو والمدرسة الثناوية الحكومية 1 بارينج

جومبانج

عبد مناف . قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا ، جامعة مولانا مالك إبراهيم

الإسلامية الحكومية مالانج

4bdm4n4f@gmail.com

مستخلص

استراتيجية إشراف رئيس المدرسة قد تأثر على كفاءة وتسجيل المعلمين في ترقية أداء المعلم. وهذا يعني أن استراتيجية رئيس المدرسة في إدارة المؤسسة التربوية وخاصة في إدارة الموارد البشرية لأجل تحقيق الأقصى من عملية التعليم مهم جدا. ولذلك استراتيجية رئيس المدرسة لأنه يرجى للمساهمة في الجهود المبذولة لتسجيل المعلمين أو الموظفين في المدرسة الذي قادها. احدى من الكفاءات الأساسية هي مشرف والواجبات والوظيفة الذي يساعد المعلمين على أداء الوظيفة التي تناسب الهدف معاً، من حيث جوانب المنهج الدراسي، وجوانب الأهداف، وجوانب رؤية ورسالة المدرسة. أهداف البحث فهي : (1) فهم تخطيط/معيار أداء رئيس المدرسة بصفة مشرف في تقييم أداء معلمي التربية الإسلامية في المدرسة الثناوية الحكومية 1 عورو والمدرسة الثناوية الحكومية 1 بارينج جومبانج، (2) استراتيجية رئيس المدرسة بصفة مشرف في ترقية أداء معلم التربية الإسلامية في المدرسة الثناوية الحكومية 1 عورو والمدرسة الثناوية الحكومية 1 بارينج جومبانج ، (3) فهم المشكلات التي تواجه رئيس المدرسة بصفة مشرف في ترقية أداء معلم التربية الإسلامية في المدرسة الثناوية الحكومية 1 عورو والمدرسة الثناوية الحكومية 1 بارينج جومبانج وحلوله.

مدخل البحث المستخدم في هذه البحث بدراسة وصفية تحليلية. مصادر البيانات: رئيس المدرسة، وكيل رئيس المدرسة من المنهج الدراسي، وكيل رئيس المدرسة من الطلبة، وكيل رئيس المدرسة من التسهيلات التعليمية، وكيل رئيس المدرسة من علاقة المجتمع، و المعلمون في المدرسة الثناوية الحكومية 1 عورو والمدرسة الثناوية الحكومية 1 بارينج جومبانج. أسلوب جمع البيانات باستخدام الملاحظة والمقابلة والوثائق.

وبناء على نتائج البحث وصفها : (1) تخطيط رئيس المدرسة بصفة مشرف في ترقية أداء المعلم التربية الإسلامية القيام به من خلال التقييم أو الإشراف بمدخل المباشرة أو غيرها، أن لمست هو قلبه حتى لا تسيء، وكذلك من خلال مراحل المنشطات والجوائز، (2) استراتيجية رئيس المدرسة

في فرض الانضباط، وتقديم المثالي، يفتح الاتصال بين المعلم وجميع عناصر المدرسة و تسجيع بصفة بناء، ويجعل جميع العقبات القائمة ويمكن التغلب على ذلك أن تأثير ذلك على ترقية أداء من المعلمين، وخاصة معلمي التربية الإسلامية، (3) العقبات التي تواجه رئيس المدرسة في ترقية أداء المعلمين بالقيام و لتسجيع على معلمي التربية الإسلامية ، وتنمية الموارد البشرية (معلم)، وتوفير التسهيلات التعليمية

الكلمات المفتاحية: استراتيجية رئيس المدرسة، مشرف، أداء المعلم



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sistem pendidikan nasional sebagai subsistem dari pembangunan nasional harus dikelola dengan tepat, agar fungsi dan tujuan sistem pendidikan nasional yang tertuang dalam pasal 3 Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 dapat tercapai secara efisien dan efektif. Pasal tersebut menjelaskan bahwa pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dan bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

Lahirnya Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada dasarnya merupakan kebijakan pemerintah yang didalamnya memuat usaha pemerintah untuk menata dan memperbaiki mutu guru di Indonesia. Danim, mengungkapkan bahwa salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia adalah guru belum mampu menunjukkan kinerja (*work performance*) yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru belum sepenuhnya ditopang oleh derajat penguasaan kompetensi yang memadai, oleh karena itu perlu adanya upaya yang komprehensif guna meningkatkan kompetensi guru.²

¹Singgih Bektiarso, *strategi Pembelajaran*, (Yogyakarta: Pressindo, 2015), hlm: 2.

² Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hlm. 56.

Untuk mencapai fungsi dan tujuan pendidikan, sesuai standar di dalam standar nasional pendidikan tersebut, menuntut banyak pihak sesuai dengan status dan kewenangannya untuk berbuat secara aktif, tepat dan sinergis, antara lain para ahli pendidikan, para perancang pendidikan, lebih khusus para pelaku lapangan, seperti kepala sekolah/madrasah, para guru, konselor, tenaga kependidikan, dan tidak kalah penting para pengawas (supervisor) sebagai *evaluator* lapangan dan sekaligus pembina yang merupakan salah satu komponen manajemen pendidikan yang sangat diperlukan. Karena tanpa pengawasan suatu sistem bisa saja melenceng dari konsep awal yang telah dirancang yang pada akhirnya sistem akan berjalan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Demikian juga dalam sistem pendidikan nasional yang tentu saja membutuhkan tenaga supervisi yang profesional untuk menjaga sistem dapat berjalan pada alur yang telah ditentukan.³

Dasawarsa sekarang ini pendidikan untuk semua (*education for all*) akan menjadi dambaan bagi setiap orang, karena pendidikan sudah terbukti mampu merubah manusia menjadi lebih dalam segala yang dipelajarinya. Oleh karena itu pendidikan seutuhnya (*holistic education*) banyak dibicarakan, sebab manusia sadar bahwa hidup ini membutuhkan belajar, untuk memperoleh pengalaman berarti menemukan kemanusiaannya manusia. Orang yang belajar memerlukan bantuan dalam proses pembelajaran, siapapun orangnya. Pembelajaran mendambakan orang yang mampu mendapatkan bantuan (*assisting*), mendapatkan support (*supporting*) dan diajak untuk tukar-menukar pendapat

³Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bnadung: Pustaka Setia, 2015), hlm: 5.

(*sharing*). Oleh karena itu, menurut Sahertian di bidang pendidikan dan pengajaran diperlukan penyelia (*supervisor*) yang dapat berdialog serta membentuk pertumbuhan pribadi dan profesi agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesi.⁴

Made Pidarta menjelaskan bahwa dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari supervisi pendidikan, sebab ilmu dan teknologi pendidikan selalu berkembang yang memberi kemungkinan para guru menjadi tertinggal bila tidak dibantu oleh supervisor.⁵ Maryono mengatakan bahwa supervisor pendidikan merupakan aktivitas pembinaan yang sistematis berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan sistuisi pendidikan dan peningkatan kualitas pendidikan. Fungsi dan setrategi supervisor ini sangat penting dalam memperbaiki sekaligus menciptakan situasi pembelajaran yang aktif, menyenangkan, interaktif, kreatif, dan efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.⁶

Proses supervisi ini merupakan salah satu aspek yang cukup dominan dalam menilai efektivitas manajemennya yang berbasis sekolah. Eksistensinya diperlukan tidak hanya untuk membimbing, membantu, dan membina guru dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam pengelolaan pembelajaran, tetapi juga sebagai perekat antarwarga sekolah sehingga dapat saling bekerja sama secara sinergis dalam mewujudkan tercapainya tujuan sekolah.⁷

⁴Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2011), hlm: 111.

⁵Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm v.

⁶Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm 5.

⁷Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, hlm 5.

Pada saat ini banyak guru yang mengikuti program *inservice training*, maupun program *inservice education* atau banyak guru yang mengikuti kuliah lagi untuk meningkatkan jabatan mereka. Sebab mereka menyadari bahwa pada abad XX, memasuki abad XXI, millenium ketiga akan terjadi perubahan-perubahan yang masih merupakan tanda tanya bagi dunia pendidikan. Terjadinya perubahan tata nilai, diantaranya nilai kebersamaan yang harus memperhatikan nilai perbedaan, perilaku yang mengejar materi dan kesenangan, kemungkinan orang mencari nilai moral/spiritual. Guru yang professional dalam mengajar, dapat memberikan inspirasi kepada peserta didik sehingga seorang pendidik akan berkata, "*He must increase I must decrease*".⁸

Pada lembaga pendidikan formal, kepemimpinan diperankan oleh seorang kepala sekolah yang sekaligus bertindak sebagai seorang pendidik yang bertanggung jawab terhadap manajemen sekolah, Purwanto, menyatakan bahwa:

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah dan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan itu, sangatlah tergantung kepada *policy* atau kebijaksanaan dan kecakapan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan". Lebih lanjut, Ia mengatakan bahwa seorang kepala sekolah dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila memiliki kecakapan-kecakapan, seperti mengetahui cara yang baik untuk mengerjakan sesuatu, mengetahui hasil mana yang baik dan waktu mana yang tepat untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah harus dapat meyakinkan kelompoknya bahwa cara, hasil dan waktu yang ditetapkan itu adalah tepat dan benar.⁹

Dari pendapat tersebut bermakna bahwa baik tidaknya pelaksanaan di dalam sekolah sungguh tergantung pada bagaimana kepala sekolah memainkan strateginya dengan baik sesuai dengan tuntutan kompetensi yang harus dimiliki

⁸Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, hlm: 117.

⁹Eka prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm: 110.

oleh kepala sekolah. Apabila kepala sekolah memiliki kompetensi sesuai dengan ketentuan itu, sudah tentu akan membawa dampak yang signifikan terhadap sekolah yang dipimpinnya dalam meraih suatu tujuan yang menjadi harapan bersama dalam waktu yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah memiliki peran strategis untuk meningkatkan kinerja guru yang ada di sekolahnya, yaitu berkaitan dengan perencanaan, pembinaan karir, koordinasi dan evaluasi. Oleh karena itu pula kepala sekolah harus mengetahui dan menerapkan strategi dalam meningkatkan kinerja guru, termasuk guru Pendidikan Agama Islam. Kepala sekolah sebagai supervisor yang bijaksana harus mampu membuat rencana yang akan dilakukan sebagai alternatif pemecahan problematika yang terjadi pada guru Pendidikan Agama Islam, dan guru lainnya.

Dengan perkembangan teknologi informasi serta perubahan kebijakan tata kelola pendidikan dari terpusat menjadi otonomi daerah bahkan MBS, maka terjadi pergeseran strategi supervisi kepala sekolah dari konvensional, seperti rapat, sidak, dan lain-lain berkembang dengan Whatsapp, CCTV, dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil observasi peneliti di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng, kepala sekolah setiap Senin pagi mengadakan rapat dinas, yang isinya antara lain penyampaian informasi terkini, evaluasi kerja serta pembinaan kepada dewan guru maupun stafnya, pagi sudah berada di depan pintu gerbang dan sering melakukan kunjungan ke kelas ketika proses belajar mengajar. Kegiatan ini dilakukan secara mendadak dengan cara yang tidak dirasakan oleh guru yang bersangkutan, atau ada pemberitahuan lebih dahulu. Dari kegiatan tersebut kepala

sekolah melakukan pendekatan persuasif atau disampaikan secara umum pada saat rapat/pembinaan Senin pagi, dengan menghilangkan inisial gurunya, dengan demikian guru merasa nyaman di dalam upaya memperbaiki kualitas dirinya.

Dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin formal, seorang kepala sekolah juga dihadapkan pada persoalan-persoalan teknis manajerial sekolah serta dituntut untuk menjadi administrator yang handal untuk mengupayakan adanya kemajuan-kemajuan bagi sekolah yang dikelolanya. Kepala sekolah juga mempunyai wewenang dan bertanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pendidikan dalam sekolah yang dipimpinnya. Oleh karenanya, kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya kegiatan sekolah, akan tetapi keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungannya dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatifitas yang mengarah pada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tanggung jawab kepala sekolah terhadap lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Demikian halnya perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng, tidak lepas dari setrategi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah tersebut. Dalam memainkan perannya kepala sekolah tidak dapat melepaskan diri dari kompetensi-kompetensi lain, termasuk kompetensinya sebagai supervisor. Pola-pola atau teknik supervisi yang dipergunakan oleh kepala sekolah dalam membina atau membimbing guru sebagai penentu dalam pengelolaan sekolah ini terbukti cukup memberikan kontribusi atau sumbangsih yang positif bagi perkembangan dan kemajuan di kemudian hari.

Strategi kepala sekolah sebagai supervisor dapat dirumuskan secara lebih jelas setelah dilakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap aktivitas kepala sekolah dalam membantu, membimbing, membina warga sekolah, terutama para guru sebagai agen pendidikan yang secara langsung berhadapan dengan peserta didik. Sudah menjadi indikator bagi masyarakat, bahwa *out put* (lulusan) sekolah adalah cerminan dari bagaimana sesungguhnya keberadaan sekolah tersebut. Bahkan Faudzil Adhim salah seorang perenting pendidikan pernah menulis pada kolom perentingnya di majalah Hidayatullah dengan judul "Jangan hanya lihat sekolahnya, tapi lihat gurunya".

Sekolah adalah sebuah masyarakat kecil (*mini society*) yang menjadi wahana pengembangan siswa. Aktifitas di dalamnya adalah proses pelayanan jasa, murid datang ke sekolah untuk mendapatkan pelayanan, sementara kepala sekolah, guru dan tenaga lain adalah para tenaga profesional yang terus menerus berinovasi dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan demi untuk kemajuan serta perkembangan sekolah di masa datang.

Sebagai suatu organisasi, sekolah memerlukan tidak hanya seorang manajer untuk mengelola sumberdaya sekolah, yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administratif lainnya, melainkan juga memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan sebuah visi dan mengilhami staf dan semua komponen individu yang terkait dengan sekolah.

Di dalam sebuah organisasi, kegiatan supervisi merupakan sesuatu yang menyatukan aktivitas semua fungsi yang ada. Dengan adanya supervisi di dalam organisasi tersebut, maka setiap individu atau pun kelompok bukan saja dapat

berinteraksi, memahami dan bertukar informasi antara satu dengan yang lain, tetapi juga dapat mewujudkan kerjasama yang berkelanjutan di kalangan anggota. Dengan demikian, kelancaran perjalanan sebuah organisasi itu tergantung pada sejauh mana keefektifan kegiatan supervisi organisasi tersebut berjalan.

Kepala sekolah merupakan seorang administrator di sekolah. Dalam pekerjaan administrasi terdapat beberapa komponen yang semuanya merupakan suatu totalitas yang biasanya dijalani oleh suatu organisasi. Komponen-komponen administrasi ini sering pula disebut para ahli dengan unsur-unsur administrasi. Menurut The Liang Gie unsur-unsur administrasi terdiri dari: “pengorganisasian, manajemen, komunikasi, kepegawaian, keuangan, perbekalan, tata usaha dan hubungan masyarakat”.¹⁰

Dalam kegiatan organisasi sekolah, strategi kepala sekolah memegang posisi yang sangat penting, sebab dalam semua kegiatan sekolah di mana perintah dan pelaksanaan perintah selalu dilaksanakan melalui kepala sekolah. Disadari atau tidak semua kegiatan yang ada di sekolah membutuhkan yang namanya supervisi. Jika diibaratkan sekolah bagaikan sebuah tubuh, maka supervisi merupakan aliran darah yang menghubungkan setiap unsur yang ada di sekolah, dan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah diharapkan dapat memainkan fungsinya sebagai supervisor dengan baik. Lancar dan tidaknya kegiatan persekolahan sangat tergantung dari cara kepala sekolah melakukan supervisi dengan kalangan internal yaitu guru, karyawan dan siswa, serta komunikasi dengan kalangan

¹⁰The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Nurcahaya, 1983), hlm. 12

eksternal yaitu orang tua, komite sekolah, dinas pendidikan, organisasi masyarakat, atau pihak terkait lainnya.

Permasalahan-permasalahan yang menyangkut dalam kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah adalah seringnya para guru, karyawan, maupun siswa yang takut untuk menyuarkan ide, usulan, keluhan, maupun kritikan. Ketakutan ini dapat terjadi disebabkan beberapa hal antara lain hubungan antara kepala sekolah dan para bawahannya yang tidak harmonis, atau kepala sekolah kurang menghargai pendapat, saran, ide maupun kritikan dari bawahannya.

Selain permasalahan tersebut, permasalahan lain yang terjadi adalah keputusan-keputusan yang diambil di sekolah masih berdasarkan aspirasi dari atas, artinya kepala sekolah dalam mengambil keputusan masih secara sepihak, tidak berdasarkan hasil musyawarah dengan guru, karyawan maupun siswa. Jika permasalahan-permasalahan seperti ini masih terjadi di sekolah, maka sekolah tersebut tidak akan berkembang, karena daya kreativitas guru, karyawan maupun siswa tidak dapat tersalurkan dengan baik.

Oleh sebab itu, supervisi terbuka dan multiarah sangat diperlukan untuk meningkatkan kemajuan sekolah, sehingga dalam melakukan kegiatan supervisi, berarti keputusan-keputusan yang diambil merupakan hasil musyawarah bersama, baik di kalangan internal maupun eksternal saling mengetahui kebutuhan masing-masing, serta terdapat umpan balik baik dari kalangan internal maupun eksternal terhadap keputusan-keputusan yang diambil. Umpan balik ini sangat penting untuk mengetahui respon dari masing-masing pihak. Terlepas dari besar kecilnya suatu sekolah, penyelenggaraan supervisi terbuka secara terus menerus merupakan

suatu kebutuhan. Dikatakan demikian karena melalui supervisi berbagai hal yang menyangkut kehidupan sekolah disampaikan dari satu pihak ke pihak lain.

Kegagalan dalam melakukan supervisi secara jelas dapat membuat pekerjaan seorang kepala sekolah dengan para jajarannya akan menjadi lebih sulit. Seyogyanya disadari oleh kepala sekolah bahwa kemampuan dalam melakukan supervisi secara baik merupakan faktor penentu bagi keefektifan seorang kepala sekolah dalam memimpin sekolah. Karena bagaimanapun untuk meningkatkan kualitas layanan dalam kualifikasi profesional guru tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan dari supervisor pendidikan.

Dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah berkewajiban membantu guru, memberikan dukungan yang dapat melaksanakan tugas dengan baik sebagai pendidik maupun pengajar. Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah serta mempunyai peranan yang sangat penting terhadap pengembangan dan kemajuan sekolah. Sekolah tidak semata-mata bersifat birokratis, tetapi bersifat klinis (pembinaan teknis edukatif). Mengingat lingkup tugas Kepala Sekolah sebagai supervisor mencakup berbagai aspek, maka diperlukan juga modal pengetahuan dan wawasan yang cukup luas.

Profesi guru dalam mengembangkan kegiatan belajar mengajar akan selalu dan terus berjalan seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta arus informasi yang tentunya berpengaruh dalam dunia pendidikan, maka bantuan supervisi Kepala Sekolah sangatlah penting dalam mengembangkan

profesional guru sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

Dalam suatu kelompok organisasi sangat diperlukan adanya seorang pemimpin yang dianggap mampu mengatur, mengayomi, dan bertanggung jawab terhadap kelompok. Kepala Sekolah adalah pemimpin dan penanggung jawab di dalam organisasi kependidikan. Oleh karena itu, guru yang mengajar di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Jombang dan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 3 Jombang, meskipun gurunya sarjana tetapi dalam menjalankan tugasnya masih membutuhkan pengarahan dan pembinaan dari Kepala Sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Strategi supervisi yang dilakukan Kepala SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng harus selalu dan terus berlanjut seiring dengan perkembangan IPTEK serta arus informasi yang tentunya berpengaruh dalam dunia pendidikan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh beberapa peneliti, menggambarkan bahwa kinerja tidak sesuai dengan yang diharapkan atau kinerja guru rendah atau dengan kata lain tidak mencapai tujuan yang diharapkan sesuai visi dan misi sekolah. Rendahnya kinerja guru dapat dibuktikan melalui pertanyaan peneliti kepada guru tentang: (1) apakah perencanaan disusun sendiri oleh kepala sekolah tanpa mengikut sertakan guru PAI? Secara umum pimpinan atau kepala sekolah tidak mengikut sertakan guru PAI dalam menyusun perencanaan sekolah ; (2) apakah kepala sekolah melakukan supervisi terhadap kegiatan pembelajaran? Secara umum dalam hal; memperhatikan, membantu, serta memperbaiki kegiatan pembelajaran tidak terlaksana; (3) apakah guru PAI

membuat jadwal pembelajaran remedial? Secara umum pelaksanaan remedial diserahkan kepada guru PAI tanpa supervisi dari kepala sekolah.

Selanjutnya kinerja guru rendah juga dibuktikan melalui wawancara peneliti kepada guru antara lain; (1) dalam menyusun silabus dan rencana program pengajaran, guru belum mandiri menyusun serta mengembangkan silabus dan rencana program pengajaran; (2) dalam hal penilain tidak terlaksana secara objektif; serta (3) pelaksanaan ujian KD tidak terkoordinir dengan baik.

Fenomena atau problematika yang diuraikan di atas diduga dapat disebabkan oleh supervisi yang lemah dan komunikasi yang kurang. Supervisi kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja suatu organisasi sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Enny Rachmawati, dkk., bahwa gaya kepemimpinan yang tidak mendukung cenderung mempunyai kinerja yang rendah pula. Sedangkan pegawai dengan dukungan penuh gaya kepemimpinan sebagian besar mempunyai kinerja yang tinggi pula.¹¹ Jadi kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor merupakan rangkaian kegiatan penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang disepakati. Oleh karena itu, pendekatan yang harus dilakukan oleh pemimpin adalah berusaha mendorong, mengarahkan, dan mengawasi para anggota organisasi agar menciptakan kinerja yang tinggi.

¹¹ Rachmawati, Enny, Y. Warella dan Zaenal Hidayat. 2006. ” “Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah”. Dialogue : Jurnal Ilmu Administradi Dan Kebijakan Publik. Vol. 3.No. 1.Januari 2006. Pemda Jawa Tengah, hlm. 93

Hal di atas telah mempertegas bahwa strategi supervisi kepala sekolah berpengaruh terhadap kompetensi dan motivasi guru dalam meningkatkan kinerja guru. Artinya, strategi kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan (sekolah) khususnya dalam mengelola Sumber Daya Manusia untuk memaksimalkan proses belajar mengajar sangat urgen. Oleh karena itu strategi supervisi kepala sekolah sangatlah diharapkan karena hal itu cukup memberi kontribusi di dalam upaya memotivasi para guru atau karyawan di dalam sekolah yang dia pimpin. Salah satu kompetensi kepala sekolah adalah sebagai supervisor, tugas dan fungsinya yaitu membantu guru dalam menjalankan tugas agar dapat berjalan sesuai dengan harapan bersama, baik ditinjau dari aspek kurikulumnya, aspek tujuan, serta aspek visi dan misi sekolah.

Dalam rangka mencapai tujuan yang menjadi harapan tersebut, diperlukan semangat kerja sehingga tercipta kinerja di dalam diri para guru, lebih spesifik pada pribadi guru Pendidikan Agama Islam. SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng merupakan sekolah yang keberadaannya cukup mendapat tanggapan positif dari masyarakat banyak dengan bukti masyarakat menyekolahkan anak-anaknya di sekolah tersebut. Disamping itu jumlah murid tiap tahunnya terus bertambah, hubungan interpersonal yang terjalin baik dan harmonis antara kepala sekolah, guru, murid, orang tua dan masyarakat.

Eksistensi tanggung jawab kepala sekolah SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng sampai saat ini berjalan cukup baik walaupun masih memerlukan peningkatan kualitas yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Hal ini pula

tidak terlepas dari bagaimana kinerja guru yang ada di dalamnya termasuk juga bagaimana kinerja guru Pendidikan Agama Islam.

Berdasarkan fenomena tersebut, dalam penelitian ini, peneliti mengkaji lebih dalam tentang "Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng".

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan pemaparan konteks penelitian tersebut, maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah "Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng", yang selanjutnya permasalahannya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan / standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam menilai kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng?
3. Bagaimana problem yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng dan bagaimana mengatasinya?

C. Tujuan Penelitian

Berangkat dari fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memaparkan bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam, dengan uraian :

1. Menganalisis perencanaan/standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam menilai kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.
2. Menganalisis strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.
3. Menganalisis problem yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng, beserta cara mengatasinya.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka hasil penelitian ini diharapkan paling tidak memberikan dua manfaat, yaitu:

1. Secara Teoritik

Ada beberapa manfaat teoritik dari penelitian ini, di antaranya sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan pemikiran tentang bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Sebagai sumbangan pemikiran bagi para pengambil kebijakan dan pelaksana pendidikan, terutama dalam mengembangkan strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng sebagai bagian dari upaya meningkatkan mutu pendidikan.
3. Menjadi bahan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang akan melakukan penelitian serupa pada masa yang akan datang.

2. Secara Praktis

Secara praktis dalam penelitian ini, antara lain bertujuan untuk:

a. Kepada guru PAI

- 1) Dalam merencanakan pembelajaran di sekolah akan ada kerjasama yang berkesinambungan antara guru PAI dan Kepala Sekolah.
- 2) Kinerja Guru PAI akan lebih meningkat karena kepala sekolah akan ikut memperhatikan, membantu, dan memperbaiki kegiatan pembelajaran yang tidak terlaksana.
- 3) Jadwal pembelajaran guru PAI akan lebih terpantau karena adanya supervisi dari kepala sekolah.

b. Kepada Kepala Sekolah

- 1) Memberikan kontribusi aktif sebagai wujud tanggung jawab akademik sehingga bermanfaat bagi segala sektor pendidikan, dimana pendidikan tidak hanya terbatas dalam peningkatan kognitif saja, akan tetapi juga akan merambat ke dalam sektor afektif dan psikomotorik.

- 2) Dapat dijadikan wacana untuk mengasah kemampuan, memperdalam pengetahuan/kajian tentang strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru.
- 3) Menjadi masukan bagi lembaga pendidikan di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng dalam kaitannya strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru.
- 4) Untuk memperbaiki kualitas strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru dalam upaya meningkatkan mutu guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.

Bermanfaat bagi peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian yang lebih luas dan mendalam tentang strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru sebagai bagian dari upaya meningkatkan mutu pendidikan khususnya guru Pendidikan Agama Islam.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Kajian ini terdiri atas 2 ruang lingkup antara lain:

1. Kajian teoritis

Kajian teoritis meliputi studi teori dan kepustakaan kompetensi strategi supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Jombang.

2. Penelitian empiris

Penelitian empiris berangkat dari kajian data dan objek penelitian di lapangan. Kemudian dilanjutkan dengan penelitian langsung dengan objek

sasaran tentang kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Jombang.

F. Originalitas Penelitian

Berdasarkan pengamatan peneliti, terdapat beberapa hasil penelitian yang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, di antaranya :

1. Tesis, Karya Marwan Sileuw (2009), Jurusan Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maliki Malang, dengan judul *”Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Kegiatan Belajar Mengajar di Madrasah Ibtidaiyyah (MI) Jayapura”*.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan supervisi pendidikan Pengawas Pendidikan Agama Islam dan implikasi dari efektifitas pelaksanaan di Madrasah Ibtidaiyyah Jayapura. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis melalui rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Adapun temuan dari penelitian ini mencakup beberapa hal, secara umum dapat disebutkan sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan supervisi pendidikan oleh Pengawas Pendidikan Agama Islam pada kegiatan belajar mengajar di MI As-Sholihin, MI Darul Ma’arif dan MI Nurul Huda Jayapura ditempuh melalui empat komponen yaitu: (1) proses atau langkah supervisi pendidikan meliputi: persiapan,

pelaksanaan kegiatan supervisi pendidikan dan tindak lanjut dan instrumen penilaian; (2) gaya supervisi pendidikan yang digunakan yaitu gaya demokrasi; (3) teknik/metode supervisi pendidikan yang digunakan meliputi: teknik kunjungan langsung dan teknik kunjungan tidak langsung; dan (4) problem supervisi pendidikan yang dihadapi meliputi problem pada guru, pada peserta didik, pada kepala sekolah, pada pengawas, serta pada Departemen Agama itu juga.

- b. Efektifitas Pelaksanaan supervisi pendidikan oleh Pengawas Pendidikan Agama Islam berimplikasi pada: (1) kesiapan pihak sekolah untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar, akan tetapi persoalan itu belum dapat berjalan secara baik; dan (2) persepsi dari ketiga Madrasah itu, baik di MI As-Sholihin, MI Darul Ma'arif dan MI Nurul Huda Jayapura terhadap persoalan program kepengawasan oleh pengawas Pendidikan Agama Islam secara umum sudah dapat dikatakan baik.

Persamaan antara penelitian Marwan Sileuw dengan penelitian ini adalah sama-sama tentang Supervisi Pendidikan. Sedangkan perbedaannya adalah pada posisi pengawas atau supervisornya. Dalam penelitian Marwan Sileuw, supervisornya adalah Pengawas pada Kegiatan Belajar Mengajar dan pada penelitian ini supervisornya adalah kepala sekolah.

2. Tesis, Karya Ahmad Ansori Muhajir (2011), Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul *"Pelaksanaan Kepala Sekolah sebagai Supervisor Pendidikan dalam*

Meningkatkan Pendidikan Proses Belajar Mengajar di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Telkom Sandhy Putra Kota Malang”.

Fokus penelitian ini ada tiga, yaitu: (a) bagaimana model-model supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah? (b) bagaimana proses/teknik supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah? (c) apa kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pendidikan?

Untuk menjawab fokus penelitian tersebut, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Dengan rancangan ini, diharapkan keutuhan fenomena yang terjadi di lembaga pendidikan tersebut dapat berjalan dengan baik.

Adapun teknik atau metode pengumpulan data yang digunakan meliputi: (a) observasi partisipan; (b) wawancara mendalam; dan (3) dokumentasi. Data yang terkumpul dari ketiga teknik pengumpulan data tersebut dianalisis untuk mendapatkan temuan penelitian. Kredibilitas data dicek dengan prosedur *triangulasi* pengecekan anggota. Sedangkan ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*) dilakukan oleh para pembimbing sebagai *dependent auditor*.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa:

- a. Model-model supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah menggunakan model supervisi klinis dan supervisi akademik sebagai modelnya;

- b. Proses/teknik supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu kunjungan kelas, rapat rutin (berkelompok) dan pertemuan *face to face* (individu) dalam proses pelaksanaan supervisi pendidikan. Proses penilaian kepala sekolah kepada guru dapat dilakukan dengan melihat proses belajar mengajar dari CCTV sebagai salah satu penilaian kepada guru, kemudian dievaluasi dengan mengadakan pertemuan pribadi atau pertemuan kelompok dengan semua guru;
- c. Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pendidikan yaitu: (1) kendala dari guru yang jarang hadir dalam pelaksanaan rapat rutin karena mempunyai tugas di lembaga lainnya karena pada umumnya guru-guru di lembaga tersebut merupakan Guru Tidak Tetap (GTT), (2) kesibukan dinas kepala sekolah di luar sekolah, seperti sering rapat dengan Yayasan, Diknas, dan lain-lain sehingga dapat menghambat program supervisi pendidikan yang telah ditentukan, dan (3) kendala pendanaan yang menghambat dalam peningkatan kualitas guru.

Persamaan antara penelitian Ahmad Ansori Muhajir dengan penelitian ini adalah sama-sama dalam Supervisi Pendidikan. Sedangkan perbedaan antara keduanya adalah dalam penelitian Ahmad Ansori Muhajir membahas tentang Pelaksanaan Supervisi dalam meningkatkan PBM, sedangkan penelitian ini Pelaksanaan Supervisi dalam meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam.

3. Tesis, Karya Siti Nurhayati (2011), Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan (MKPP) pada Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, dengan judul: *"Hubungan Kinerja Supervisor dengan Tingkat Kompetensi Guru pada Sekolah Dasar di Kota Malang"*, dengan temuan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja supervisor diikuti dengan meningkatnya kompetensi pedagogik pada guru Sekolah Dasar di Kota Malang.
- b. Meningkatkan kinerja supervisor diikuti dengan kompetensi kepribadian pada guru Sekolah Dasar di Kota Malang.
- c. Meningkatkan kinerja supervisor diikuti dengan meningkatnya kompetensi sosial pada guru Sekolah Dasar di Kota Malang.
- d. Meningkatnya kinerja supervisor diikuti dengan meningkatnya kompetensi profesionalisme pada guru Sekolah Dasar di Kota Malang.
- e. Semakin Tinggi kinerja supervisor yang terdiri dari variabel pembinaan (X1), Pemantauan (X2, dan penilaian (X3) secara bersama-sama semakin tinggi pula tingkat kompetensi guru (Y) secara umum baik kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional pada guru Sekolah Dasar di Kota Malang.

Persamaan antara penelitian Siti Nurhayati dengan penelitian ini adalah sama-sama dalam Supervisor Pendidikan. Sedangkan perbedaannya adalah dalam penelitian Siti Nurhayati membahas tentang Hubungan Kinerja supervisor dengan tingkat kompetensi guru sedangkan penelitian ini tentang

strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam.

4. Tesis, Karya Jamaluddin (2005), Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, dengan Judul "*Pengaruh Manajerial Kepala Madrasah dan Sumber Daya Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Salafiyah Lamongan*". Penelitian kuantitatif yang menggunakan *Multiple Linier Regression Analysis* diperoleh hasil penelitian bahwa Manajerial Kepala Madrasah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru Salafiyah, Namun menurutnya tingkat kepuasan guru Madrasah Aliyah Salafiyah Lamongan tersebut dikatakannya belum maksimal sehingga diperlukan upaya yang keras untuk menerapkan atau melaksanakan secara maksimal faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di Madrasah Aliyah Salafiyah Lamongan.

Persamaan antara penelitian Jamaluddin dengan penelitian ini adalah sama-sama dalam Manajerial kepala sekolah dan guru. Sedangkan perbedaannya adalah dalam penelitian Jamaluddin membahas tentang Kepuasan kerja, sedangkan penmelitian ini tentang kinerja para guru Pendidikan Agama Islam.

5. Tesis, Karya Iffah Nugrahani (2007), Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, dengan Judul "*Peran Kepala sekolah SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta dalam Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi*" mengemukakan bahwa SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta dalam Pengembangan KBK, Kepala Sekolah memiliki

kewenangan, tugas dan tanggungjawab yang besar, sehingga sebagai jabatan formal ia juga berperan sebagai pemimpin pendidikan, pengelola sekaligus staf sekolah berupaya mewujudkan konsep, gagasan dan realitas sebagai sekolah Unggulan dengan melakukan penerapan MBS, pemanfaatan libur hari minggu, pengajaran bahasa asing, pesantren kilat, komputer (internet) sebagai media pembelajaran, kedisiplinan kerja, SDM pelaksana pendidikan dan pemantapan budi pekerti. Sedangkan kendala yang dihadapi dalam pengembangan KBK terkait dengan pengelolaan kurikulum, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian. Sebagai solusinya pihak sekolah terus mengembangkan kemampuan dan profesionalisme kepala sekolah.

Persamaan antara penelitian Iffah Nugrahani dengan penelitian ini adalah sama-sama tentang tugas kepala sekolah. Sedangkan perbedaannya adalah dalam penelitian Iffah Nugrahani membahas tentang Pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, sedangkan penelitian ini membahas tentang kinerja guru Pendidikan Agama Islam.

Kelima penelitian di atas dapat dipaparkan persamaan dan perbedaan kajian tentang pelaksanaan model-model supervisi pendidikan dalam pembinaan atau peningkatan terhadap guru PAI. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1. Originalitas Penelitian

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian (Tabel Lanjutan)
1	Tesis oleh: Marwan Sileuw (2009). Jurusan Manajemen	Supervisi Pendidikan	Supervisornya adalah Pengawas pada Kegiatan	Penelitian ini mengkaji tentang Strategi Kepala

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian (Tabel Lanjutan)
	<p>Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maliki Malang.</p> <p>Judul: <i>Pelaksanaan supervisi pendidikan pengawas PAI pada kegiatan belajar mengajar di Madrasah Ibtidaiyah Jayapura.</i></p>		Belajar Mengajar	Sekolah sebagai Supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Barend dan SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
2	<p>Tesis, Karya Ahmad Ansori Muhajir (2011), Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Dengan judul <i>”Pelaksanaan Kepala Sekolah sebagai Supervisor Pendidikan Pengawas dalam Meningkatkn Pendidikan Proses Belajar Mengajar di Sekolah Menengah</i></p>	Suprvisi Pendidikan	Pelaksanaan Supervi dalam meningkat-kan PBM	

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian (Tabel Lanjutan)
	<i>Kejuruan (SMK) Telkom Sandhy Putra Kota Malang.</i>			
3	Tesis, Karya Siti Nurhayati (2011), Program Studi Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan (MKPP) pada Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, dengan judul: ” <i>Hubungan Kinerja Supervisor dengan Tingkat Kompetensi Guru pada Sekolah Dasar di Kota Malang</i> ”.	Supervisor Pendidikan	Hubungan Kinerja supervisor dengan tingkat kompetensi guru	
4	Tesis Karya: Jamaludin (2005) Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga. Judul: <i>Pengaruh Manajerial Kepala Madrasah dan Sumber Daya Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Guru MA Salafiyah Lamongan.</i>	Manajerial kepala sekolah, guru	Kepuasan kerja	

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian (Tabel Lanjutan)
5	Tesis Karya: Iffah Nugrahani, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga (2007), dengan penelitian yang berjudul : Peran Kepala SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta dalam Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi.	Tugas kepala sekolah	Pengem-bangan kurikulum berbasis kompetensi	

G. Definisi Istilah

Definisi operasional penelitian adalah suatu konsep yang digambarkan dalam definisi konsep tentu saja tidak akan dapat diobservasi atau diukur gejalanya di lapangan. Untuk dapat diobservasi atau diukur, maka suatu konsep harus didefinisikan secara operasional. Definisi operasional ini dimaksudkan untuk memberikan rujukan-rujukan empiris apa saja yang dapat ditemukan di lapangan untuk menggambarkan secara tepat konsep yang dimaksud sehingga konsep tersebut dapat diamati dan diukur.

Adapun istilah-istilah yang perlu didefinisikan di sini adalah sebagai berikut:

1. Strategi Kepala Sekolah

Strategi kepala sekolah yang dimaksud di dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah menjalankan tugas-tugas dalam hal: (1) pengevaluasian; (2) komunikasi; (3) pengawasan dalam rangka meningkatkan kinerja guru PAI dalam proses belajar mengajar di SMAN 1 Ngoro dan di SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang.

2. Supervisor

Supervisor yang dimaksud dalam penelitian ini adalah serangkaian perilaku (keterlibatan) kepala sekolah sebagai orang yang bertanggung jawab dalam proses perjalanan segala kegiatan yang berlangsung di dalam sekolah, yakni bagaimana mengevaluasi, dengan strategi apa kepala sekolah di dalam membantu, membimbing, mengarahkan serta membina guru dalam menjalankan tugasnya, berkaitan pula dengan kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah serta bagaimana pula dengan solusinya, agar supervisi dapat berjalan dengan baik dan efektif.

3. Kinerja Guru PAI

Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam yang dimaksud dalam penelitian ini adalah merupakan kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh guru yang diberi wewenang melaksanakan tugas sebagai guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang, untuk memperoleh hasil kerja yang optimal, sesuai standar beban kerja guru berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Pembahasan kinerja guru pada penelitian ini adalah pada kompetensi guru bidang pedagogis, yang meliputi: perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan, pembelajaran, dan evaluasi/penilaian pembelajaran yang mengacu pada Depdiknas.

4. Strategi

Strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah metode-metode atau cara-cara kepala sekolah dalam melakukan supervisi terhadap guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang seperti melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.

5. Implikasi

Implikasi dalam penelitian ini adalah keterlibatan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi terhadap guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Teori tentang Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor

1. Pengertian Strategi

Secara etimologi strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti sebuah perencanaan panjang untuk berhasil dalam mencapai suatu keuntungan.¹² Sedangkan secara terminologi banyak ahli telah mengemukakan definisi strategi dengan sudut pandang yang berbeda-beda namun pada dasarnya kesemuanya itu mempunyai arti atau makna yang sama yakni pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, di antara para ahli yang merumuskan tentang definisi strategi tersebut salah satu proses dimana untuk mencapai suatu tujuan dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi pada suatu persaingan guna mencapai sasaran.

Strategi mengenai kondisi dan situasi dalam proses public merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan, tidak terkecuali dalam proses pelayanan yang baik kepada masyarakat. Strategi menurut Prawiro Sentoso berasal dari kata dalam bahasa Inggris “strategic” dari akar kata “strategy” yang mempunyai beberapa “enteries” di antaranya adalah seni dan ilmu untuk merencanakan dan pengerahan dari operasi militer dalam skala besar.¹³

¹² Martinis Yamin, *Strategi & Metode Dalam Model Pembelajaran*, (Jakarta: GP Press Group, 2013), hlm: 1

¹³ Suryadi Prawiro Sentoso dkk, *Manajemen Statejik Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2014), hlm: 3.

Menurut David Hunger dan Thomas L. Wheelen, strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang). Implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.¹⁴ Sedangkan strategi menurut Shirley dalam Bektiarso diartikan sebagai keputusan-keputusan bertindak yang diarahkan dan keseluruhannya diperlukan untuk mencapai tujuan.¹⁵

Dengan melihat beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui menuju target yang diinginkan. Strategi yang baik akan memberikan gambaran tindakan utama dan pola keputusan yang akan dipilih untuk mewujudkan tujuan organisasi. Strategi juga sebagai perumusan visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan.

Pelayanan bagi public yang baik adalah dambaan bagi setiap orang, pelayanan public diupayakan untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat. Pelayanan yang baik juga dikaitkan dengan jasa layanan yang dilaksanakan oleh instansi dalam upaya untuk memberikan rasa kepuasan dan menumbuhkan kepercayaan pihak pelanggan.

Strategi dalam meningkatkan citra sebagai jasa transportasi pariwisata melalui pelayanan public yang relevan bagi masyarakat dapat ditempuh melalui langkah-langkah sebagai berikut:

¹⁴ David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: Andi, 2003)

¹⁵ Singgih Bektiarso, *Strategi Pembelajaran*, (Yogyakarta: Pressindo, 2015), hlm: 17.

- a. Pemahaman dan komitmen serta manfaat dan arti penting tanggung jawab dan kerjasama.
- b. Bicara dengan ramah (luwes) dan mudah dipahami orang lain.
- c. Adanya pelayanan administrasi *public* yang berorientasi kepada masyarakat yang dilayani, inklusif, *accessible* dan lain-lain.

2. Tahap-tahap Strategi

- a. Perumusan
 - 1) Menjelaskan tahap pertama dari faktor yang mencakup analisis lingkungan intern maupun ekstern adalah penetapan visi dan misi, perencanaan dan tujuan strategi.¹⁶
 - 2) Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang maksudkan untuk membangun visi dan misinya, merupakan tujuan strategi serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.¹⁷
 - 3) Untuk itu ada beberapa langkah yang perlu dilakukan seorang pemimpin, yaitu :
 - a) Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh pemimpin. Tentukan misi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
 - b) Lakukan analisis lingkungan intern dan ekstern untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi.

¹⁶ Suyadi Prawirosentoso dan Dewi Primasari, *Manajemen Stratejik & Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm: 9

¹⁷ Suyadi Prawirosentoso dan Dewi Primasari, *Manajemen Stratejik*, hlm: 12

- c) Tentukan tujuan dan target.
 - d) Dalam tahap strategi di atas, seorang pemimpin memulai dengan menentukan visinya ingin menjadi apa di masa datang dalam lingkungan terpilih dan misi apa yang harus ditunaikan atau dilakukan sekarang untuk mencapai cita-cita tersebut.
- b. Pelaksanaan
- 1) Setelah tahap perumusan strategi diselesaikan maka berikutnya yang merupakan tahap krusial dalam strategi perusahaan adalah tentang pelaksanaan strategi.
 - 2) Pelaksanaan strategi adalah proses dimana strategi dan kebijaksanaan dijalankan melalui pembangunan struktur, pengembangan program, budget dan prosedur pelaksanaan. Pelaksanaan strategi merupakan tahap yang paling sulit dalam proses strategi mengingat banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan di lapangan dan mungkin tidak sesuai dengan perkiraan semula. Strategi yang berhasil harus didukung perusahaan yang *capable* dengan seorang pemimpin yang solid, alokasi sumber daya yang cukup, kebijaksanaan yang tepat, budaya, situasi dan kondisi terhadap keberhasilan pelaksanaan strategi.

3. Strategi Kepala Sekolah

Strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistematis dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (*makro*) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.¹⁸

Kepemimpinan kepala sekolah yaitu salah satu pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, harus mencerminkan diwujudkannya kepemimpinan pancasila yang memiliki watak dan berbudi luhur.¹⁹

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa strategi itu merupakan alat manajemen yang sangat kuat dan tidak dapat dihindarkan dalam sekolah. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah yaitu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing dan mengatur orang lain (guru). Dalam hal seperti ini, maka strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan sebuah rencana yang dimiliki seseorang dengan kemampuan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugasnya. Menurut Sumidjo dan Mulyasa mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan.²⁰

4. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Lembaga Pendidikan Islam

¹⁸ Nanang Fatah, "Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah", Bandung: Bani Quraisy, 2004), hlm. 31.

¹⁹ Wahyosumidjo, "Kepemimpinan Kepala Sekolah", (Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 119

²⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm: 99.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

- a. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- b. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.
- c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).²¹

Sejarah pertumbuhan peradapan manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh organisasi

²¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm.103-104.

menuju tujuan yang akan dicapai. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi bersangkutan. Perumus serta penentu strategi dan taktik adalah pemimpin dalam organisasi tersebut. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan disiplin pegawai, motivasi, dan penghargaan.

a. Pembinaan disiplin

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan ini, pemimpin harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan rasa hormat terhadap orang lain.

Taylor and User dalam bukunya Mulyasa mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut.

Konsep diri; strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersifat empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.

Keterampilan berkomunikasi; pemimpin harus menerima perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.

Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami; perilaku-perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut misbehavior. Untuk itu pemimpin disarankan a) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, serta b) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

Klarifikasi nilai; strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.

Latihan keefektifan pemimpin; metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.

Terapi realitas; pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggungjawab.

Untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

b. Pembangkitan motivasi

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain kearah efektivitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Setiap pegawai memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan pegawai tidak hanya dalam bentuk fisik, tetapi juga dalam spikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, perlu diupayakan untuk membangkitkan motivasi para pegawai dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Callahan and Clark (1988) mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku kearah tujuan tertentu. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para pegawai akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang sangat tinggi. Apabila para pegawai memiliki motivasi yang positif, ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan.

Dengan kata lain, seorang pegawai akan melakukan semua pekerjaan dengan baik apabila ada faktor pendorong (motivasi). Dalam kaitan ini pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan membangkitkan motivasi para pegawai sehingga kinerja mereka meningkat.²²

c. Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) sangat penting untuk meningkatkan kegiatan yang produktif dan mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Dengan penghargaan, pegawai akan terangsang untuk meningkatkan kinerja yang positif dan produktif. Penghargaan ini akan bermakna apabila dikaitkan dengan prestasi pegawai secara terbuka sehingga setiap pegawai memiliki peluang untuk meraihnya. Penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.²³

B. Kajian Umum Supervisi Pendidikan

1. Pengertian Supervisi Pendidikan

Ada beberapa macam konsep supervisi, secara historis mula-mula diterapkan konsep supervisi yang tradisional, yaitu pekerjaan inspeksi, mengawasi dalam pengertian mencari kesalahan dan menemukan kesalahan dengan tujuan untuk memperbaiki. Perilaku supervisi tradisional disebut *snooper vision*, yaitu tugas memata-matai untuk menemukan kesalahan.

²² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm.117-120.

²³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm.125-126.

Konsep seperti ini menyebabkan guru-guru menjadi takut dan mereka bekerja dengan tidak baik karena takut dipersalahkan, dalam perjalanan waktu seiring dengan hasil pelaksanaan supervisi atau kepengawasan tersebut belum mendapat hasil yang diharapkan, kemudian berkembang supervisi yang bersifat ilmiah, seperti yang disebutkan oleh Sahertian sebagai berikut: (1) Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinu; (2) Objektif dalam pengertian ada data yang dapat didasarkan observasi nyata bukan berdasarkan tafsiran pribadi; dan (3) Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas. Makin maju hasil-hasil penelitian di bidang pendidikan telah membantu merubahnya berbagai pendekatan dalam supervise pendidikan. Penemuan-penemuan menyebabkan timbulnya berbagai pemahaman konsep terhadap apa sebenarnya supervisi pendidikan itu.²⁴

Boardman dalam Shulhan, mengemukakan bahwa supervisi adalah suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran. Dengan demikian mereka dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan tiap murid secara kontinu serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.²⁵

²⁴ Maryono, *Dasar-dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm: 17

²⁵ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), hlm. 75.

Kimball Wiles dalam Sahertian, menjelaskan lebih luas, bahwa supervisi adalah bantuan yang diberikan untuk memperbaiki situasi belajar-mengajar yang lebih baik. Situasi belajar yang lebih baik yakni situasi belajar-mengajar di sekolah akan lebih baik tergantung kepada keterampilan supervisor sebagai pemimpin. Seorang supervisor yang baik memiliki lima keterampilan dasar yakni: (a) Keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan, (b) Keterampilan dalam proses kelompok, (c) Keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan, (d) Keterampilan dalam mengatur personalia sekolah, (e) Keterampilan dalam evaluasi.²⁶

Sejalan dengan pendapat tersebut Depdiknas (1994), Muslim merumuskan supervisi sebagai ”pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuannya untuk mengembangkan situasi belajar yang lebih baik”. Dengan demikian, supervisi ditujukan kepada penciptaan atau pengembangan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.²⁷

Lebih lanjut Muslim mengemukakan dalam hal ini ada dua hal yang perlu mendapat perhatian (1) pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar dan (2) hal-hal yang menunjang terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, seperti pengelolaan sekolah, ketatalaksanaan sekolah (administrasi), pelaksanaan

²⁶ Maryono, Dasar-Dasar, hlm. 18

²⁷ M. Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm: 76.

bimbingan, kebersihan, keindahan, ketertiban, pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya.²⁸

Secara singkat Purwanto memberi pengertian bahwa supervisi adalah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.²⁹

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para pakar tersebut dapat dipahami bahwa supervisi adalah segala aktifitas pembinaan baik secara personal ataupun kelompok yang dilakukan oleh kepala sekolah atau yang berkompoten untuk membantu guru dan pegawai lainnya agar kegiatan di sekolah dapat dilakukan secara efektif sesuai dengan yang diharapkan.

2. Fungsi dan Tujuan Supervisi Pendidikan

Ada sejumlah tujuan supervisi seperti membantu guru mengembangkan profesinya, pribadinya, sosialnya, membantu kepala sekolah menyesuaikan program pendidikan dengan kondisi masyarakat tempat, dan ikut berjuang meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan.

Menurut Ametembun dalam Maryono, ada empat fungsi supervisor yaitu:³⁰

- a. Fungsi penelitian adalah fungsi supervisor yang harus dapat mencari jalan keluar dari permasalahan yang sedang dihadapi.

²⁸Pupuh Fathurrohman dan AA Suryana, *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, (Bandung: Rafika Aditama, 2011), hlm: 7.

²⁹M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm 76.

³⁰Maryono, *Dasar-Dasar*, hlm: 147

- b. Fungsi penilaian adalah tingkat untuk mengukur tingkat kemajuan yang diinginkan seberapa besar telah dicapai dan penilaian ini dilakukan dengan berbagai cara seperti tes, penetapan standar, penilaian kemajuan belajar siswa.
- c. Fungsi perbaikan adalah sebagai usaha untuk mendorong guru baik secara perseorangan maupun kelompok agar mereka mau melakukan berbagai perbaikan dalam menjalankan tugas mereka.
- d. Fungsi pembinaan merupakan salah satu usaha untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi yaitu dengan melakukan pembinaan atau pelatihan kepada guru-guru tentang cara-cara baru dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran.

Fungsi supervisi adalah: (a) Membantu sekolah dan pemerintah mencapai lulusan yang berkualitas, (b) Membantu guru mengembangkan profesinya, (c) Membantu sekolah bekerja sama dengan masyarakat. Sedangkan Tujuan Supervisi adalah: (a) Membantu menciptakan lulusan yang optimal dalam kuantitas dan kualitas, (b) Membantu guru mengembangkan pribadi, kompetensi dan sosialnya, (c) Membantu kepala sekolah mengembangkan program yang sesuai dengan kondisi masyarakat setempat, (d) Ikut meningkatkan kerja sama dengan masyarakat atau Komite Sekolah.³¹

Apabila dipahami serta dijalankan sesuai dengan fungsi-fungsi dari supervisi yang dikemukakan oleh sebagian dari para pakar atau yang sempat dikutip peneliti tersebut, maka proses serta hasil pendidikan yang berlangsung

³¹Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 2-4.

dari masa ke masa akan mengalami kemajuan sesuai dengan tuntutan dan harapan.

3. Prinsip Dasar Supervisi

Menurut Gunawan dalam Maryono, menyatakan selain dari empat prinsip supervisi seperti yang dijelaskan oleh Sahertian, terdapat pula prinsip supervisi sebagai berikut:³²

a. Prinsip Fundamental/Dasar

Setiap pemikiran, sikap, dan tindakan seorang supervisor harus berdasar atau berlandaskan pada sesuatu yang kukuh, kuat, serta dapat dipulangkan kepadanya. Setiap supervisor pendidikan Indonesia harus bersikap konsisten dan konsekuen dalam pengalaman sila-sila Pancasila secara murni dan konsekuen, sebab Pancasila merupakan prinsip fundamental bagi seorang supervisor.

b. Prinsip Praktis

Dalam pelaksanaan sehari-hari seorang supervisor berpedoman pada prinsip-prinsip positif dan prinsip negatif. Prinsip positif adalah pedoman yang harus dilakukan seorang supervisor agar berhasil dalam pembinaanya, sedangkan prinsip negatif merupakan pedoman yang tidak boleh dilakukan oleh seseorang supervisor dalam pelaksanaan supervisi.

Prinsip positif seorang supervisor antara lain: (1) supervisi harus konstruktif dan kreatif; (2) supervisi harus dilakukan berdasarkan

³²Maryono, Dasar-Dasar, hlm. 27-28.

hubungan professional, bukan berdasarkan hubungan pribadi; (3) supervisi hendaklah progresif, tekun, sabar, tabah, dan tawakal; (4) supervisi hendaklah dapat mengembangkan potensi, bakat, dan kesanggupan untuk mencapai kemajuan; (5) supervisi hendaklah senantiasa memerhatikan kesejahteraan dan hubungan baik yang dinamik; (6) supervisi hendaklah bertolak dari keadaan yang kini dan nyata menuju sesuatu yang dicita-citakan; (7) supervisi harus jujur, objektif, dan siap mengevaluasi diri sendiri demi kemajuan.

Prinsip negatif seorang supervisor, antara lain: (1) supervisi tidak boleh memaksakan kemauannya kepada orang-orang yang disupervisi; (2) supervisi tidak boleh dilakukan berdasarkan hubungan pribadi, keluarga, pertemanan, dan sebagainya; serta (3) supervisi hendaknya tidak menutup kemungkinan terhadap perkembangan dan hasrat untuk maju bagi bawahannya dengan dalil apa pun. Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharap hasil dan mendesak bawahan.³³

4. Teknik Supervisi Pendidikan

Dalam usaha meningkatkan program sekolah, kepala sekolah sebagai supervisor dapat menggunakan berbagai teknik atau metode supervisi pendidikan. Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama dapat tercapai. Supardi membagi teknik

³³Maryono, *Dasar-Dasar*, hlm. 27-28.

supervisi menjadi empat bagian yaitu Teknik Kelompok dan Teknik Perseorangan.³⁴

Kemudian Purwanto mengemukakan teknik supervisi meliputi: Teknik Individual, Teknik Kelompok, Teknik Lisan, Teknik Tulisan, Teknik Langsung dan Teknik Tak Langsung. Yang dimaksud dengan teknik perseorangan adalah supervisi yang dilakukan secara individual. Beberapa kegiatan yang akan dilakukan yaitu :

- a. Mengadakan Kunjungan Kelas (*Class Room Visitation*) Ada 3 macam kunjungan kelas, yaitu: (1) Kunjungan tanpa diberitahu (*unannounced visitation*), supervisor tiba-tiba datang ke kelas tanpa diberitahu terlebih dahulu; (2) Kunjungan dengan cara memberitahu terlebih dahulu (*announced visitation*); dan (3) Kunjungan atas undangan.
- b. Mengadakan kunjungan observasi (*Observation Visit*). Ada 2 macam observasi kelas, yaitu: (1) Observasi langsung (*direct observation*) dan (2) Observasi tak langsung (*indirect observation*).
- c. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa atau mengatasi masalah yang dialami siswa.
- d. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah antara lain : (1) Menyusun program catur wulan/ program semester; (2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran; (3) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas; (4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran; (5) Menggunakan media

³⁴ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm: 44

dan sumber dalam PBM; (6) Mengorganisasi kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, studi tour dan sebagainya.³⁵

Teknik kelompok dalam edisi revisi Supardi mengungkap ada 18 teknik, yakni: (1) Pertemuan orientasi bagi guru baru (*Orietation Meeting for New Teacher*); (2) Kepanitiaan; (3) Rapat Guru; (4) Diskusi; (5) Tukar menukar pengalaman (*sharing of experience*); (6) Lokakarya (*Workshop*); (7) Diskusi Panel; (8) Seminar; (9) Simposium, (10) Demonstrasi Mengajar (*Demonstration Teaching*), (11) Perpustakaan Jabatan, (12) Bulletin Supervisi, (13) Membaca Langsung, (14) Mengikuti Kursus, (15) Organisasi Jabatan (*Profesional Organisations*), (16) Laboratorium Kurikulum (*Curriculum Laboratory*) dan (17) Perjalanan Sekolah untuk Anggota Staf (*Field Trips*), (18) Kunjungan sekolah untuk tenaga kependidikan.³⁶ Dari sekian teknik yang diungkap oleh Supardi tersebut baru beberapa yang umum dikenal, dapat penulis sebut baru 10 teknik saja.

Teknik langsung adalah supervisi berhadapan langsung dengan orang yang disupervisi. Teknik langsung ini meliputi kunjungan kelas, pertemuan pribadi, pertemuan staf, dan lokakarya. Sedangkan teknik tidak langsung adalah supervisi yang dilaksanakan melalui media atau komunikasi lainnya seperti majalah, radio, televisi, dan alat-alat lainnya.³⁷

Teknik-teknik supervisi yang lazim dan secara teratur dapat dilaksanakan oleh setiap kepala sekolah ialah rapat sekolah, kunjungan kelas, musyawarah,

³⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, hlm: 120.

³⁶ Supardi, *Kinerja Guru*, hlm. 126.

³⁷ Supardi, *Kinerja Guru*, hlm: 169.

atau pertemuan perseorangan. Kegiatan ini memang sudah lazim dilakukan oleh setiap kepala sekolah di sekolah masing-masing.³⁸

5. Tugas Supervisi Pendidikan

Sehubungan dengan fungsi-fungsi supervisi yang telah dibicarakan dimuka, adapun tugas-tugas dari supervisi pendidikan adalah:

“(a) Menghadiri rapat/pertemuan-pertemuan organisasi-organisasi profesional; (b) Mendiskusikan tujuan-tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru-guru; (c) Mengadakan rapat-rapat kelompok untuk membicarakan masalah-masalah umum (*common Problems*); (d) Melakukan *classroom visitation* atau *class visit*; (e) Mengadakan pertemuan-pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah-masalah yang mereka usulkan; (f) Mendiskusikan metode-metode mengajar dengan guru-guru; (g) Memilih dan menilai buku-buku yang diperlukan bagi murid-murid; (h) Membimbing guru-guru dalam menyusun dan mengembangkan sumber-sumber atau unit-unit pengajaran; (i) Memberikan saran-saran atau intruksi tentang bagaimana melaksanakan suatu unit pengajaran; (j) Mengorganisasi dan bekerja dengan kelompok guru-guru dalam proses revisi kurikulum; (k) Menginterpretasi data tes kepada guru-guru dan membantu mereka bagaimana menggunakan bagi perbaikan pengajaran; (l) Menilai dan menyeleksi buku-buku untuk perpustakaan guru-guru; (m) Bertindak sebagai konsultan di dalam rapat/pertemuan-pertemuan kelompok local; (n) Bekerja sama dengan konsultan-konsultan kurikulum dalam menganalisis dan mengembangkan program kurikulum; (o) Berwawancara dengan para orang tua murid tentang hal-hal yang mengenai pendidikan; (p) Menulis dan mengembangkan materi-materi kurikulum; (q) Menyelenggarakan manual atau buletin tentang pendidikan dan pengajaran dalam ruang lingkup bidang tugasnya; (r) Mengembangkan sistem pelaporan murid, seperti kartu-kartu catatan kumulatif, dan sebagainya; (s) Berwawancara dengan guru-guru dan pegawai untuk mengetahui bagaimana pandangan atau harapan-harapan mereka; (t) Membimbing pelaksanaan program-program *testing*; (u) Menyiapkan sumber-sumber atau unit-unit pengajaran bagi keperluan guru-guru; (v) Mengajar guru-guru bagaimana menggunakan *audio-visual aids*; (w) Menyiapkan laporan-laporan tertulis tentang kunjungan kelas (*class visit*) bagi kepala sekolah; (x) Menulis artikel-artikel tentang pendidikan atau kegiatan-kegiatan sekolah/ guru-guru dalam surat-surat kabar; (y) Menyusun tes-tes standar bersama kepala

³⁸ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), hlm: 33.

sekolah dan guru-guru; dan (z) Merencanakan demonstrasi mengajar, dan sebagainya dalam rangka memperkenalkan metode baru, alat-alat baru”.³⁹

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Uno & Lamatenggo mendefinisikan bahwa kinerja adalah skor yang didapat dari gambaran hasil kerja yang dilakukan seseorang atau dengan kata lain kinerja adalah unjuk kerja seseorang yang diperoleh melalui instrumen pengumpul data tentang kinerja seseorang.⁴⁰ Sedangkan Whitmore dalam Uno & Lamatenggo secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.⁴¹

Brahmasari mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi.⁴²

Menurut Handoko bahwa kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau

³⁹M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 88-89.

⁴⁰Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 70.

⁴¹Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja*, hlm. 59.

⁴²Ida AyuBrahmasari, *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan PersJawa Pos*. Disertasi, (Surabaya: Universitas Airlangga Surabaya, 2004), hlm. 64.

standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu.⁴³

Supardi mendefinisikan kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁴ Menurut Simamora dalam Brahmasari dan Siregar, bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan sebagaimana yang dikatakan Simamora di atas dapat berupa fisik maupun nonfisik.⁴⁵

Masih dalam Brahmasari dan Siregar, lebih tegas Nawawi menyebutkan kinerja dengan istilah karya, yaitu suatu hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Pada organisasi/unit kerja di mana output-nya dapat teridentifikasi secara individual dalam bentuk kuantitas seperti pabrik rokok, indikator kinerja pekerjanya dapat diukur dengan mudah, yaitu dari besarnya output yang dicapai-nya dalam kurun waktu tertentu. Namun pada unit kerja kelompok atau tim, kinerja tersebut agak sulit teridentifikasi secara kuantitas secara individual.⁴⁶

⁴³Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2000), hlm 135.

⁴⁴Supardi, *Kinerja Guru*, hlm: 45.

⁴⁵Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerjadan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk*, (Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 7.Nomor 1.Februari 2009), hlm 242. (online). (<http://www.jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/viewFile/153/187>).

⁴⁶Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar, *Pengaruh Budaya Organisasi*, hlm. 242.

Menurut Robbins ada tiga kriteria untuk mengetahui kinerja seseorang, yaitu:⁴⁷

- a. Hasil pelaksanaan tugas individual, yang apabila hasil akhir diperhitungkan, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja karyawan. Menggunakan hasil kerja, seorang manajer pabrik dapat dinilai berdasarkan kriteria tertentu seperti kualitas produksi atau biaya yang dikeluarkan untuk satu unit produksi.
- b. Perilaku, tidak mudah untuk mengidentifikasi hasil-hasil tertentu secara langsung dari kegiatan karyawan. Hal ini khususnya terjadi pada karyawan di tingkat menengah yang peranannya berada ditengah-tengah kelompok kerja.
- c. Sifat, merupakan kriteria paling lemah yang secara luas dipergunakan oleh organisasi. Kriteria ini paling lemah dibandingkan dengan dua kriteria lainnya, karena kriteria ini dihilangkan paling jauh dari kinerja pekerjaan yang sebenarnya.

Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang dalam memperoleh hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu menurut pendapat Suprianto dalam Supriadi bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan beberapa

⁴⁷ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, 11th edition, (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2005), hlm. 526-527.

kemungkinan misalnya standar target, sasaran, atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu.⁴⁸

Setelah memaparkan tentang kinerja, kajian teori ini perlu dilengkapi dengan penjelasan tentang guru. Kompetensi Guru Kompetensi berasal dari kata “competency”, yang berarti kemampuan atau kecakapan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompetensi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal. Istilah kompetensi sebenarnya memiliki banyak makna. Menurut Charles E. Johnson, mengemukakan bahwa kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.⁴⁹

Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terakit dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Maka kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi dasar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan profesionalisme.⁵⁰ Apabila seorang pendidik tidak mampu

⁴⁸ Supardi, *Kinerja Guru*, hlm: 47.

⁴⁹ Moch. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 14. 18

⁵⁰ Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), Cet 5, hlm: 26.

menguasai kompetensi yang ada, maka pendidik tidak dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif.

Mc Ashan mengemukakan bahwa kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Finch and Cruncilton mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang dilakukan untuk menunjang keberhasilan.⁵¹ Jadi, untuk mewujudkan pendidikan itu berhasil, maka seorang pendidik harus menguasai tugas-ugasnya serta terampil dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.

Dalam undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, dijelaskan bahwa: “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesional.”⁵² Broke and Stone mengemukakan bahwa kompetensi guru sebagai gambaran kualitatif tentang hakikat perilaku guru yang penuh arti.

Dari uraian di atas nampak bahwa kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan, kompetensi guru menunjuk kepada performance dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu dalam pelaksanaan tugas-tugas pendidikan. Dikatakan rasional karena mempunyai arah dan tujuan, sedangkan performance

⁵¹ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), Cet. 11, hlm: 38.

⁵² Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

merupakan perilaku nyata dalam arti tidak hanya dapat diamati, tetapi mencakup sesuatu yang tidak kasat mata.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.

Carles mengemukakan bahwa kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.⁵³ Secara konseptual, Kurikulum 1994 berbasis pencapaian tujuan (Objective Based Curriculum) dan Kurikulum 2004 berbasis kompetensi (Competency Based Curriculum). Maksudnya, pendidikan diarahkan untuk membentuk pribadi anak sebagai individu yang mempunyai potensi, bakat yang berbeda dan bervariasi sehingga perlu perhatian yang berbeda. Pengalaman hidup anak adalah modal yang penting dalam pembelajaran.

Secara sederhana kompetensi dimaksudkan sebagai perangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk mengerjakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang diwujudkan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang dapat dikenali melalui sejumlah hasil belajar peserta didik dan indikatornya dapat diukur dan diamati.

⁵³ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), Cet. 5, hlm. 25

Dalam rangka usaha untuk mempermudah pencapaian tujuan pendidikan, maka sudah selayaknya pendidik harus dibekali dengan serangkaian kompetensi yang harus dikuasai oleh para pendidik. Dalam Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada Bab IV Pasal 10 (point 1), menyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki pendidik meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.⁵⁴

Tugas guru yang utama adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁵⁵

Menurut Sardirman tugas seorang guru bukan sekedar menumpahkan semua ilmu pengetahuan tetapi juga mendidik seseorang menjadi warga yang baik, menjadi seseorang yang berprilaku baik dan utuh. Mendidik berarti mentransfer nilai kepada siswanya, nilai-nilai tersebut harus diwujudkan dalam tingkah laku sehari-hari.⁵⁶ Dalam undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 20, maka tugas guru adalah: 1) Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. 2) Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan

⁵⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen BAB IV Pasal 10 (point 1)

⁵⁵ Singgih Bektiarso, Strategi Pembelajaran, (Yogyakarta: Pressindo, 2015), hlm: 7.

⁵⁶ Sardirman, Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm: 138.

seni. 3) Bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi, peserta didik dalam pembelajaran. Dalam hal ini, pendidikan adalah perlakuan terhadap anak didik dan secara psikologis perlakuan ini harus selaras mungkin dengan keadaan anak didik tersebut.⁵⁷ 4) Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika. 5) Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa. Guru yang profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab sebagai guru kepada peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, negara, dan agamanya.⁵⁸ Guru pada hakekatnya ditantang untuk mengemban tanggung jawab moral dan tanggung jawab ilmiah. Dalam tanggung jawab moral, guru dapat memberikan nilai yang dijunjung tinggi masyarakat, bangsa dan Negara dalam diri pribadi. Sedangkan tanggung jawab ilmiah, berkaitan dengan transformasi pengetahuan dan keterampilan sesuai perkembangan yang mutakhir.

Guru adalah figur seorang pemimpin. Guru adalah sosok arsitektur yang dapat membentuk jiwa dan watak anak didik. Guru mempunyai kekuasaan dalam membentuk dan membangun kepribadian anak didik menjadi orang yang berguna bagi nusa, bangsa dan agama. Guru bertugas menyiapkan manusia susila yang cakap yang dapat diharapkan membangun dirinya dan membangun bangsa dan negara. Seorang guru memiliki banyak tugas baik itu

⁵⁷ Sumadi Suryabrata, Psikologi Pendidikan, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), hlm: 5

⁵⁸ Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), hlm: 5.

yang terkait oleh dinas maupun di luar dinas, dalam bentuk pengabdian.

Apabila dikelompokkan terdapat tiga jenis tugas guru diantaranya:

- a. Tugas guru sebagai profesi meliputi: mendidik, mengajar dan melatih
- b. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua bagi para siswanya
- c. Tugas guru dalam bidang kemasyarakatan, di bidang ini guru mempunyai tugas mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia yang bermoral pancasila.⁵⁹

Tugas pendidik itu cakupannya sangat luas dan juga bertanggung jawab mengelola, mengarahkan, memfasilitasi, dan merencanakan serta mendesain program yang akan dijalankan, dari sini tugas dan fungsi pendidik dapat disimpulkan antara lain:

- a. Sebagai pengajar (instructional), yang bertugas merencanakan program pengajaran dan melaksanakan program yang telah disusun serta mengakhiri
- b. Sebagai pendidik (educator), yang mengarahkan peserta didik pada tingkat kedewasaan dan kepribadia “kamil” seiring dengan tujuan Allah menciptakannya
- c. Sebagai pemimipin (managerial), yang memimpin, mengendalikan diri sendiri, peserta didik dan masyarakat yang terkait terhadap berbagai

⁵⁹ Moch Uzer Usman, *Menjadi Guru*, hlm: 6

masalah yang menyangkut upaya pengarahan, pengorganisasian, pengontrolan dan partisipasi atas program pendidikan yang dilakukan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai guru dan dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik.

2. Manajemen Kinerja Guru

Kinerja memiliki posisi penting dalam manajemen dan organisasi karena keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Hal ini berarti jika seseorang bekerja dalam organisasi, kinerjanya merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi.⁶⁰

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yang luas dari mulai tujuan kemasyarakatan sampai tujuan personal, dalam hubungan ini upaya mengelola kinerja pegawai pada dasarnya merupakan upaya untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuannya dalam konteks peningkatan kontribusi kinerjanya bagi organisasi. Oleh karenanya, Manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu bagian dari manajemen organisasi secara keseluruhan jelas akan berpengaruh pada bidang-bidang manajemen lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi itu bergerak dan berjalan karena

⁶⁰Hamzah B. Uno, *Teori Kinerja*, hlm: 118.

adanya aktivitas dan kinerja sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi.

Dengan demikian nampak bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan seperti sekolah yang juga memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu yang bekerja di dalamnya. Pengembangan sumber daya manusia (Pendidik/Guru) menjadi faktor yang akan sangat menentukan dalam mendorong kinerja guru agar semakin meningkat.

Peningkatan tersebut tidak hanya berimplikasi kuantitas namun juga kualitas mengenai bagaimana kinerja mereka dilaksanakan, dan dalam konteks perubahan dewasa ini kinerja inovatif menjadi suatu tuntutan yang makin mendesak untuk dapat dilaksanakan oleh guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya sebagai pendidik sehingga dapat melahirkan lulusan yang kreatif dan inovatif yang dapat bersaing di era global dewasa ini. Dengan demikian upaya untuk terus mengembangkan kinerja guru menjadi suatu yang berperan penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan, dan hal ini memerlukan manajemen kinerja yang tepat sesuai dengan konteks organisasi sekolah.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Kopelman dalam Supardi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah lingkungan karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan

karakteristik pekerjaan.⁶¹ Sedangkan menurut Keith Davis dalam Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).⁶²

Menurut Beiden dan Glueck dalam Hamzah B. Uno yang menyatakan kinerja adalah fungsi interaksi dari tiga faktor individual yaitu kemampuan, motivasi, dan kejelasan peran.⁶³

Sementara itu Gibson et.al. memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap performance (kinerja), yaitu :

Individual variables consist of abilities and skills, personal background, and demographics. Organizational variables consist of a leadership resource, rewards, structure, and work design variables. Psychological variables consist of perceptions, attitude of personality, and motivation.⁶⁴

- a. Variabel Individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal – usul, jenis kelamin).
- b. Variabel Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- c. Variabel Psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

⁶¹ Supardi, *Kinerja Guru*, hlm. 50.

⁶² Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2014), hlm. 13.

⁶³ Hamzah B. Uno, *Teori Kinerja*, hlm: 127.

⁶⁴ EddiSurianta, *Teacher Performance Model Development: Empirical Study on Public Senior High School in Karo District*, IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 18, Issue 4 (Nov. - Dec. 2013), PP 70-79 e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845, hal. 70

Pendapat tersebut menggambarkan tentang hal-hal yang dapat membentuk atau mempengaruhi kinerja seseorang, faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas serta faktor organisasi berinteraksi dalam suatu proses yang dapat mewujudkan suatu kualitas kinerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan peran dan tugasnya dalam organisasi.

Sementara itu Zane K. Quible berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menyatakan: “*basic human traits affect employees’ job related behaviour and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, needs and personality*”.⁶⁵ Ability (kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian).

Semua itu akan berpengaruh terhadap dorongan (motivasi) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian kajian tentang kinerja memerlukan juga pembahasan tentang motivasi sebab perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tidak terlepas dari dorongan yang melatarbelakanginya. Dorongan untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu dapat bersifat intrinsik dan ekstrinsik, dorongan intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dan mengarah pada suatu objek tertentu untuk berbuat atau berperilaku, sementara dorongan ekstrinsik merupakan

⁶⁵ Zane K. Quible, *Administrative Office Management: An Introduction*, (New Jersey: Prentice Hall, 2005), hal. 214.

dorongan akibat rangsangan-rangsangan dari luar yang dalam hal ini faktor organisasi dan kepemimpinan dapat dipandang sebagai contoh faktor eksternal yang akan mempengaruhi pada kinerja seseorang dalam organisasi.

Kedua dorongan tersebut dapat berjalan sendiri-sendiri maupun bersamaan, perwujudan dalam bentuk perilaku pada dasarnya menunjukkan tentang intensitas dorongan tersebut, di mana bila intensitasnya rendah maka kecenderungan perilakunya pun akan menunjukkan kualitas yang rendah demikian juga sebaliknya, oleh karena itu pemahaman tentang motivasi dapat memperdalam pemahaman tentang apa dan bagaimana perilaku seseorang dalam mengerjakan sesuatu baik dalam konteks kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan organisasi.

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Oleh karena itu bila ingin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, maka perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunagara mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :⁶⁶

- a. Faktor Motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.

⁶⁶Anwar Prabu Mangkunagara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2007), hlm.67.

- b. Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut, jelaslah bahwa faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai pun akan tercapai, sebaliknya bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya, maka kinerja pun tidak akan tercapai. Begitu juga dengan faktor motivasi yang merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sementara itu Tempe dalam Supardi menyebutkan bahwa faktor-faktor yang sangat mempengaruhi kinerja adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik, dan administrasi pengupahan.⁶⁷

Dari beberapa pendapat pakar sebagaimana dikemukakan terdahulu, apabila digabungkan nampak bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain, Kemampuan (*Ability*), Motivasi (*Motivation*), Bakat (*Aptitude*), Persepsi (*Perception*), Kreativitas (*Creativity*), Inisiatif (*Iniciativ*), Nilai-nilai (*Values*), Imbalan (*Reward*), Minat (*Interest*), Emosi (*Emotions*), Kebutuhan (*Needs*), Kepribadian (*Personality*), Kejelasan Peran (*Roleclarity*), Kompetensi (*Competence*), Lingkungan (*Environment*), Nilai (*Value*), Kesesuaian

⁶⁷Supardi, *Kinerja Guru*, hlm: 50.

Preferensi (*Preference Fit*), Umpan Balik (*Feedback*), Keterampilan Interpersonal, Mental untuk Perubahan, Keterampilan Berkomunikasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai (guru) akan efektif apabila memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, dan ini berarti bahwa upaya untuk mengembangkan kinerja pegawai (guru) kearah yang diinginkan oleh organisasi atau sekolah sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perubahan, jelas menuntut pencermatan akan faktor-faktor tersebut, baik itu faktor dari dalam (*intern*) individu itu sendiri maupun faktor *ekstern*.

Hal inipun berlaku dalam kaitannya dengan kinerja inovatif, jika kinerja inovatif ingin ditumbuh-kembangkan dalam suatu organisasi, maka kondisi-kondisi atau faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya perlu mendapat perhatian, sehingga kebijakan pimpinan dalam organisasi dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi terwujudnya hal tersebut.

4. Pengembangan Kinerja Guru

Sebagai suatu organisasi, dalam Sekolah terdapat kerja sama kelompok orang (kepala sekolah, guru, staf dan siswa) yang secara bersama-sama ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua komponen yang ada di sekolah merupakan bagian yang integral, artinya walaupun dalam kegiatannya melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi masing-masing tetapi secara keseluruhan pekerjaan mereka diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi sekolah. Sebagai salah satu anggota Organisasi Sekolah, Tenaga

pendidik/guru menduduki peran yang amat penting dalam proses pendidikan dan pembelajaran dalam mempersiapkan peserta didik untuk mencapai kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan. Aspek penting dalam manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan Personil/Sumberdaya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu Pendidik seperti guru maupun tenaga Kependidikan seperti tenaga administrative.⁶⁸

Sebagaimana diketahui, bahwa manajemen atau administrasi pendidikan pada prinsipnya merupakan suatu bentuk penerapan manajemen/administrasi dalam mengelola, mengatur, dan mengalokasikan sumber daya yang terdapat dalam dunia pendidikan, fungsi administrasi pendidikan merupakan alat untuk mengintegrasikan peranan seluruh sumber daya guna tercapainya tujuan pendidikan dalam konteks sosial tertentu, ini berarti bidang-bidang yang dikelola mempunyai kekhususan yang berbeda dari manajemen di bidang lain.⁶⁹

Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya (Riel, M: 1998). Kondisi ini menunjukkan bahwa masalah sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah, dan diantara SDM tersebut yang paling berhubungan langsung

⁶⁸Widodo, *Upaya Peningkatan Kinerja Inovatif berbasis Pola Kerja Cerdas dalam Konteks Teknologi Informasi*, Jurnal Manajemen Teknologi Vol.13 | No.2 | 2014, hal. 156.

⁶⁹Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm: 7.

dengan kegiatan pendidikan/pembelajaran adalah guru, sehingga bagaimana kualitas kinerja Pendidik/Guru dalam proses pembelajaran akan memberikan dampak yang sangat besar bagi kualitas hasil pembelajaran, yang pada akhirnya akan menentukan pada kualitas lulusannya.⁷⁰

Martinis (2006) menyatakan bahwa seorang guru mau menerima sebuah pekerjaan sebagai pendidik, jika ia mempersiapkan diri dengan kemampuan untuk melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan yang dituntut oleh organisasi (sekolah). Dan dalam menjalankan perannya sebagai pendidik, kualitas kinerja mereka merupakan suatu kontribusi penting yang akan menentukan bagi keberhasilan proses pendidikan di Sekolah. Oleh karena itu perhatian pada pengembangan kinerja guru untuk terus meningkat dan ditingkatkan menjadi hal yang amat mendesak, apalagi apabila memperhatikan tuntutan masyarakat yang terus meningkat berkaitan dengan kualitas pendidikan, dan hal ini tentu saja akan berimplikasi pada makin perlunya peningkatan kualitas kinerja guru. Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang Guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara/kualitas dalam melaksanakan kegiatan/tugas tersebut (Gagne, Roberth, M: 2005). Kinerja Guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya di sekolah khususnya dalam proses pembelajaran dalam konteks

⁷⁰Widodo, "Upaya Peningkatan Kinerja Inovatif berbasis Pola Kerja Cerdas dalam Konteks Teknologi Informasi," *Manajemen Teknologi*, 2 (2014), hlm. 156.

sekarang ini memerlukan pengembangan dan perubahan kearah yang lebih inovatif, kinerja inovatif guru menjadi hal yang penting bagi berhasilnya implementasi inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan atau pembelajaran.⁷¹

Kinerja inovatif seorang guru dalam upaya mencapai proses belajar mengajar yang efektif dan fungsional bagi kehidupan seorang siswa jelas perlu terus dikembangkan. Sehubungan dengan hal tersebut perlu dikaji berbagai faktor yang mungkin turut mempengaruhi kinerja seorang guru. Upaya untuk memperbaiki secara terus menerus kualitas pembelajaran perlu menjadi suatu sikap profesional sebagai pendidik, ini berarti bahwa upaya untuk mengembangkan hal-hal yang inovatif mesti menjadi koncern guru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan demikian, kreativitas dan kinerja inovatif menjadi amat penting, terlebih lagi dalam konteks globalisasi dewasa ini yang penuh dengan persaingan dalam berbagai bidang kehidupan, sehingga Kinerja inovatif termasuk bagi guru perlu terus di dorong dan dikembangkan, terlebih lagi bila mengingat berbagai tuntutan perubahan yang makin meningkat.⁷²

Dengan mengacu pada uraian tentang kinerja inovatif sebagaimana dikemukakan terdahulu, maka yang dimaksud kinerja inovatif (Innovative Performance) guru adalah kinerja yang dalam melaksanakannya disertai dengan penerapan hal-hal baru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, ciri kinerja atau tugas tugas yang harus dikerjakan

⁷¹Widodo, "Upaya Peningkatan Kinerja Inovatif berbasis Pola Kerja Cerdas dalam Konteks Teknologi Informasi," *Manajemen Teknologi*, 2 (2014), hlm. 156-157.

⁷²Widodo, *Upaya Peningkatan*, hlm. 157

menggambarkan ciri/feature atau kegiatan kinerja yang harus dilaksanakan oleh guru, sedangkan inovatif merupakan sifat yang menggambarkan kualitas bagaimana guru melaksanakan tugas dengan inovatif atau dengan memanfaatkan serta mengaplikasikan hal-hal baru, baik berupa ide, metode, maupun produk baru dalam melaksanakan pekerjaan guna meningkatkan kualitas pendidikan atau pembelajaran.⁷³

Dengan pemahaman seperti itu, maka kinerja inovatif guru merupakan kinerja yang menerapkan hal-hal baru dalam melaksanakan peran dan tugas yang diemban oleh guru tersebut, oleh karena itu, maka pemahaman kinerja inovatif guru perlu dilihat dalam konteks pelaksanaan tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan guru sebagai pendidik di sekolah.⁷⁴

D. Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam

Supervisi adalah suatu pelayanan (service) untuk membantu, mendorong, membimbing, serta membina guru-guru agar ia mampu meningkatkan kemampuan keterampilan dalam menjalankan tugas pembelajaran.⁷⁵

Supervisi atau pengawasan adalah suatu konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, benda, dan organisasi. Anthony, Derden, dan Bedford (1984) dalam Sagala mengemukakan bahwa:⁷⁶

⁷³Widodo, "Upaya Peningkatan Kinerja Inovatif berbasis Pola Kerja Cerdas dalam Konteks Teknologi Informasi," *Manajemen Teknologi*, 2 (2014), hlm. 157

⁷⁴Widodo, *Upaya Peningkatan*, hlm. 157

⁷⁵Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), hlm. 76.

⁷⁶Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 146.

”Pengawasan dimaksudkan untuk memastikan agar anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki dengan mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi serta memanfaatkannya untuk mengendalikan organisasi”.

Jadi tugas kepala sekolah sebagai supervisor merupakan unsur yang sangat penting yang harus dikuasai seorang kepala sekolah agar dapat menjalin hubungan yang baik dengan kalangan internal sekolah serta kalangan eksternal sekolah, terutama dalam hal ini adalah guru pendidikan agama Islam. Teknik supervisi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan dalam internal sekolah sangat penting untuk dikuasai kepala sekolah karena semua kegiatan sekolah yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, kepemimpinan dan pengawasan.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah harus selalu mengacu kepada kegiatan memperbaiki proses pembelajaran. Proses pembelajaran ini sudah tentu berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang lain, seperti upaya meningkatkan pribadi guru, meningkatkan profesinya, kemampuan komunikasi dan bergaul, baik dengan warga sekolah maupun dengan masyarakat, dan upaya membantu meningkatkan kesejahteraan mereka.⁷⁷

Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu mengadakan pengendalian terhadap guru dengan tujuan meningkatkan kemampuan profesi guru dan kualitas proses pembelajaran agar berlangsung secara efektif dan efisien. Peranan kepala sekolah sebagai supervisor merupakan salah satu peranan yang sangat penting dalam mengelola dan memajukan sekolah.⁷⁸

⁷⁷ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 1.

⁷⁸ Supardi, *Kinerja Guru*, hlm. 100

Kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional menggerakkan semua personel dan potensi sekolah untuk mendukung sepenuhnya kegiatan pembelajaran yang dikendalikan oleh guru dalam upaya membelajarkan anak didik. Penggerakan yang dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional dan guru sebagai pemimpin pembelajaran paling tidak meliputi:⁷⁹

1. menyusun kerangka waktu dan biaya yang diperlukan baik untuk institusi maupun pembelajaran secara rinci dan jelas;
2. memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana dan pengambilan keputusan;
3. mengeluarkan instruksi-instruksi yang spesifik ke arah pencapaian tujuan; dan
4. membimbing, memotivasi, dan melakukan supervisi oleh kepala sekolah terhadap guru. Membimbing, memotivasi, dan memberi tuntunan atau arahan yang jelas bagi guru terhadap pelayanan belajar terhadap peserta didik.

Sebelum melakukan pengawasan terhadap kegiatan belajar mengajar tentunya seorang kepala sekolah harus mempunyai standar keberhasilan pelaksanaan pembelajaran. Jadi sejauh mana tingkat keberhasilan kegiatan pembelajaran yang telah dilaksanakan bisa diketahui dengan melihat standar atau ukuran yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah dibantu oleh para guru yang bersangkutan, karena tidak bisa dipungkiri bahwa guru tersebutlah yang secara langsung terjun ke lapangan dalam pelaksanaan pembelajaran. Disini guru

⁷⁹ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm 145

bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap program yang ditentukannya apakah sudah dilaksanakan sesuai rencana yang ditetapkannya sendiri. Jika ada kekeliruan atau ada program yang tidak dapat diselesaikan segera dilakukan perbaikan dalam perencanaannya, sehingga tujuan yang sebelumnya ditentukan tetap secara maksimal dapat dipenuhi. Kaitannya dengan siswanya guru perlu untuk memastikan apakah para siswanya itu melaksanakan kegiatan belajar sesuai yang direncanakan. Untuk keperluan pengawasan ini guru yang bersangkutan mengumpulkan, menganalisa, dan mengevaluasi informasi kegiatan belajar serta memanfaatkannya untuk mengendalikan pembelajaran sehingga tercapai tujuan pembelajaran.

Perbaikan dapat dilakukan baik sedang berlangsungnya proses pembelajaran, maupun pada program pembelajaran berikutnya sebagai implikasi dari pengawasan pembelajaran yang dilakukan oleh guru maupun kepala sekolah. Jadi, pengawasan dalam perencanaan pembelajaran meliputi:⁸⁰

1. mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, dibanding dengan rencana;
2. melaporkan penyimpangan untuk tindakan koreksi dan merumuskan tindakan koreksi, menyusun standar-standar pembelajaran dan sasaransasaran; dan
3. menilai pekerjaan dan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan baik institusional satuan pendidikan maupun proses pembelajaran.

Hasil dari pengawasan guru ini kemudian akan di evaluasi kembali oleh kepala sekolah. Dengan begitu kepala sekolah sudah melakukan tugasnya yaitu

⁸⁰ Sagala, Konsep, hlm. 145.

mengumpulkan masalah-masalah yang ada dalam pembelajaran, yang kemudian akan dianalisis bersama-sama dengan tenaga pengajar atau guru. Disini akan terlihat dimana kekurangan dan kelebihan selama proses pembelajaran berlangsung. Dengan begitu akan diketahui pula kendalakendala yang dihadapi guru dan siswa selama kegiatan belajar mengajar.

Dari proses pengumpulan dan analisis nantinya akan dapat dievaluasi oleh kepala sekolah, apakah kegiatan pembelajaran sudah berhasil dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan ataukah masih kurang sehingga memerlukan perbaikan-perbaikan. Proses evaluasi ini dapat dilakukan secara efektif oleh kepala sekolah antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.⁸¹

E. Supervisi Pendidikan Perspektif Islam

1. Pengertian Supervisi Pendidikan Islam dan Implikasinya

Terdapat berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli antara lain: *Dictionary of Education Good Carter* memberi definisi, sebagaimana yang dikutip Sahertian sebagai berikut:⁸²

Supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran.

⁸¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung : Rosdakarya, 2003), hlm. 113.

⁸² Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm: 57

Willes, sebagaimana yang dikutip Burhanuddin, memberikan definisi supervisi pendidikan adalah “segenap bantuan yang diberikan oleh seseorang dalam mengembangkan situasi belajar mengajar di sekolah ke arah lebih baik”.⁸³ Ametembun mengemukakan bahwa “supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan.”⁸⁴ Menurut Neagley, sebagaimana yang dikutip Cicih Sutarsih dan Nurdin, “supervisi diartikan sebagai bantuan dan bimbingan kepada guru-guru dalam bidang instruksional, belajar dan kurikulum, dalam usahanya mencapai tujuan sekolah.”⁸⁵

Purwanto menjelaskan, bahwa supervisi pendidikan ialah “suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif”.⁸⁶ Sedangkan Adam dan Dickley merumuskan, sebagaimana yang dikutip Hendyat Soetopo dan Wasti Soemanto, “supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran.” Program ini dapat berhasil apabila supervisor mempunyai ketrampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja sama dengan guru dan tugas pendidikan lainnya.⁸⁷

Menurut Kerney, sebagaimana yang dikutip Binti Maunah, “supervisi pendidikan adalah prosedur memberikan pengarahan dan memberikan evaluasi

⁸³ Burhanuddin, “Konsep Dasar Supervisi Pendidikan”, dalam Burhanuddin et.al, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran: Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional*, (Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, 2007), hlm: 49

⁸⁴ N.A Ametembun, *Supervisi Pendidikan: Penuntun Bagi Para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah, dan Guru-Guru*, (Bandung: Suri, 1981), hlm: 87

⁸⁵ Cicih Sutarsih dan Nurdin, “Supervisi Pendidikan” dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm: 86

⁸⁶ M.Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm: 60

⁸⁷ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supevisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1984), hlm: 53

kritis terhadap proses instruksional.”⁸⁸ Sementara itu, Ibrahim Bafadal mengatakan bahwa: “kegiatan supervisi pendidikan sama sekali tidak identik dengan penilaian terhadap guru. Dalam kegiatan supervisi memang terdapat pengukuran unjuk kerja guru. Namun tujuannya bukan untuk menilai guru semata, melainkan untuk mengetahui keterbatasan-keterbatasan kemampuannya dalam rangka peningkatan kemampuannya.”⁸⁹

Hal itu memberikan indikasi bahwa kegiatan supervisi terhadap suatu sekolah, memang untuk menilai kualitas sekolah, namun tujuannya tidak hanya itu, melainkan juga untuk mengetahui keterbatasan kemampuan guru dalam peningkatan kompetensinya, untuk selanjutnya dapat ditindak lanjuti.

Menurut Binti Maunah, supervisi dapat diartikan sebagai: “Layanan professional. Layanan professional tersebut dengan berbentuk pemberian bantuan kepada personil sekolah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan melakukan perubahan penyelenggaraan sekolah dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan sekolah.”⁹⁰

Sedangkan Jawatan Pendidikan Umum Departemen P D dan K, sebagaimana dikutip Mufidah, memberikan arti:

Kepengawasan pendidikan sebagai usaha memajukan sekolah yang bersifat kontinu dengan jalan membina, memimpin dan menilai pekerjaan kepala sekolah, guru dalam usaha mempertinggi mutu pendidikan yang diberikan kepada murid

⁸⁸ Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2008), hlm: 34

⁸⁹ Ibrahim Bafadal, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm: 74

⁹⁰ Maunah, Binti, *Supervisi Pendidikan Islam*, hlm: 27

dengan perantaraan perbaikan situasi belajar mengajar kearah terjelmanya tujuan pendidikan.⁹¹

Pengertian yang diberikan oleh Jawatan tersebut tampaknya tidak memasukkan kepala sekolah sebagai supervisor, tapi supervisor dalam pengertian itu adalah penilik pendidikan yang disertai tugas khusus.

Pada dasarnya konsep supervisi dalam pendidikan itu berbeda dengan yang lainnya, sebagaimana diungkapkan Hendyat Soetopo, “konsep supervisi pengajaran dalam dunia pendidikan berbeda dengan konsep supervisi dalam dunia non-pendidikan (perekonomian, usaha, industri, dan lain-lain)”.⁹² Hal itu tampak dari hubungan antara supervisor dengan guru, bukan interaksi antara atasan dengan bawahan, namun karena kepemimpinan supervisor berkembang secara professional.

Dari berbagai definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa supervisi pendidikan adalah usaha pembinaan menuju arah perbaikan situasi pendidikan. Pembinaan yang dimaksud adalah dengan cara memberikan bantuan untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan serta profesionalisme pendidik atau guru.

Setelah mengetahui secara jelas arti dari supervisi pendidikan, maka peneliti akan berusaha mendefinisikan supervisi pendidikan Islam. Supervisi pendidikan Islam adalah usaha pembinaan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan Islam secara Islami menuju arah perbaikan situasi pendidikan Islam dengan cara

⁹¹ Lukluk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Jember: Center for Society Studies, 2008), hlm: 69

⁹² Hendyat Soetopo, *Supervisi Klinis: Bahan Pelatihan Manajemen Pendidikan Bagi Kepala Sekolah Pada SUT (Sekolah Unggulan Terpadu) Kabupaten Lumajang*, Lumajang: Bahan Pelatihan Tidak Diterbitkan, 2006), hlm: 98

memberikan bantuan untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan Islam serta profesionalisme tenaga kependidikan, khususnya pendidik Islam.

Definisi yang peneliti kemukakan di depan, selanjutnya memiliki implikasi-implikasi tertentu yang saling terkait dan membentuk satu kesatuan teori supervisi pendidikan Islam yang dapat dijabarkan secara rinci sebagai berikut:

Pertama, usaha pembinaan secara Islami. Aspek ini menghendaki adanya muatan-muatan nilai Islam dalam usaha membina pendidik Islam seperti penekanan pada penghargaan, kemaslahatan, musyawarah, kualitas, penekanan pluralitas individu dan pemberdayaan sumber daya. Selanjutnya upaya pembinaan itu diupayakan bersandar pada pesan-pesan al-Qur'an dan hadits agar selalu dapat menjaga sifat keislaman (Islami) itu. Kata secara Islami menunjukkan sikap *inklusif*, yang berarti kaidah-kaidah supervisi yang dirumuskan dalam supervisi pendidikan Islam bisa dipakai dalam supervisi pendidikan versi lainnya selama ada kesesuaian sifat dan misinya, dan sebaliknya kaidah-kaidah supervisi pendidikan pada umumnya bisa juga dipakai untuk melakukan supervisi pendidikan Islam selama sesuai dengan nilai-nilai Islam, realitas dan kultur yang dihadapi oleh pendidik dalam pendidikan Islam.

Kedua, terhadap tenaga kependidikan Islam di lembaga pendidikan Islam. Hal ini menunjukkan objek dari supervisi ini secara khusus diarahkan kepada para pendidik yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Maka supervisi ini bisa menjabarkan supervisi yang ada di pesantren, madrasah, perguruan tinggi Islam, dan sebagainya. Jadi secara tidak langsung definisi ini bersifat *eksklusif*, yaitu tidak memasukkan lembaga pendidikan non Islam.

Ketiga, arah perbaikan situasi pendidikan Islam. Hal ini menunjukkan bahwa yang diperbaiki tersebut adalah pendidikan Islam bukan hanya pendidikan agama Islam. Maka pendidik yang memegang atau mengampu mata pelajaran umum asalkan berada dalam lembaga pendidikan Islam dan melakukan pendidikan sesuai dengan nilai-nilai keislaman, maka juga termasuk objek supervisi pendidikan Islam.

Keempat, dengan cara memberikan bantuan. Hal tersebut berarti perbaikan mutu atau kualitas pendidikan Islam dilakukan dengan cara memberikan bantuan kepada pendidik Islam yang mengalami masalah baik melalui mengikutkannya dalam kelompok maupun secara personal yang mampu memahami karakter kepribadian pendidik tersebut.

Kelima, untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan Islam serta profesionalisme pendidik Islam. Hal tersebut berarti orientasi supervisi pendidikan Islam sebenarnya adalah peningkatan mutu dan kualitas pendidikan Islam melalui peningkatan profesionalisme pendidik Islam. Tujuan ini merupakan arah dari semua kegiatan supervisi pendidikan Islam yang ada di lembaga pendidikan Islam.

Dari sini muncul pertanyaan, apa bedanya supervisi pendidikan Islam dengan supervisi lainnya, misalnya dengan supervisi pendidikan atau bahkan supervisi argrobisnis? Memang secara general sama, artinya ada banyak atau bahkan mayoritas prinsipnya sama dan dapat dipakai oleh ketiga jenis supervisi itu bahkan oleh seluruh supervisi. Namun perbedaan variabel di sini yang menyebabkan perbedaan kultur dan akibatnya membawa beberapa perbedaan.

Istilah Islam itu sendiri bisa berupa Islam wahyu dan Islam budaya, bisa berupa normativitas dan historisitas, bisa berupa tekstual dan kontekstual. Islam budaya meliputi al-Qur'an dan hadits-hadits Nabi, baik hadits Nabawi maupun hadits Qudsi. Sedangkan Islam budaya meliputi ungkapan sahabat Nabi, pemahaman ulama, pemahaman cendekiawan Muslim dan budaya umat Islam. Kata Islam yang menjadi identitas supervisi pendidikan ini dimaksudkan mencakup makna keduanya, yakni Islam wahyu dan Islam budaya

Oleh karena itu, dalam membahas supervisi pendidikan Islam senantiasa melibatkan wahyu dan budaya kaum Muslimin ditambah kaidah-kaidah supervisi pendidikan secara umum. Maka pembahasan ini akan mempertimbangkan bahan-bahan sebagai berikut:⁹³

- a. Teks-teks wahyu baik al-Qur'an maupun al-hadits yang terkait dengan supervisi pendidikan. Hal tersebut dapat diketahui apabila mengadakan penafsiran al-Qur'an dan al-hadits dengan menggunakan versi supervisi pendidikan. Jadi hal itu dapat dikatakan tafsir rasa supervisi atau tafsir supervisi pendidikan.
- b. Perkataan-perkataan (*aqwâl*) pada sahabat Nabi maupun ulama dan cendekiawan Muslim yang terkait dengan supervisi pendidikan.
- c. Realitas supervisi yang terjadi lembaga pendidikan Islam atau dapat dikatakan kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) lembaga pendidikan Islam.
- d. Kaidah-kaidah supervisi pendidikan secara umum.

⁹³ Maunah, Binti, Supervisi Pendidikan Islam, hlm: 88

Cara mengkonstruksi supervisi pendidikan Islam bisa dilakukan dengan cara: *pertama*, cara deduksi, yakni dimulai dari teks wahyu atau sabda rasul (hadits) kemudian ditafsirkan secara kontekstual, dari sini muncul teori supervisi pendidikan Islam pada tingkat filsafat, teori itu dieksperimenkan, maka selanjutnya muncul teori supervisi pendidikan Islam tingkat ilmu. Apabila hal tersebut dioperasionalkan, maka dapat diperoleh kaidah praktis supervisi pendidikan Islam. *Kedua*, cara induksi konsultasi, dengan cara seseorang mengambil teori supervisi pendidikan yang sudah ada, kemudian dikonsultasikan dengan wahyu dan kultur, yang tidak sekedar bersifat justifikasi, jika tidak berlawanan, maka teori tersebut didaftarkan di dalam khazanah ilmu supervisi pendidikan Islam, yang termasuk bagian manajemen pendidikan Islam.⁹⁴

2. Supervisor dalam Supervisi Pendidikan Islam

Orang yang melakukan supervisi dinamakan supervisor. Di bidang pendidikan disebut supervisor pendidikan. Dalam Undang-Undang nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP nomor 29 tahun 1990 tentang pendidikan Menengah ditegaskan bahwa jenjang pendidikan menengah selain pengawasan, kepala sekolah juga mendapat tugas sebagai supervisor yang setiap kali berkunjung ke kelas dan mengamati kegiatan guru yang sedang mengajar. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mulyasa, bahwa "salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan". Sebagai supervisor, maka kepala sekolah/madrasah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada

⁹⁴ Azyumardi Azra, Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm: 69

masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan, agar guru dapat menciptakan suasana belajar mengajar dan meningkatkan kualitas pendidikan.⁹⁵

Di samping kepala sekolah atau kepala madrasah yang merupakan supervisor, pengawas atau penilik juga merupakan supervisor. Namun sayangnya koordinasi antara keduanya dalam melaksanakan pembinaan terhadap pendidik dalam lembaga pendidikan Islam belum terjadi secara efektif. Data yang dikumpulkan oleh pengawas belum dapat dipadukan atau disinkronkan dengan data yang dikumpulkan oleh kepala madrasah. Mufidah menulis dalam bukunya, bahwa sebenarnya yang berhak dikatakan supervisor pendidikan bukan hanya pengawas resmi yang ditunjuk dengan SK menteri pendidikan, ataupun kepala sekolah tetapi kita bisa memanfaatkan guru-guru terpilih untuk memberikan supervisi kepada sesama rekan pengajar sesuai dengan bidang keahliannya.⁹⁶

Hal yang sama juga terjadi dalam lembaga pendidikan Islam, supervisor dalam supervisi pendidikan Islam meliputi kepala madrasah/lembaga, pengawas, dan rekan sejawat. Kepala madrasah dan pengawas wajib menjadi supervisor karena mereka merupakan atasan, hal tersebut sesuai dengan hadits Nabi:⁹⁷

عَنْ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ أَلَا كُفُّمُ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ
فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ

⁹⁵ E Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm: 47

⁹⁶ Lukluk Nur Mufidah, Supervisi Pendidikan, hlm: 71

⁹⁷ Muslim, Shahih Muslim, juz 9, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005

مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَالِدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ
سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ إِلَّا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang kamu pimpin. Seorang raja adalah pemimpin bagi rakyatnya, dan dia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinya. Seorang suami adalah pemimpin bagi anggota keluarganya dan dia akan dimintai pertanggung jawaban terhadap mereka. Seorang istri adalah pemimpin bagi rumah tangga, suami dan anak-anaknya, dan dia akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang dipimpinya. Seorang hamba adalah pemimpin bagi harta majikannya, dan dia juga akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang dipimpinya. Dan ingat setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban terhadap kepemimpinannya.

Hadits yang peneliti utarakan tersebut adalah hadits yang menyatakan bahwa setiap manusia itu adalah pemimpin, entah bagi keluarganya, masyarakatnya, lembaganya atau bahkan dirinya sendiri. Maka dari itu seorang manusia itu harus adil pada dirinya sendiri dan juga jujur pada dirinya tersebut. Tanpa keadilan dan kejujuran itu maka manusia akan jatuh kedalam jurang kehinaan (*asfala al-safilin*). Dalam sebuah lembaga pendidikan Islam seorang pemimpin yaitu kepala madrasah atau sederajat harus bersifat adil dan jujur kepada siapapun juga dan dalam hal apapun juga. Di samping itu, pemimpin juga harus bertanggung jawab, dan salah satu tanggung jawab tersebut diimplementasikan dengan melaksanakan supervisi dengan baik.

Adapun supervisor yang diperankan oleh teman atau rekan sejawat tersebut dilakukan atas dasar kemaslahatan yaitu karena kepala madrasah dan pengawas terlalu sibuk dan mempunyai banyak tugas, maka yang tepat supervisor juga diperankan oleh teman atau rekan sejawat yang mempunyai kelebihan tertentu, yang setiap hari berbaur dengan objek supervisi pendidikan Islam.

Dalam konteks lembaga sejenis PTAI, supervisor pendidikan Islam diperankan oleh Ketua Jurusan, atau yang sederajat jika berbeda namanya, misalnya Ketua Fakultas, dan lain sebagainya. Supervisor tidak diperankan oleh ketua lembaga atau bahkan rektor. Hal tersebut dikarenakan rektor atau ketua lembaga tersebut terlalu sibuk untuk mengurus supervisi.

Berbeda di kalangan pesantren, di kalangan lembaga pendidikan Islam yang dipandang sebagai lembaga yang sedang mengalami transformasi ini, supervisor langsung diperankan oleh kiai atau pemimpin pesantren. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Achmad Patoni bahwa, “pemimpin pesantren baik kiai yang memegang wewenang mutlak maupun kepemimpinan kolektif melalui yayasan akan senantiasa berusaha mengembangkan pendidikannya”.⁹⁸ Jadi kiai yang menyadari bahwa salah satu peningkatan kualitas pendidikan adalah dengan cara meningkatkan profesionalisme ustadz atau guru, akan melakukan supervisi kepada ustadz-ustadz atau guru-guru yang mengajar di pesantren yang dipimpinnya dan akan terus melakukan transformasi aspek-aspek yang ada dalam pendidikan guna meningkatkan mutu dan mengembangkan pendidikan Islam, khususnya pendidikan pesantren tersebut.

⁹⁸ Achmad Patoni, “Modernisasi Pendidikan di Pesantren” dalam Akhyak ed, Meniti Jalan Pendidikan Islam, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hlm: 19

3. Aspek-Aspek Supervisi Pendidikan Islam

Setelah secara tuntas membahas tentang definisi supervisi pendidikan Islam dan supervisornya, tentu yang menjadi pertanyaan berikutnya adalah mengenai objek atau aspek supervisi pendidikan Islam.

Sri Banun mengemukakan, bahwa ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, (1) pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar, dan (2) hal-hal yang menunjang terhadap pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar, seperti pengelolaan madrasah, ketatalaksanaan madrasah (administrasi), pelaksanaan bimbingan, kebersihan dan keindahan, ketertiban, pelaksanaan ekstra kurikuler dan sebagainya.⁹⁹ Aspek pertama nampaknya lebih tertuju kepada guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, sedangkan aspek kedua lebih tertuju pada manajemen madrasah dan fungsi kepala madrasah sebagai manajer pada lembaga pendidikan Islam tersebut.

4. Tujuan Supervisi Pendidikan Islam

Sebelum menjelaskan tujuan supervisi pendidikan Islam, maka peneliti akan menjelaskan terlebih dahulu tujuan supervisi pendidikan yang peneliti gunakan sebagai pijakan. Secara umum sebenarnya tujuan supervisi pendidikan telah terangkum dalam pengertian supervisi pendidikan yang telah dikemukakan di depan. Dari berbagai pengertian di atas, para ahli merumuskan tujuan dari supervisi pendidikan sebagai berikut:

a. Tujuan Umum

⁹⁹ Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm: 64

Sebagaimana tercantum di depan, bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah “memperkembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.” Sedangkan Arikunto dan Yuliana mengemukakan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah “mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi belajar”.¹⁰⁰ Supervisi pendidikan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kualitas dan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

Apabila kualitas guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu melakukan pembelajaran dapat ditingkatkan, maka diharapkan hasil belajar yang dicapai oleh siswa juga meningkat. Secara tidak langsung supervisi pendidikan bertujuan untuk memperbaiki proses belajar mengajar yang pada akhirnya berfungsi meningkatkan hasil belajar siswa. Pendapat ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ollive, sebagaimana yang dikutip oleh Sahertian, bahwa sasaran supervisi pendidikan adalah:¹⁰¹

- 1) Mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan di sekolah.
- 2) Meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah
- 3) Mengembangkan seluruh staf di sekolah.

b. Tujuan Khusus

Untuk menunjang tercapainya tujuan umum supervisi pendidikan, maka terdapat tujuan khusus supervisi pendidikan. Di bawah ini dikemukakan beberapa

¹⁰⁰ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, Manajemen Pendidikan, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), hlm: 58

¹⁰¹ Sahertian, Piet A., Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan, hlm: 47-49

tujuan khusus seorang supervisor dalam berbagai rumusan para ahli. Karena sebagaimana yang peneliti sebutkan di atas tadi, bahwa penyebutan tujuan ini adalah agar digunakan sebagai pijakan dasar penentuan tujuan supervisi pendidikan Islam.

Secara Nasional, tujuan konkrit dari supervisi pendidikan adalah:

- 1) Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- 2) Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
- 3) Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- 4) Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- 5) Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
- 6) Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Dalam rumusan yang lain, sebagaimana yang dikemukakan Burhanuddin, tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:¹⁰²

- 1) Supervisi dengan segala ikhtiarnya, berusaha mencari dan mengembangkan metode-metode mengajar.
- 2) Supervisi diarahkan pada penciptaan iklim psikis lingkungan belajar mengajar yang menyenangkan.

¹⁰² Burhanuddin, Konsep Dasar Supervisi Pendidikan, hlm: 85-86

- 3) Supervisi mengkoordinasikan/mengintegrasikan semua usaha pendidikan dan bahan-bahan yang disediakan secara terus menerus.
- 4) Supervisi akan mengerahkan kerja sama seluruh staf di dalam memenuhi kebutuhan mereka maupun situasi yang dihadapi; memberikan kesempatan yang lebih luas untuk bertumbuh dalam jabatan dengan jalan melakukan perbaikan-perbaikan yang muncul, serta memikul tanggung jawab yang baru.
- 5) Supervisi akan membantu, membangkitkan semangat, memimpin dan mengembangkan daya kreativitas yang ada.

Sedangkan tujuan khusus supervisi pendidikan dalam rumusan Mufidah adalah sebagai berikut:¹⁰³

- 1) Membantu guru untuk lebih memahami tujuan sebenarnya dari pendidikan dan peranan sekolah untuk mencapai tujuan itu.
- 2) Membantu guru-guru untuk dapat lebih menyadari dan memahami kebutuhan-kebutuhan dan kesulitan-kesulitan murid untuk menolong mereka untuk mengatasinya.
- 3) Memperbesar kesanggupan guru-guru untuk melengkapi dan mempersiapkan murid-muridnya menjadi masyarakat yang efektif.
- 4) Membantu guru mengadakan diagnosa secara kritis aktivitas-aktivitasnya, serta kesulitan-kesulitan mengajar dan belajar murid-muridnya, dan menolong mereka merencanakan perbaikan.

¹⁰³ Mufidah, Lukluk Nur, Supervisi Pendidikan, hlm: 45-46

- 5) Membantu guru-guru untuk dapat menilai aktivitas-aktivitasnya dalam rangka tujuan perkembangan anak didik.
- 6) Memperbesar kesadaran guru-guru terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif serta memperbesar kesediaan untuk saling tolong menolong.
- 7) Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesi keahliannya.
- 8) Membantu guru-guru untuk dapat lebih memanfaatkan pengalaman-pengalaman sendiri.
- 9) Membantu untuk lebih mempopulerkan sekolah kepada masyarakat agar bertambah simpati dan kesediaan masyarakat untuk menyokong sekolah.
- 10) Melindungi guru-guru dan tenaga pendidikan terhadap tuntutan-tuntutan yang tak wajar dan kritik tak sehat dari masyarakat.

Para ahli berbeda-beda dalam menjabarkan tujuan supervisi pendidikan dan perbedaan tersebut telah peneliti kupas sebagian dalam tulisan ini. Rata-rata dari mereka sama dalam menentukan tujuan umumnya, namun berbeda dalam menentukan tujuan khususnya. Maksud dari peneliti membahas tujuan supervisi pendidikan terlebih dahulu adalah untuk mengadakan induksi terhadap tujuan tersebut sesuai dengan slogan *al-muhafadzah 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah*.

Sedangkan mengenai tujuan supervisi pendidikan Islam, sebenarnya sudah terangkum dalam rumusan definisi yang peneliti kemukakan di atas, yaitu untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan Islam serta profesionalisme pendidik Islam. Hal tersebut berarti orientasi supervisi pendidikan Islam sebenarnya adalah

peningkatan mutu dan kualitas pendidikan Islam melalui peningkatan profesionalisme pendidik Islam. Tujuan supervisi pendidikan Islam haruslah positif dan konstruktif juga sesuai dengan landasan pendidikan Islam, yaitu memperbaiki sistem yang ada, mengurangi pemborosan dana, waktu, material dan finansial juga tenaga di lembaga pendidikan Islam, menegakkan prosedur, program, peraturan, standart sehingga dapat mencapai efisiensi lembaga, *output* pendidikan Islam yang tinggi, *berakhak mulia*, menjadi manusia *kamil* dengan *niat ibadah* dan berakhir dengan *khusnul khotimah*.

Secara praktisnya tujuan supervisi pendidikan Islam adalah:

- 1) Membantu guru dalam lembaga pendidikan Islam melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan Islam.
- 2) Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid guna mencapai tujuan pendidikan Islam.
- 3) Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- 4) Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- 5) Membantu guru-guru baru di lembaga pendidikan Islam tersebut sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya dan tidak jenuh dalam menjalaninya.
- 6) Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan lembaga pendidikan Islam.

Tujuan praktis yang peneliti kemukakan ini bukan harga mati, maksudnya masih banyak tujuan praktis yang belum peneliti kemukakan, dan penjabaran tujuan praktis tersebut hanya sebagai contoh saja. Karena pada dasarnya asalkan tujuan praktis atau operasional tersebut tidak menyimpang dari tujuan utama dari supervisi pendidikan Islam.

5. Fungsi Supervisi Pendidikan Islam

Sebagaimana kebiasaan di atas, bahwa peneliti terlebih dahulu akan mengemukakan fungsi supervisi pendidikan untuk dijadikan induksi. Ada berbagai tanggapan mengenai fungsi supervisi pendidikan sesuai dengan definisi yang telah dikemukakan, namun prioritas utama dari supervisi pendidikan adalah perbaikan proses pembelajaran. Akan tetapi, yang diperbaiki supervisi pendidikan itu, bukan hanya proses pembelajaran. Maka dari itu, terdapat analisis yang lebih luas yang dikemukakan oleh Swearingen:¹⁰⁴

- a. Mengkoordinasi semua usaha sekolah
- b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
- c. Memperluas pengalaman guru-guru
- d. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
- e. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- f. Menganalisis situasi belajar mengajar
- g. Memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada setiap anggota

¹⁰⁴ Sahertian, Piet A., Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan, hlm: 21

- h. Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Fungsi-fungsi di atas, oleh Sahertian diuraikan secara rinci, sebagai berikut:¹⁰⁵

- a. Mengkoordinasi semua usaha sekolah/madrasah

Oleh karena perubahan terus menerus terjadi, maka kegiatan sekolah juga makin bertambah. Usaha-usaha sekolah/madrasah makin menyebar. Perlu ada koordinasi yang baik terhadap semua usaha sekolah/madrasah. Yang dimaksud dengan usaha-usaha sekolah/madrasah misalnya:

- b. Usaha tiap guru

Ada sejumlah guru yang mengajar bidang studi yang sama dan tiap guru ingin mengemukakan idenya dan menguraikan materi pelajaran menurut pandangannya ke arah peningkatan. Usaha-usaha yang bersifat individu itu perlu dikoordinasi agar dapat dikembangkan lebih lanjut. Itulah fungsi supervisi.

- c. Usaha-usaha sekolah/madrasah

Dalam menentukan kebijakan, merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatan sekolah termasuk program-program sepanjang tahun ajaran perlu ada koordinasi yang baik. Tanpa adanya koordinasi yang baik, maka kegiatan sekolah tidak akan berjalan dengan baik.

- d. Usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan.

Tiap guru ingin bertumbuh dalam jabatannya. Melalui membaca buku-buku dan gagasan-gagasan baru, guru-guru ingin belajar terus menerus.

¹⁰⁵ Sahertian, Piet A., Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan, hlm: 22-24

Melalui *inservice training*, *extension course*, *workshop*, *seminar* guru-guru selalu berusaha meningkatkan diri sekaligus merupakan hiburan intelektual (*intellectual intertainment*). Untuk itu perlu ada koordinasi. Tugas mengkoordinasi ini adalah tugas supervisi.

e. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah/madrasah

Dalam masyarakat demokratis, kepemimpinan yang demokratis perlu dikembangkan. Kepemimpinan itu suatu ketrampilan yang harus dipelajari. Dan itu harus melalui latihan terus menerus. Dengan melatih dan memperlengkapi guru-guru agar mereka memiliki ketrampilan dalam kepemimpinan di sekolah/madrasah sehingga mereka mampu menjadi pemimpin pendidik Islam yang baik dan demokratis.

f. Memperluas pengalaman guru-guru

Akar dari pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia selalu ingin mencapai kemajuan yang semaksimal mungkin. Seseorang yang akan jadi pemimpin, bila ia mau belajar dari pengalaman nyata di lapangan, melalui pengalaman baru ia dapat belajar untuk memperkaya dirinya dengan pengalaman belajar baru.

g. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif.

Usaha-usaha kreatif bersumber pada pandangan tentang manusia. Semua orang percaya pada manusia diciptakan dengan memiliki potensi untuk berkembang dan berkarya. Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang

memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan potensi-potensi kreativitas dalam dirinya.

Kemampuan untuk menstimulasi guru-guru agar mereka tidak hanya berdasarkan instruksi atasan, tapi mereka adalah pelaku aktif dalam proses belajar mengajar.

h. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya diperlukan penilaian terus menerus. Melalui penelitian dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar mengajar. Penilaian itu harus bersifat menyeluruh dan kontinu. Menyeluruh berarti penilaian itu menyangkut semua aspek kegiatan di sekolah. Kontinue dalam arti penilaian berlangsung setiap saat, yaitu pada awal, pertengahan di akhiri dengan melakukan suatu tugas. Mengadakan penilaian secara teratur merupakan suatu fungsi utama dari supervisi pendidikan.

i. Menganalisis situasi belajar mengajar

Supervisi diberikan dengan tujuan tertentu. Tujuannya ialah untuk memperbaiki situasi belajar mengajar. Agar usaha memperbaiki situasi belajar dapat tercapai, maka perlu dianalisis hasil dan proses pembelajaran. Dalam situasi belajar mengajar peranan guru-peserta didik memegang peranan penting. Memperoleh data mengenai aktivitas guru dan peserta didik akan memberikan pengalaman dan umpan balik terhadap perbaikan pembelajaran. Yang pada giliran memperbaiki tugas-tugas pembelajaran dan tujuan-tujuan pendidikan. Banyak faktor yang mempengaruhi perbaikan belajar mengajar. Fungsi supervisi ialah

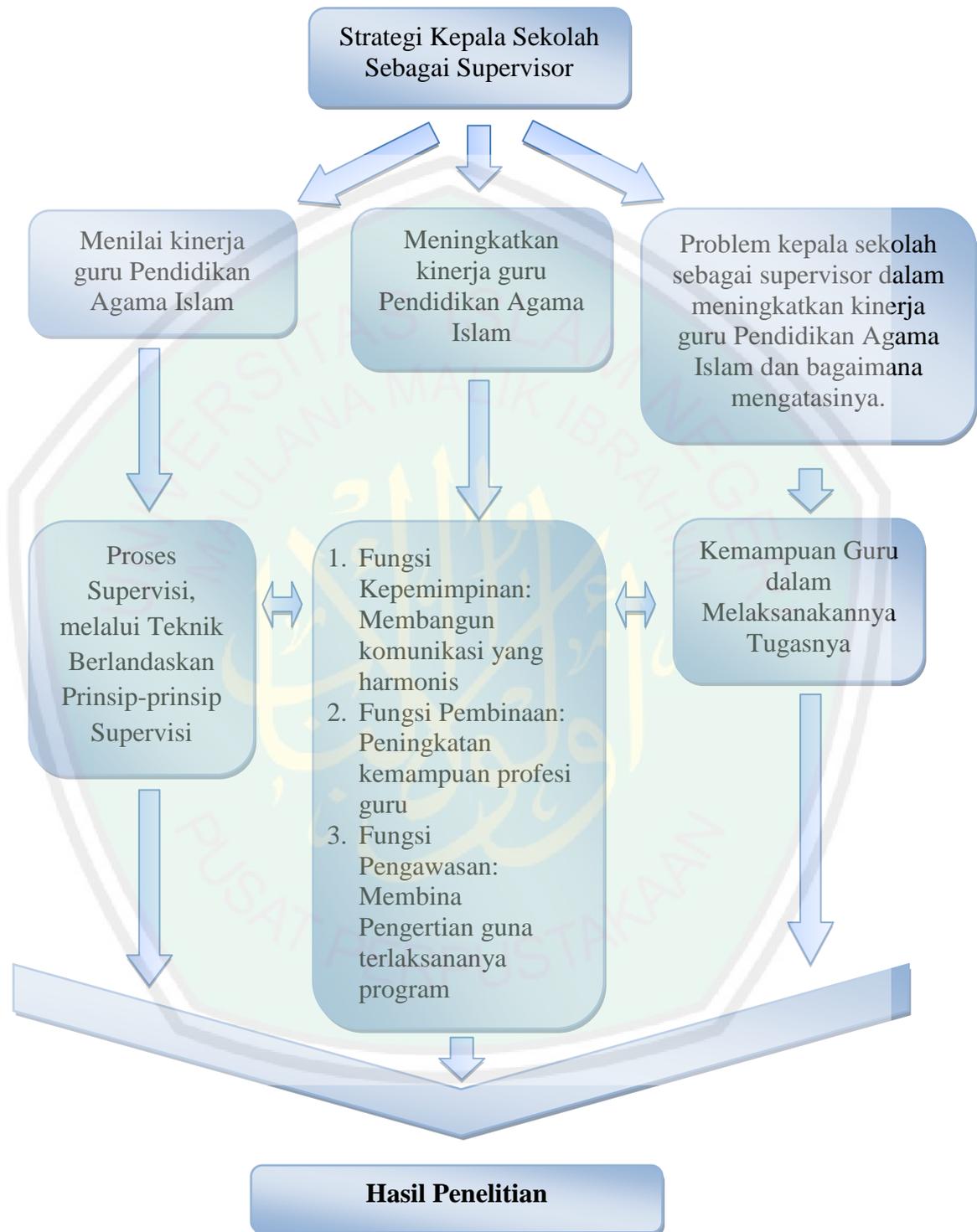
menganalisis faktor-faktor tersebut. Penganalisisan memberi pengalaman baru dalam menyusun strategi dan usaha ke arah perbaikan.

F. Kerangka Penelitian

Berdasarkan pada uraian landasan teori tersebut dan setelah peneliti menganalisis secara seksama, maka dapat dibuat kerangka pikir tentang strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru, yang mencakup tentang bagaimana kepala sekolah memainkannya mensupervisi guru sebagai bagian upaya dalam meningkatkan kinerja guru PAI, bagaimana pula dalam membantu guru untuk memecahkan masalah mencari solusi dari kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi.

Kemampuan kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi akan terlihat dari kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran dan nantinya mereka akan berhasil menjadi guru yang profesional. Guru yang profesionallah yang akan mudah diharapkan meningkat kinerjanya. Untuk lebih jelasnya, maka peneliti dapat memaparkan dalam bentuk kerangka pikir sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *deskriptif kualitatif*. Penelitian kualitatif dipilih karena sifat data yang dikumpulkan bercorak kualitas data bukan kuantitatif. Terdapat beberapa pendapat tentang definisi penelitian kualitatif, seperti David William (1995) dalam Moleong, menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah (*natural*), dengan menggunakan metode alamiah dan dilakukan oleh peneliti yang tertarik secara alamiah (*natural*).¹⁰⁶

Difahami bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara dekskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Menurut Anselm Strauss dan Juliet Corbin terjemahan Muhammad Shodiq dan Imam Muttaqien, penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lain. Metode kualitatif dapat digunakan untuk mengungkap dan memahami sesuatu di balik fenomena, dan dapat juga digunakan untuk mendapatkan wawasan

¹⁰⁶Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm 5.

tentang sesuatu yang baru sedikit diketahui. Peneliti kualitatif sebagai alat riset atau instrumen utama dalam penelitiannya dituntut untuk menyajikan pemahaman-pemahaman yang rasional dan gamblang mengenai fakta dan kebenaran. Hal tersebut dapat diperoleh melalui instrumen pengumpul data seperti: wawancara, studi pustaka, maupun observasi langsung, yang mana instrumen pengumpul data tersebut memiliki kedudukan sebagai alat pendukung instrumen utama. Oleh karena itu kualitas tinggi rendahnya hasil penelitian ditentukan oleh peneliti.¹⁰⁷

Menurut M. Idrus, Penelitian kualitatif memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

- 1) Natural setting; 2) Terkait dengan situs alamiah; 3) Fokus penelitian; 4) Sifat penelitian adalah deskriptif; 5) Sasaran penelitian berlaku sebagai subjek penelitian dan bukan objek penelitian; 6) Data penelitian bersifat deskriptif; 7) Fokus penelitian adalah pada proses dan interaksi subjek serta perilaku yang ditampilkannya; 8) Sumber data dalam penelitian adalah orang-orang yang dianggap tahu dengan fenomena yang diteliti dan dipilih berdasarkan pada kriteria yang disepakati peneliti sendiri, sehingga subjeknya terbatas; 9) Pemilihan subjek dilakukan dengan purposif; 10) Kontak personal secara langsung antara peneliti dengan subjek yang diteliti; 11) Human instrument; 12) Mengutamakan data langsung; 13) Proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan observasi secara langsung dan ikut terlibat dalam proses yang tengah dialami subjek penelitian; 14) Hubungan antara peneliti dengan subjek penelitian terjalin akrab dan setara; 15) Perspektif holistik; 16) Berorientasi pada kasus unik; 17) Netralitas empatik; 18) Keabsahan data melalui triangulasi; 19) Analisis data dilakukan secara induktif; 20) Sisi kebenaran lebih pada sisi informan; 21) Tidak bermaksud untuk melakukan generalisasi; 22) Bersifat lentur; 23) Terkait dengan makna-makna yang terkandung dalam proses sosial, yang hanya dapat dipahami sesuai konteks budayanya; 24) Pengumpulan dan analisis data dimungkinkan terjadi secara simultan.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Anselm Strauss dan Juliet Corbin, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Terjemahan oleh Muhammad Shodiq dan Imam Muttaqien, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2003), hlm. 4

¹⁰⁸ Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial (Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif)*, (Yogyakarta: UII Press, 2007), hlm. 34

Berdasarkan beberapa karakteristik penelitian kualitatif diatas, karakteristik penelitian ini lebih menitikberatkan pada:

a. Natural setting

Dikarenakan dalam penelitian ini, peneliti tidak memberikan intervensi atau treatment tertentu terhadap subjek penelitian.

b. Fokus penelitian

Di dalam penelitian ini, peneliti membuat beberapa pertanyaan penelitian, hal ini bertujuan sebagai focusing penelitian dan pembatasan masalah.

c. Sifat penelitian adalah deskriptif

Yakni di dalam penelitian ini bertujuan menggambarkan secara mendalam tentang situasi atau proses yang akan diteliti.

d. Sasaran penelitian berlaku sebagai subjek penelitian dan bukan objek penelitian. Karena sasaran penelitian adalah subjek penelitian atau informan/key informan.

e. Data penelitian bersifat deskriptif

Karena data penelitian berupa narasi cerita, penuturan informan, dokumendokumen pribadi dan banyak hal lain yang tidak di dominasi angka-angka sebagaimana penelitian kuatitatif.

f. Fokus utama penelitian adalah pada proses dan interaksi subjek serta perilaku yang ditampilkannya. Karena penelitian kualitatif adalah kegiatan yang lebih banyak mencandra atau menggambarkan.

- g. Sumber data dalam penelitian adalah orang-orang yang dianggap tahu dengan fenomena yang diteliti dan dipilih berdasarkan pada kriteria yang disepakati peneliti sendiri, sehingga subjeknya terbatas.
- h. Pemilihan subjek dilakukan dengan purposif.
Pemilihan subjek yang dianggap paling tahu akan dirinya dan tema penelitian yang sedang diteliti.
- i. Kontak personal secara langsung antara peneliti dengan subjek yang diteliti.
- j. Human *instrument*. Peneliti merupakan instrumen penelitian.
- k. Mengutamakan data langsung. Peneliti berusaha mendapatkan data secara langsung dari sumber asli.
- l. Keabsahan data melalui triangulasi. Triangulasi merupakan cara yang ditempuh untuk mendapatkan validitas data.
- m. Analisis data dilakukan secara induktif. Metode penelitian kualitatif lebih berorientasi pada eksplorasi dan tidak bermaksud menguji teori.
- n. Sisi kebenaran lebih pada sisi informan. Adanya berbagai simbol, gerak, perilaku, sikap atau apapun yang disampaikan dan ditampilkan informan merupakan data yang harus dimaknai sebagaimana informan memaknainya, bukan makna dari si peneliti.
- o. Tidak bermaksud untuk melakukan generalisasi. Simpulan analisis kasus yang diteliti lebih bersifat subjektif.

- p. Pengumpulan dan analisis data dimungkinkan terjadi secara simultan. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dan analisis data dan reduksi data dapat dilakukan secara bersamaan.

Sedangkan apabila dilihat dari sifatnya, penelitian kualitatif dibagi dalam tiga kategori, yaitu penelitian eksploratif, eksplanatif, dan deskriptif. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan bentuk penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan data dengan kata-kata dan uraian penjelasan yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan-perbandingan atau menghubungkan dengan variabel-variabel yang lain. Peneliti tidak memberikan treatment atau perlakuan khusus terhadap objek penelitian, namun objek diperlakukan dan dibiarkan seperti kondisi asli atau apa adanya.

2. Jenis Penelitian

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Jenis *Studi Kasus* artinya peneliti melihat gejala yang terjadi di sebuah instansi pendidikan dan memaparkan seperti apa adanya tanpa diikuti persepsi peneliti (*verstehen*).¹⁰⁹ Atas dasar pertimbangan tersebut diharapkan studi ini benar-benar menghasilkan kesimpulan yang tepat, dan memberikan sumbangsih yang besar terhadap pendidikan terutama di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.

B. Lokasi Penelitian

¹⁰⁹ Arifudin & Beni Ahmad Saebani, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hlm 88.

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Ngoro Jombang dan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Bareng Jombang dengan subjek penelitian; Kepala Sekolah sebagai supervisor, dan Guru-guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Ngoro Jombang dan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Bareng Jombang. Pada SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng memiliki keunikan tertentu, setiap hari kecuali pada hari Jum'at, mengadakan pembiasaan melaksanakan sholat dzuhur berjama'ah yang dipimpin oleh kepala sekolah atau guru PAI atau juga guru lain yang kompeten, serta memiliki jam khusus yang tersedia dalam setiap pekan dan sudah masuk ke dalam jadwal sebagaimana mata pelajaran yang lainnya, yakni pelajaran Al-Qur'an dan setiap hari Jum'at pagi selalu mengadakan kegiatan yang sudah terjadwal selama satu jam pelajaran pada jam pertama.

C. Metode Pembahasan

Ada dua pendekatan dalam penelitian yaitu pendekatan induksi dan deduksi.¹¹⁰ Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode induksi, yang berarti suatu proses berfikir yang dimulai dari suatu fakta yang khusus dan peristiwa konkrit diatrik generalisasi-generalisasi yang mempunyai sifat-sifat umum.¹¹¹ Menggunakan metode induksi karena proses penelitian ini berangkat dari data empiris lewat observasi dan interview menuju kepada suatu teori, kemudian digambarkan berdasarkan logika dalam mengambil suatu kesimpulan ini

¹¹⁰Sukardi. Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hlm. 12.

¹¹¹Sukardi. Metodologi Penelitian Pendidikan, hlm. 12.

secara jelas dapat dijadikan landasan teoritis untuk mempermudah dalam pembahasan.¹¹²

D. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data secara langsung. Peneliti kualitatif harus menyadari benar bahwa dirinya merupakan perencana, pelaksana pengumpul data, penganalisis data, dan sekaligus menjadi pelopor hasil penelitian.

Dalam Cholid Narbuko dijelaskan, “kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya”.¹¹³ Jadi kedudukan peneliti sebagai instrumen utama sangatlah tepat karena ia berperan segalanya dalam proses penelitian. Sedangkan kehadiran peneliti dalam penelitian ini sudah diketahui statusnya sebagai peneliti oleh subyek atau informan, dengan terlebih dahulu mengajukan surat izin penelitian ke lembaga yang dijadikan obyek penelitian.

Status peneliti sebagai guru Pendidikan Agama Islam menjadi modal dasar peneliti untuk bisa menggali informasi lebih lanjut terkait tema penelitian yang diambil. Disamping sebagai instrumen utama penelitian, informasi yang diperoleh dapat menjadi tambahan pengetahuan kepada peneliti pada saat peneliti kembali

¹¹² Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* Jilid I Cet XXIII (Yogyakarta: Andi Offset, 1991), hlm. 42.

¹¹³ Cholid Narbuko dan Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm 121.

ke lapangan, mengingat untuk saat ini peneliti masih berstatus sebagai mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Secara umum kehadiran peneliti di lapangan dilakukan dalam tiga tahap yaitu: (1) penelitian pendahuluan yang bertujuan mengenal lapangan penelitian; (2) Pengumpulan data, dalam bagian ini peneliti secara khusus menyimpulkan data; (3) Evaluasi data yang bertujuan menilai data yang diperoleh di lapangan dengan kenyataan yang sebenarnya.

Hal lain yang perlu diperhatikan oleh sang peneliti termasuk upaya menghindari kesan-kesan yang merugikan informan, sehingga tingkat kepercayaan informan akan muncul dengan sendiri, dengan demikian penelitian akan berjalan lancar serta data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap.

E. Sumber Data

Suharsimi Arikunto, dalam bukunya menjelaskan, bahwa sumber data utama (data primer) dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, ucapan, mimik, perbuatan, tingkah laku, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen, arsip dan lain-lain.¹¹⁴

Dalam penelitian kualitatif ini, sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

¹¹⁴Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 157.

Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan maka sumber data dalam penelitian ini berbentuk primer yakni informan guna mendapatkan data atau informasi yang berbentuk ucapan/kata-kata, pertanyaan-pertanyaan, dan tindakan yang dilakukan dengan metode wawancara mendalam dan observasi langsung guna mendapatkan informasi secara detail dan natural.

Tempat penelitian dilakukan pada jenjang pendidikan Menengah Atas (SMA), maka yang dijadikan informan adalah Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah bagian Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah bagian Sarana dan Prasarana, Wakil Kepala Sekolah bagian Humas, guru-guru Pendidikan Agama Islam, dan Tenaga Kependidikan.

Adapun data-data yang akan digali terkait dengan:

- a. Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.
- b. Strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.
- c. Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.
- d. Solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk naskah atau dokumen. Data dalam bentuk naskah atau dokumen tersebut dapat berupa dokumen-dokumen resmi dan dokumen pribadi. Dokumen resmi sekolah terkait dengan struktur organisasi sekolah, profil sekolah yang memuat visi, misi dan program sekolah, program kerja kepala SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng, dan dokumen pribadi peneliti berupa lembar observasi atau catatan lapangan, lembar wawancara dan rekaman hasil wawancara yang berhubungan dengan pembahasan dalam penulisan tesis ini.

Penelitian kualitatif itu sendiri memiliki karakteristik: (a) naturalistik; (b) kerja lapangan; (c) instrumen utamanya adalah manusia; dan (d) sifatnya deskriptif.

Dalam penelitian ini yang menjadi data primer adalah:

a. Sumber Lisan

Sumber lisan akan diperoleh dari wawancara dengan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah serta dan Guru Pendidikan Agama Islam (PAI).

b. Sumber Tertulis

Sumber tertulis ini diperoleh dari dokumen sekolah, arsip, brosur, dan sumber lain yang mendukung penelitian ini. Sumber data lainnya bisa diperoleh melalui sumber data yang kedua atau data sekunder yakni berupa studi dokumen terkait permasalahan penelitian, yakni melalui studi kepustakaan yang relevan, juga dilengkapi dengan berupa kamus, ensiklopedia, indeks kumulatif dan lain-lain.

F. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini, dilakukan melalui tiga tahap, yaitu; tahap orientasi, tahap pengumpulan data (ekspolarasi), dan tahap analisis dan penafsiran data. Pelaksanaan penelitian tersebut digunakan sebagai upaya mengungkapkan fokus penelitian sesuai dengan permasalahan yang diangkat.

Adapun teknik pengumpulan data, maka peneliti menggunakan tiga teknik yang biasa digunakan dalam penelitian kualitatif pada umumnya, yang bisa disebut sebagai “*their data gathering techniques*”, yaitu: (1) Wawancara mendalam (*indepthinterview*); (2) Pengamatan berperan serta (*participant observation*), dan(3) Dokumentasi.

Untuk jelasnya peneliti paparkan secara singkat macam-macam atau jenis dari tiga teknik pengumpulan data tersebut.

1. Wawancara atau *Interview*

Esterberg (2002) dalam Sugiono, mengemukakan beberapa macam wawancara, yaitu: wawancara terstruktur, semiterstruktur, dan tidak terstruktur.¹¹⁵

Dari beberapa macam atau jenis wawancara tersebut, peneliti memilih menggunakan jenis wawancara semiterstruktur (*Semistruktur Interview*), dengan pertimbangan atau alasan karena jenis wawancara ini lebih khas di dalam penelitian kualitatif. Kemudian lebih dari itu peneliti dapat menggali tidak saja apa yang diketahui atau dialami oleh subyek yang diteliti, apa yang tersembunyi jauh di dalam diri subyek penelitian. Apa yang ditanyakan

¹¹⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan(Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 73.

kepada informan bisa mencakup hal-hal bersifat lintas waktu, yang berkaitan masa lampau, masa kini, dan juga yang akan datang.¹¹⁶

Jenis wawancara semiterstruktur (*Semistructure Interview*), sudah termasuk dalam kategori indepth interview, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa dikemukakan oleh informan. Dengan metode ini, peneliti ingin mendapatkan informasi langsung tentang masalah yang diteliti dari kepala sekolah, para wakil kepala sekolah lebih khusus pada wakil kepala sekolah bagian urusan kurikulum serta guru-guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng Jombang.

Wawancara mendalam (indepth interview) sangat perlu dilakukan peneliti dengan pihak-pihak yang bersangkutan di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng seperti Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah bagian Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah bagian Sarana dan Prasarana, Wakil Kepala Sekolah bagian Humas, guru-guru Pendidikan Agama Islam, serta Kepala TU (Tata usaha) atau Tenaga Kependidikan.

¹¹⁶M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 176.

Untuk menjaga kredibilitas hasil wawancara tersebut, maka perlu adanya pencatatan data, dalam hal ini peneliti menggunakan Hand Phone (HP) dan kamera yang berfungsi untuk merekam hasil wawancara tersebut.

2. Pengamatan atau Observasi

Sanafiah Faisal (1995) dalam Sugiyono, mengklasifikasi observasi menjadi tiga, yaitu: observasi berpartisipasi (*participant observation*), observasi yang terang-terangan dan tersamar (*overt observation* dan *covert observation*), dan observasi yang tak berstruktur (*unstructured observation*).¹¹⁷ Masih dalam Sugiono, membagi observasi berpartisipasi menjadi empat, yaitu: *pasive participation*, *moderate participation*, *active participation*, dan *complete participation*.¹¹⁸

Dari beberapa jenis observasi tersebut, dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis observasi atau pengamatan partisipatif yang sifatnya moderat, yakni ketika peneliti masuk ke lokasi penelitian kadang ikut terjun langsung menyatu di dalamnya, kadang juga hanya mengamati saja.

Seringkali orang mengartikan observasi sebagai suatu aktivitas sempit, yakni memperhatikan sesuatu dengan menggunakan mata. Di dalam Pengertian psikologis, observasi atau yang disebut pula dengan pengamatan, meliputi

¹¹⁷Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan, hlm. 64.

¹¹⁸Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan, hlm. 64.

kegiatan pemusatan perhatian terhadap sesuatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera.¹¹⁹

Pengamatan berperan serta observasi langsung (*participant observation*) merupakan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti secara langsung di lokasi, dalam hal ini pengamatan dilaksanakan di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng. Pada pengamatan tersebut, memungkinkan peneliti melihat dunia pendidikan sebagaimana dilihat oleh subjek penelitian (*informan*) yakni bagaimana proses pelaksanaan:

- a. Peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.
- b. Strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.
- c. Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.
- d. Solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.

Pengamatan memungkinkan peneliti dan subyek mengalami hal yang sama sehingga memungkinkan peneliti menjadi sumber data, pengamatan

¹¹⁹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm.128.

memungkin-kan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subjek.¹²⁰

Tujuan peneliti menggunakan metode atau metode tersebut dalam penelitian ini adalah agar untuk mudah mendapatkan data secara langsung tentang kondisi yang sesungguhnya yang berkaitan dengan kondisi fisik dan non fisik sekolah serta perkembangannya.

Tabel 3.1 Hal-hal yang Diamati dalam Penelitian

No	Ragam Situasi yang Diamati	Keterangan
1	Keadaan Fisik a. Situasi lingkungan sekolah b. Sarana dan prasarana yang menunjang peningkatan kinerja guru	Setting yang penting dan menarik akan didokumentasikan (difoto)
2	Kegiatan supervisi a. Supervisi perseorangan b. Supervisi kelompok	Dapat diperdalam melalui wawancara dan dokumentasi
3	Kegiatan Kepala Sekolah dan/Wakil Kepala Sekolah, di antaranya: a. Pembuatan program kegiatan supervisi b. Pelaksanaan program kegiatan supervisi c. Evaluasi progrma kegiatan supervisi	Dapat diperdalam melalui wawancara dan dokumentasi serta difoto (didokumentasi)

¹²⁰Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 175.

No	Ragam Situasi yang Diamati	Keterangan
4	Berkaitan dengan Kinerja guru antara lain: <ol style="list-style-type: none"> a. Kedisiplinan Guru PAI b. Kebersamaan dan semangat kerja Guru PAI c. Keaktifan dan keterlibatan serta inisiatif Guru PAI 	Dapat diperdalam melalui wawancara dan dokumentasi serta difoto (didokumentasi)
5	Kegiatan lainnya seperti: <ol style="list-style-type: none"> a. Kegiatan Upacara Bendera pada hari Senin pagi b. Kegiatan rapat dinas (rapat guru dan staf) atau pertemuan lainnya yang ada kaitannya dengan fokus penelitian ini c. Kegiatan-kegiatan lainnya yang ada kaitannya dengan fokus penelitian. 	Dapat diperdalam melalui wawancara dan/didokumentasi-kan (foto) apabila hal tersebut menarik serta sesuai dengan fokus serta tujuan penelitian.

3. Dokumentasi.

Mengingat observasi dan wawancara tidaklah cukup untuk memperoleh data yang lengkap, maka dalam penelitian ini juga disertakan metode dokumentasi. Metode dokumentasi adalah "mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, leger, agenda dan lain sebagainya".¹²¹ Mengingat observasi dan

¹²¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm 236.

wawancara tidaklah cukup untuk memperoleh data yang lengkap, maka dalam penelitian ini juga disertakan metode dokumentasi.

Dalam bukunya, Ghony secara luas mengungkap tentang macam-macam dokumen, namun peneliti akan mengutip secara singkat saja yaitu (1) dokumen pribadi; (2) dokumen resmi; dan (3) film.¹²² Untuk jenis dokumen pribadi, Ghony mengklasifikasi dokumen pribadi menurut subyek yang membuat, dibedakan sebagai berikut: (1) dokumen yang komprehensif; (2) dokumen yang telah diperbaiki dan masih asli; (3) dokumen tanpa nama dan tanpa nama terang; (4) buku harian; (5) surat pribadi; dan (6) autobiografi.¹²³

Dari pemaparan tersebut, dokumentasi yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah dokumen resmi, yakni berupa hasil rapat, keputusan hasil musyawarah, tentang tata tertib tertulis, dan foto hasil peneliti.

Metode ini dapat diartikan sebagai sumber data, bahan tertulis ataupun rekaman yang digunakan peneliti sebagai alat bukti dalam pengambilan data. Ketiga hal tersebut dapat berupa: dokumen pribadi peneliti seperti catatan hasil wawancara lapangan atau lembar observasi, dan dokumen-dokumen resmi sekolah yang berhubungan dengan profil sekolah, struktur organisasi sekolah, sarana dan prasaranan yang tersedia, visi, misi, dan data terkait pelaksanaan “Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng”.

Data yang diperoleh dari lapangan segera dianalisis untuk memperoleh maknanya, walaupun masih bersifat tentatif dan harus ditinjau ulang

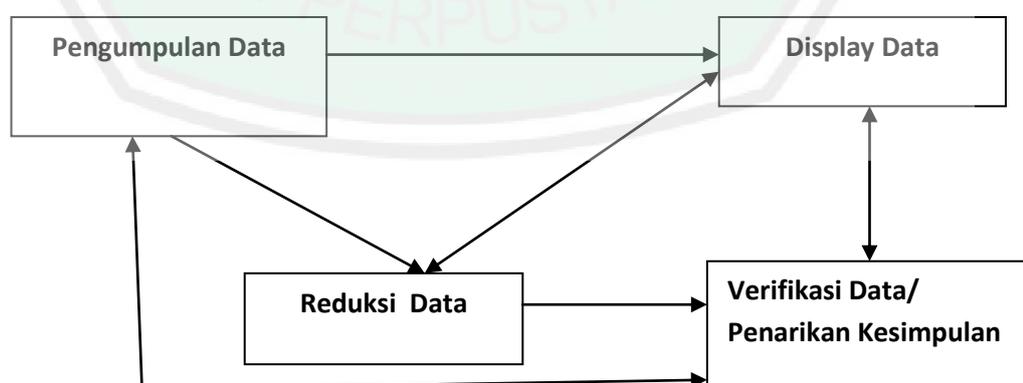
¹²² M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm 200.

¹²³ M. Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 202.

berdasarkan data yang diperoleh kemudian selama penelitian. Berdasarkan informasi dan analisis yang telah dilakukan, maka muncul sejumlah pertanyaan baru, yang menjadi pegangan untuk mengadakan observasi dan wawancara juga dokumentasi. Selanjutnya data yang diperoleh dianalisis kembali dan menjadi dorongan dan pegangan untuk langkah penelitian berikutnya.

G. Analisis Data

Berdasarkan bentuk penelitian ini yang mengacu pada penelitian dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, maka penelitian ini menggunakan analisis. Analisis ini dilakukan melalui empat tahapan, yakni: 1) Pengumpulan data, 2) Reduksi Data, 3) Display data atau penyajian data, 4) Verifikasi data/Penarikan kesimpulan. Kegiatan untuk ketiga tahapan tersebut dilakukan secara interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu proses siklus, sebagaimana alur proses dalam gambar berikut ini:



Gambar 3.1 *Komponen-komponen Analisa Data: Model Interaktif*
(Sumber: Miles & Huberman, dengan modifikasi, 1992).

1. Pengumpulan Data

Pada tahap reduksi data dilakukan proses pemilihan, perumusan dan penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul tertulis di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng. Reduksi data bukan suatu hal yang terpisah dari analisis data, tetapi merupakan bagian darinya, berlangsung secara terus menerus selama pengumpulan data yang dilakukan.

Dalam penelitian ini pemilihan data dilakukan dengan cara memilah-milah data yang diperlukan atau sesuai fokus penelitian dan data yang tidak diperlukan dibiarkan. Setelah membuat ringkasan abstraksinya, maka pemilihan tersebut diberi kode dan pernyataan kecenderungan yang ada. Selanjutnya mengumpulkan berbagai informasi yang terkait dengan:

- a. Perencanaan/standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.
- b. Strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.
- c. Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.
- d. Solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng.

Seluruh data yang diperoleh berupa catatan lapangan, hasil wawancara dengan informan-informan, dan dokumen-dokumen, kemudian diatur,

diurutkan, dikelompokkan, diberi kode, dan dikategorikan sesuai dengan kelompok data. Data-data yang relevan dengan tujuan penelitian diambil, sedangkan data yang tidak relevan diabaikan saja. Kemudian data yang dipilih dianalisis dan ditafsirkan untuk diambil kesimpulan mengenai “Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng”.

2. Display Data

Pada langkah kedua yaitu display data atau penyajian data. Data dalam penelitian ini terdiri dari kesimpulan informasi yang sistematis dan memberikan adanya penarikan suatu kesimpulan sehingga penyajian data akan berbentuk narasi mengenai “Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng” sebagai upaya pengembangan mutu pendidikan di sekolah.

Display data adalah menyederhanakan pernyataan-pernyataan dari responden dalam wawancara, dokumen, hasil observasi menjadi hanya beberapa kata atau beberapa kalimat. Hal yang peneliti perhatikan dalam menyederhanakan data tersebut adalah menjaga keutuhan data. Data yang telah didisplay dikelompokkan berdasarkan subjek-subjek atau judul-judul data yang dikelompokkan.

3. Reduksi Data

Karena tidak semua data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen dibutuhkan, maka data yang dibutuhkan dicari, ditandai dan dipisahkan dari data yang tidak dibutuhkan. Data yang dibutuhkan tersebut setelah ditemukan, dikelompokkan berdasarkan rumusan masalah. Dalam melakukan proses reduksi ini selain melakukan pengkodean, serta memblok kata-kata yang dianggap penting. Karena hasil wawancara ini sangat banyak dan tidak semua hasil wawancara dibutuhkan, maka memblok kata-kata yang dianggap penting sangat berguna bagi peneliti untuk mencari data yang dibutuhkan. Sebagai contoh ketika peneliti akan membahas tentang strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam melakukan komunikasi dengan kalangan internal sekolah, peneliti tidak perlu membaca seluruh hasil wawancara lagi, akan tetapi peneliti langsung melihat kata-kata yang diblok untuk menuntun dan memudahkan peneliti dalam mencari data yang dibutuhkan di antara hasil-hasil wawancara tersebut.

4. Verifikasi Data/Penarikan Kesimpulan.

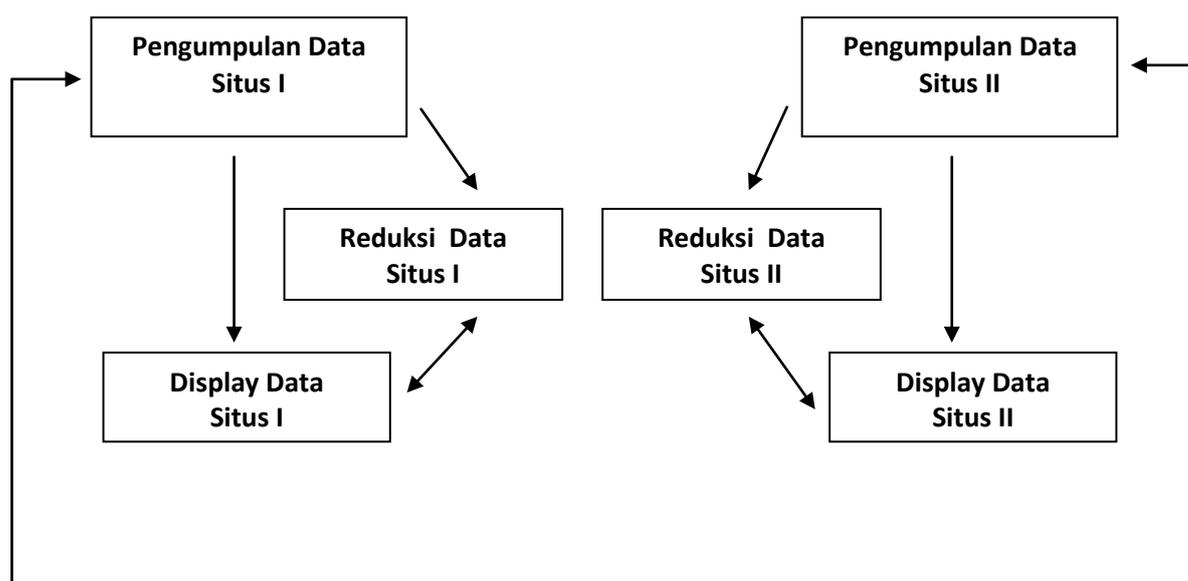
Pada langkah selanjutnya penarikan kesimpulan atau verifikasi data, setelah data dianalisis secara terus menerus pada waktu pengumpulan data, baik sewaktu di lapangan, dalam proses maupun setelah dilapangan, selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan atau verifikasi terhadap penelitian. Kesimpulan tersebut mengenai penelitian tentang pelaksanaan “Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng” sebagai upaya pengembangan mutu pendidikan di sekolah.

Pengambilan kesimpulan tentang strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam menciptakan kinerja efektif guru peneliti dapatkan setelah peneliti mengkaji makna yang ada dalam hasil wawancara peneliti dengan responden kemudian memverifikasikan dengan data baru yang peneliti dapatkan dari hasil wawancara, pengetahuan peneliti yang didapat dari buku-buku, serta diskusi dengan dosen pembimbing.

Pengambilan kesimpulan tentang strategi kepala sekolah sebagai supervisor peneliti dapatkan setelah peneliti melihat hasil inventori untuk memetakan peran kepala sekolah. Hasil dari inventori ini peneliti verifikasi dengan mengkaji makna dari hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah. Pengkajian makna ini membantu peneliti untuk mengelompokkan hasil wawancara kepala sekolah berdasarkan pada peran yang dimainkan oleh kepala sekolah.

Kesimpulan untuk strategi kepala sekolah sebagai supervisor peneliti dapatkan setelah mengkaji makna yang ada dalam hasil wawancara peneliti dengan para responden yaitu kepala sekolah, guru, karyawan dan peserta didik serta peneliti verifikasi dengan pengetahuan peneliti yang didapat dari buku-buku.

5. Analisis Lintas Situs



Gambar 3.2 *Komponen-komponen Analisa Data Lintas Situs: Model Interaktif*

H. Pengecekan Keabsahan Temuan

Dalam penelitian ini agar dapat dipercaya suatu hasil penelitian, maka harus memenuhi beberapa kriteria. Menurut Moleong dalam Nurhadi penelitian kualitatif kriteria tersebut adalah kredibilitas (validitas), transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.¹²⁴

Untuk mencapai keabsahan data penelitian secara alamiah (natural) maka peneliti melakukan 2 hal yaitu menjaga kredibilitas data (derajat kepercayaan) dan menjaga dependabilitas data (kriteria kebergantungan). Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Kegiatan untuk Menjaga Kredibilitas Data (Derajat Kepercayaan)

Kegiatan untuk menjaga kredibilitas data digunakan untuk menjamin bahwa data atau informasi yang dikumpulkan mengandung kebenaran baik

¹²⁴Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm.103.

bagi pembaca maupun subyek yang diteliti. Untuk mendapatkan nilai kredibilitas yang tinggi maka dalam penelitian ini digunakan teknik pemeriksaan data atau teknik pemeriksaan sumber (triangulasi data), dan review informasi yakni mengkomunikasikan laporan riset kepada para informan kunci (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru Pendidikan Agama Islam, guru-guru mata pelajaran, guru-guru wali kelas, tenaga administrasi, supervisi, dan lain-lainnya) untuk mendapat persetujuan atau kesamaan pemahaman tentang mutu pendidikan itu sendiri.

Memperpanjang masa observasi. Untuk benar-benar memahami strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja efektif guru di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng maka peneliti memperpanjang masa observasi dengan menghadiri kegiatan-kegiatan yang dihadiri kepala sekolah, serta memperhatikan bagaimana jalannya komunikasi antara kepala sekolah dengan guru, karyawan, peserta didik, dengan tamu sekolah, maupun para alumni yang datang ke sekolah.

2. Menjaga Dependabilitas Data (Kriteria Kebergantungan)

Kriteria menjaga dependabilitas data (kriteria kebergantungan) ini meninjau dan memperhitungkan semua faktor yang bersangkutan dengan data penelitian. Hal ini dilakukan untuk menjaga kehati-hatian, sehingga terhindar dari kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pengumpulan dan pengintegrasian data.



BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bab 4 ini diuraikan secara lengkap hasil (paparan data dan pembahasan) penelitian strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang. Secara rinci hasil penelitian tersebut akan diuraikan dalam tiga sub bagian, yakni: A. Paparan Data, B. Temuan Penelitian, dan C. Temuan Lintas Situs.

A. Paparan Data

1. Situs SMA Negeri 1 Ngoro

a. Deskripsi SMA Negeri 1 Ngoro

1) Sejarah Singkat SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang

Berdasarkan keterangan dari sumber yang diwawancarai, bahwa SMA Negeri Ngoro Jombang berdiri pada tahun 1981/1982. Adanya lokasi pembelajaran pertama kali menempati satu gedung SDN Ngoro 2. Adapun lokasi tanah gedung SMA Negeri Ngoro diperoleh dari pembelian tanah warga Kauman Ngoro, salah satu pemilik tanah yang bernama Bapak Djalil Al Kombyah yang pada waktu itu juga diangkat sebagai penjaga sekolah (tenaga tidak tetap) di SMA Negeri Ngoro yang bertugas sampai dengan tahun 2009/2010, yang selanjutnya gajinya sebagai uang santunan bulanan sampai dengan beliau wafat.

SMA Negeri Ngoro Jombang merupakan SMA Negeri Ke-3 yang ada di Jombang setelah SMAN 2 dan SMAN 1 Jombang, SMAN Ngoro yang berdirinya pada masa Bapak Saelly Sastro Atmodjo sebagai kepala Kantor Dinas Kabupaten Jombang. Kepala Sekolah Pelaksana sebagai Plh. Bpk. Soekamto, BA kemudian dilanjutkan Bpk. Setiono, BA setelah itu mutasi ke SMAN Soko Mojokerto diganti Bpk. Soekamto, BA sebagai kepala definitif dari tahun 1996 – 1990.

Diawal berdirinya SMAN Ngoro mempunyai 3 rombel hingga sekarang sudah menjadi 7 rombel tiap angkatan.

2) Kepemimpinan di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang

Berdasarkan dokumen, tercatat bahwa SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang ini telah mengalami pergantian pimpinan yakni Kepala Sekolah beberapa kali, yaitu:

- | | |
|-------------------------------|-----------------|
| a) Soekamto, BA | (1985-1991) |
| b) Ismet, BA | (1991-1993) |
| c) Dra. Nursijah, | (1993-1999) |
| d) Drs, Mustajir, MM | (1999-2000) |
| e) Drs. Mangkuan, MM | (2000-2003) |
| f) Drs. H. Hari Winarto, MM | (2003-2007) |
| g) Drs. Djoko Suwono, M.Si | (2007-2010) |
| h) Drs. H. Achmad Damhuri, MM | (2010-2015) |
| i) Drs. Singgih Susanto, MM | (2015-sekarang) |

3) Letak Geografis SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang

Berdasarkan pengamatan pada saat penelitian berlangsung, bahwa SMA Negeri 1 Ngoro beralamatkan di Jl. Kawi No. 6 Ngoro Jombang. Hasil pengamatan langsung bahwa letak SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang dapat dipaparkan sebagai berikut:

- Sebalah Barat : Berbatasan dengan Rumah penduduk atau masyarakat Ngoro.
- Sebelah Timur : Tidak jauh dengan SMP Negeri 1 Ngoro.
- Sebelah Utara : Berbatasan dengan jalan Kawi yang berseberangan dengan masjid Ar-Rohman
- Sebalah Selatan : Berbatasan dengan SMA PGRI dan persawahan

4) Visi dan Misi SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang

Berdasarkan dokumen maupun hasil observasi, SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang memiliki Visi, Misi, Tujuan dan Pofil sebagai berikut:

a) Visi SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang

Visi SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang adalah "Berimtaq, Berprestasi Dan Berbudaya Lingkungan".

b) Misi SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang

Adapun Misi SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang adalah:

- (1) Meningkatkan Keimanan Dan Ketaqwaan
- (2) Mewujudkan Kultur Sekolah Yang Tertib, Santun Dan Disiplin
- (3) Meningkatkan Prestasi Akademis Dan Non Akademis
- (4) Meningkatkan Peran Serta Warga Sekolah Terhadap Lingkungan

c) Profil SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang**(1) Identitas Sekolah**

Nama Sekolah : SMA Negeri 1 Ngoro
Alamat Sekolah : Jl. Kawi No. 6 Ngoro Jombang
0321-710411

(2) Identitas Kepala Sekolah

Nama dan gelar : Drs. Singgih Susanto, M.MPd
Pendidikan Terakhir : S 2

b. Perencanaan/standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam menilai kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro

Kegiatan menilai adalah bagian yang tidak terpisah dalam mengelola atau melaksanakan sesuatu, termasuk di dalam dunia pendidikan. Salah satu kegiatan utama di dalam dunia pendidikan adalah kegiatan belajar mengajar, tentu dalam hal ini yang berperan utama adalah guru. Bagaimana guru dalam melaksanakan tugasnya tentu guru mendapat hal-hal yang baik ataupun hal yang kurang diinginkan, atau mungkin guru tersebut mendapat kendala di dalam melaksanakan tugasnya.

Oleh karena itulah perlu adanya penilaian kinerja, hal ini dilakukan dalam rangka agar tujuan pendidikan itu dapat dicapai dengan baik sesuai dengan harapan bersama atau pun tuntutan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yang berlaku. Demikian pula halnya dengan guru di SMAN 1 Ngoro, agar pelajaran serta output yang dihasilkan dari SMAN 1

Ngoro menjadi lebih baik. Upaya yang dilakukan oleh Kepala SMAN 1 Ngoro dalam meningkatkan kemampuan profesionalisme guru yang dipimpinnya, khususnya guru mata pelajaran pendidikan agama, ataupun guru-guru lainnya dengan melakukan supervisi secara terus menerus dan kontinu.

Guru merupakan salah satu tulang punggung utama dalam perubahan di bidang pendidikan, semua usaha perubahan di bidang pendidikan seperti pembaharuan kurikulum dan penerapan metode mengajar baru pada akhirnya tergantung pada guru, tanpa guru menguasai bahan pelajaran dan strategi belajar mengajar, maka tidak akan mencapai hasil sebagaimana yang diinginkan. Tanpa guru yang dapat mendorong, membimbing serta membina siswa untuk meningkatkan presentasi yang tinggi, maka segala upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan mencapai hasil yang maksimal.

Berdasarkan pengamatan peneliti, pihak sekolah dalam hal ini kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang telah melakukan supervisi terhadap guru-guru berdasarkan rambu-rambunya, terhadap apa saja yang harus dilakukan para guru maupun para staf tata usaha di sekolah, termasuk bagaimana kinerja guru di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang. Kegiatan yang dilakukan oleh kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang cukup maksimal, ini terlihat dari gejala-gejala sebagai berikut: (1) Kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang secara berkala menanyakan, bahkan memeriksa perangkat mengajar guru Pendidikan Agama Islam; (2) Kepala

SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang selalu setiap hari memeriksa kehadiran guru Pendidikan Agama Islam, maupun guru pada umumnya dan (3) Kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang selalu berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru Pendidikan Agama Islam.

Untuk mendapatkan penjelasan berkaitan dengan bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru PAI di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang, peneliti mewawancarai kepala sekolah, menemui beliau di ruang kerjanya. Berikut penuturan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Ngoro:

Untuk kegiatan evaluasi kinerja dalam kaitannya dengan supervisi ini kami melakukan dua kali dalam setahun setiap awal semester, namun yang sering saya lakukan mendekat ke kelas untuk mendengarkan dan mengintai saat pembelajaran sedang berlangsung tanpa diketahui oleh bapak atau ibu guru. Saya pura-pura cabut rumput, merapikan bunga di halaman, atau yang lain, yang tidak menimbulkan mereka curiga kepada saya.¹²⁵

Selanjutnya peneliti menanyakan bagaimana langkah setelah mengetahui hasil observasi atau pemantauan tersebut. Lebih lanjut Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Ngoro mengemukakan:

Hal-hal yang menjadi temuan baik yang positif maupun yang kekurangan inilah sebagai bahan untuk kita bicarakan secara umum di rapat dinas nanti, atau dibicarakan di waktu santai.¹²⁶

Karena para wakil kepala sekolah adalah bagian dari kepala sekolah, dikhawatirkan jawabannya bersifat subyektif, oleh karena itu peneliti mencari informasi pada guru PAI, baik pada guru PAI (1) dan (2) tentang

¹²⁵ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

¹²⁶ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru PAI di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang, peneliti mewawancarai guru tersebut ketika berada di ruang guru. Berikut penuturan guru PAI (A) di SMA Negeri 1 Ngoro:

Kegiatan evaluasi kinerja dalam kaitannya dengan supervisi kepala sekolah melakukan bukan saja dua kali dalam setahun, namun dapat dikatakan sering. Secara formal memang demikian, namun baik secara langsung maupun secara tidak langsung cukup banyak memberikan perhatian kepada kami sebagai guru PAI khususnya demikian juga pada guru-guru lainnya.¹²⁷

Lebih lanjut peneliti menanyakan bagaimana maksud dari pernyataan pak guru tadi. Kemudian pak guru PAI (A) menjelaskan maksudnya:

Beberapa kali kami sering disenggol, seperti beliau entah pura-pura atau sengaja, saya kurang tahu, beliau mendekat ke kelas untuk mendengarkan dan mengintai saat pembelajaran sedang berlangsung tanpa diketahui oleh kami atau bapak ibu guru lainnya. Beliau pura-pura cabut rumput, merapikan bunga di halaman, atau yang lain, yang tidak menimbulkan kami curiga.¹²⁸

Program-program kegiatan kepala sekolah, termasuk program supervisi diberikan kepada para guru dan para pembina kegiatan ekstrakurikuler. Demikian yang diungkapkan oleh Pak Sucipto selaku Kepala Tata Usaha di SMA Negeri 1 Ngoro, yaitu sebagai berikut:

Sebagai seorang pegawai yang mengkoordinir kegiatan administrasi sekolah, yang bertugas membantu kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah, telah menggandakan program-program kegiatan kepala sekolah termasuk kegiatan supervisi dan membagikan kepada para guru dan para pembina kegiatan ekstra kurikuler, dalam bentuk blangko untuk diisi.¹²⁹

¹²⁷ Wawancara Guru PAI Ngoro A, 04 Maret 2016

¹²⁸ Wawancara Guru PAI Ngoro A, 04 Maret 2016

¹²⁹ Wawancara Kepala Tata Usaha, 11 Maret 2016

Berkaitan dengan penyediaan sarana dan prasarana peneliti menanyakan juga kepada wakil kepala sekolah bagian sarana dan prasarana, lebih khusus terkait dengan kegiatan evaluasi terhadap para guru. Wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro bagian sarana dan prasarana menuturkan:

Terkait dengan pelaksanaan program apa saja, pada prinsipnya kami menyediakan sarana dan prasarananya, selama itu sesuai dengan plavon yang ada. Akan tetapi khusus pada bagian evaluasi sedapat mungkin pihak sekolah memenuhinya, karena itu adalah sesuatu hal urgen di dalam sebuah proses keberlangsungan pendidikan, jadi kepala sekolah cukup berperan.¹³⁰

Dari hasil penelusuran dokumen tentang program supervisi diperoleh data bahwa data yang didapat dalam dokumen di lapangan, tercatat program supervisi kelas yang dilengkapi dengan jadwal pelaksanaan kegiatan supervisi dan program supervisi kegiatan ekstra kurikuler.

Lebih lanjut peneliti menanyakan bagaimana kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru lebih khusus yang peneliti tanya adalah tentang guru PAI, agar ke depannya mendapatkan peningkatan. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro menjelaskan:

Evaluasi kinerja guru pada umumnya dilaksanakan secara bertahap, dan melalui beberapa tahapan, yakni:

Pertama, Tahap penyusunan program kegiatan kerja bagi guru, seperti melengkapi administrasi pembelajaran, termasuk program ekstrakurikuler, program pembinaan sesuai SK Pembagian Tugas yang telah ditetapkan di awal tahun pembelajaran;

Kedua, Tahap pelaksanaan kegiatan, kita lihat bagaimana perjalanannya apakah lancar atau menemui kendala. Ini merupakan tugas kami bersama, termasuk dengan para wakil kepala sekolah;

¹³⁰ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana Ngoro, 23 Maret 2016

Ketiga, Tahap evaluasi atau konfirmasi data, hasil observasi atau pengamatan;

Keempat, Tahap konfirmasi atau diskusi dengan guru yang bersangkutan.

Itu semua dilakukan bukan saja kepada guru PAI, namun itu dilakukan kepada seluruh guru.

Tujuannya, untuk meningkatkan kinerja semua warga sekolah, dengan harapan agar program-program sekolah dapat berjalan dengan baik utamanya kelancaran proses belajar mengajar.¹³¹

Untuk mendapat keotentikan data, peneliti mengkonfirmasi ke wakil kepala sekolah bagian Hubungan Masyarakat. Bagaimana langkah evaluasi atau tahapan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?

Wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro bagian Humas menuturkan:

kepala sekolah melakukan evaluasi atau supervisi melalui beberapa langkah, antara lain:

Menyusun program kegiatan kerja bagi guru, termasuk melengkapi administrasi pembelajaran, program ekstrakurikuler, program pembinaan-pembinaan sesuai SK Pembagian Tugas yang telah diberikan kepada guru di awal tahun pembelajaran; dan sekolah menyediakan format kerjasama dengan bagian tata usaha di sekolah.

Langkah selanjutnya, yaitu pada saat pelaksanaan kegiatan, kepala sekolah, atau kami sebagai wakil beliau melihat bagaimana jalannya kegiatan tersebut apakah lancar atau menemui kendala., termasuk dengan para wakil kepala sekolah, serta guru senior lainnya.

Langkah berikutnya, Bapak kepala sekolah melakukan evaluasi atau konfirmasi data, hasil observasi tersebut.

Dan langkah yang terakhir yaitu mengkonfirmasi atau mendiskusikan dengan guru yang bersangkutan seperti yang dikemukakan oleh kepala sekolah itu benar adanya, memang itulah dilaksanakan di sini.¹³²

¹³¹ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

¹³² Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Humas Ngoro, 30 Maret 2016

Apa yang dikemukakan oleh kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah bagian hubungan masyarakat tersebut, peneliti juga menanyakan kepada guru PAI tentang bagaimana langkah evaluasi atau tahapan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Guru PAI (A) SMA Negeri 1 Ngoro menuturkan:

Menurut saya sepertinya ada beberapa macam tahapan, yaitu: Pertama, Pada awal tahun pelajaran semua guru disuruh menyusun program kegiatan kerja bagi masing-masing guru, dan dibantu oleh wakasek kurikulum dan guru guru senior, seperti membuat administrasi pembelajaran, termasuk program ekstrakurikuler, program pembinaan-pembinaan sesuai dengan SK Pembagian Tugas yang telah ditetapkan dan diberikan oleh masing-masing guru, bagi sekolah hanya menyediakan format yang telah dibutuhkan oleh bapak ibu guru yang telah disiapkan oleh bagian tata usaha. Kedua, didalam jalannya kegiatan, kepala sekolah dan dibantu oleh wakil kepala sekolah beliau memantau bagaimana apakah lancar atau menemui masalah. Ketiga, yaitu mengevaluasi dari hasil kegiatan tersebut. Keempat, yaitu memberikan masukan kepada guru tersebut dan mendiskusikannya. Untuk tahap yang ini, kadang disentil di saat rapat dinas pada hari senin pagi, untuk guru yang perlu dibina khusus saya dengar guru tersebut dipanggil dengan cara yang tidak diketahui oleh guru lain bahwa sesungguhnya guru tersebut diberi pengarahan khusus.¹³³

Dengan melakukan evaluasi seperti yang dikemukakan oleh kepala sekolah dalam hal ini dilakukan oleh kepala sekolah atau pun oleh wakilnya, apakah hasilnya dapat meningkatkan kinerja para guru atau guru merasa terbebani? Dalam hal ini wakil kepala sekolah di SMA Negeri 1 Ngoro bagian humas menjelaskan:

Untuk awal-awalnya memang terasa berat atau terbebani, namun karena ini sudah menjadi tugas dan tanggung jawab para guru,

¹³³ Wawancara Guru PAI Ngoro A, 04 April 2016

ditunjang komunikasi serta pencerahan yang dilakukan oleh kami, maka hal demikian dapat teratasi sedikit demi sedikit. Bahkan lewat dana yang ada seperti dana BOS atau dana komite sesuai posnya sekolah memberi imbalan (insentif) sebagai bagian dari *reward*, dengan harapan agar guru lebih semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru yang profesional.¹³⁴

Melalui evaluasi seperti yang diterapkan sekarang, apakah hasilnya dapat meningkatkan kinerja para guru atau guru merasa terbebani? Dalam hal ini menanyakan kepada guru PAI (A) SMA Negeri 1 Ngoro, saat itu beliau sedang berada di ruang guru. Guru PAI (A) menjelaskan:

“Evaluasi adalah hal yang sangat penting untuk kemajuan tugas yang saya laksanakan, jadi meskipun merasa terbebani, tapi lama kelamaan sudah terbiasa. Oleh karena itu, kami dituntut banyak belajar, toh itu untuk masa depan kami juga. Itu semua dapat melalui dengan komunikasi serta pencerahan yang dilakukan oleh pihak sekolah, baik kepala sekolah maupun wakilnya utamanya wakil bagian kurikulum, maka hal demikian dapat teratasi sedikit demi sedikit”.¹³⁵

Lebih lanjut peneliti menanyakan kepada guru PAI tersebut, setelah guru membuat program atau pun programnya terlaksana apakah ada yang diberikan oleh pihak sekolah? Guru PAI (B) di SMA Negeri 1 Ngoro mengungkapkan:

Alhamdulillah ada walaupun tidak terlalu banyak kita syukuri, karena memang itu adalah bagian dari tugas kita sebagai guru. Pihak sekolah memberikan insentif itu lewat dana yang ada seperti dana BOS atau dana komite sesuai posnya yang ditentukan sekolah”.¹³⁶

¹³⁴ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Humas Ngoro, 30 Maret 2016

¹³⁵ Wawancara Guru PAI Ngoro A, 04 April 2016

¹³⁶ Wawancara Guru PAI Ngoro A, 04 April 2016

Selanjutnya peneliti bertanya Apakah ada idikatornya? Kalau ada, apa yang menjadi indikator pencapaiannya Pak Singgih?, demikian panggilan akrabnya kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro. Beliau menyatakan:

Ada indikatornya, yang menjadi indikatornya adalah apabila program kegiatan tersebut dapat berjalan dan berhasil dengan baik tentunya. Yang penting guru mau berkarya atau melaksanakan tugas dengan baik, itu sudah merupakan modal kebahagiaan sekolah, kalaun pun guru tersebut mengalami kendala di dalam melaksanakan tugas atau programnya, nanti kami akan tinjau faktor apa yang menjadi kendalanya.¹³⁷

Setelah bapak tahu faktor penyebabnya, bagaimana langkah yang dilakukan bapak terhadap masalah tadi? Kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro mengungkap:

Setelah kami tahu faktor penyebabnya, tentu akan dibicarakan bersama dengan para wakil kepala sekolah atau bahkan di ruang rapat dinas, di sana kita akan dibahas bersama untuk mendapat jalan keluarnya, demi tercapai tujuan kita bersama, sekaligus agar kinerja para guru meningkat.¹³⁸

Peneliti juga menanyakan kepada guru lain, tentang bagaimana strategi kepala sekolah utamanya sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI. Guru dari SMA Negeri 1 Ngoro tersebut menuturkan:

Menurut saya kepala sekolah sudah banyak memainkan strateginya, seperti beliau tidak saja menyuruh, akan tetapi lebih kepada memberikan contoh. Kemudian di dalam mengevaluasi beliau lebih banyak pada cara tidak formal, seperti beliau jalan keliling di sekitar kelas untuk melihat mungkin ada sampah, beliau menghampiri ke arah tersebut. Dari sana beliau dengan secara tidak langsung mengamati kegiatan guru yang tengah melaksanakan tugasnya.¹³⁹

¹³⁷ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

¹³⁸ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

¹³⁹ Wawancara Guru Lain Ngoro, 04 April 2016

Peneliti juga menanyakan salah seorang guru senior di SMA Negeri 1 Ngoro yakni Bapak Ahmad Fauzi, S.Pd. apakah langkah supervisi yang dilakukan sekolah ini para guru menyetujuinya, kemudian dengan cara seperti itu apakah dapat meningkatkan kinerja para guru, seperti guru PAI misalnya? Beliau menuturkan:

Pada prinsipnya para guru menyetujui, selama itu dilakukan sesuai dengan prosedur atau norma yang berlaku, saya melihat selama guru tersebut mau berkarya insyaAllah bisa. Artinya supervisi yang dilakukan di sekolah ini dapat dikatakan cukup membantu meningkatkan kinerja para guru pada umumnya. Khususnya guru PAI menurut saya dengan latar belakang kepala sekolah adalah seseorang yang mengerti tentang agama juga, hal ini cukup memberi kontribusi pada pembiasaan keberagaman di sekolah itu berarti membantu PAI di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang.¹⁴⁰

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada wakil kepala sekolah bagian kurikulum tentang bagaimana perencanaan kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru PAI di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang, peneliti mewawancarai wakil kepala sekolah, menemui beliau diruang kerjanya. Berikut penuturannya:

Menurut saya kepala sekolah sudah cukup dalam mengevaluasi kinerja para guru, karena sudah banyak yang dilakukan misalnya lewat rapat dinas, pemantauan langsung maupun tidak langsung di kelas, pemeriksaan administrasi para guru, termasuk saya yang diberi tugas untuk perpanjangan beliau untuk memeriksa administrasi guru, setelah teman sejawat dalam hal ini guru senior melihat pekerjaan teman juniornya.¹⁴¹

¹⁴⁰ Wawancara Guru Senior, 05 April 2016

¹⁴¹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum, 28 Maret 2016

Lebih lanjut peneliti menanyakan berkaitan evaluasi apakah punya pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja para guru termasuk guru PAI. Beliau Wakasek SMA Negeri 1 Ngoro menjelaskan dengan singkat:

Saya melihat dan merasakan ada, sebagai awalnya administrasi kurang lengkap, selanjutnya bisa dilengkapi, sebelumnya masih *copy paste*, selanjutnya sudah dibuat sendiri walaupun masih terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki guna mengikuti perkembangan kurikulum yang berlaku.¹⁴²

Dari hasil wawancara baik dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah maupun dengan guru PAI dan guru senior ataupun Kepala Tata Usaha, peneliti mendapat informasi/data bahwa Kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang cukup bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang yaitu perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf dan maupun siswa. Berarti kepala sekolah menyadari bahwa segala yang terjadi di sekolah itu, tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah.

c. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro

Sebagai supervisor, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Adapun untuk memperoleh data tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI, pada hari Kamis, 16 Januari 2016 peneliti berusaha untuk menemui bapak kepala

¹⁴² Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum, 28 Maret 2016

sekolah SMA Negeri 1 Ngoro, peneliti datang ke sekolah pada jam 10.00 Wib, pada saat itu bapak kepala sekolah sedang membaca sebuah dokumen. Waktu itu merupakan jam istirahat, kemudian bapak kepala sekolah mengajak peneliti untuk masuk ke ruang kepala sekolah, selanjutnya peneliti mengadakan wawancara dengan mengajukan pertanyaan tentang bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang. Beliau menjelaskan bahwa:

Upaya atau strategi yang saya lakukan adalah memotivasi guru bagaimana para guru dapat menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis antar guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan peringatan.¹⁴³

Selanjutnya peneliti menanyakan tentang bagaimana langkah-langkah menciptakan situasi dan hubungan yang harmonis antar guru, bapak kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro menyatakan bahwa:

Situasi dan hubungan kerjasama yang harmonis di suatu sekolah memang sangat penting, dalam penerapannya saya menciptakan suasana terbuka maksudnya setiap guru diberi hak untuk menyatakan pendapat dan keinginan-keinginan terhadap perkembangan dan apabila ada masalah, maka akan dipecahkan bersama, dan juga melibatkan guru untuk berbagai kegiatan. Selain itu juga memberikan penjelasan tentang tujuan yang harus dicapai dalam program sekolah.¹⁴⁴

Selanjutnya peneliti menanyakan bagaimana wujud dari komunikasi yang harmonis dan efektif itu? Kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro menjelaskan:

¹⁴³ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

¹⁴⁴ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

Komunikasi yang baik itu bukan hanya satu arah, efektifitas komunikasi mencakup intraksi antara pembicara dan pendengar, oleh karena itu sangat penting di sini adalah kejujuran, keterbukaan dan kejelasan pesan yang disampaikan dari komunikasi. Kegagalan berkomunikasi secara jelas dapat membuat pekerjaan menjadi lebih sulit, kemampuan berkomunikasi secara efektif Bapak kepala sekolah dapat dilihat dari upayanya dalam memberikan penjelasan tentang visi dan misi serta tujuan dari organisasi yang dipimpin. Disampaikannya pula tujuan organisasi kepada para guru dengan maksud agar semua guru khususnya guru PAI mampu bekerjasama dalam mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan.¹⁴⁵

Kemudian peneliti juga menanyakan sejauh mana pentingnya pemberian pemahaman terhadap guru tentang tujuan sekolah, yang di dalamnya harus ada usaha serius dari segenap warga sekolah atau perlu kinerja para penyelenggara di sekolah ini. Dalam hal ini kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro menjelaskan:

Karena pencapaian tujuan tersebut (tujuan sekolah) merupakan tanggung jawab bersama, maka para guru merasa memiliki dan bertanggung jawab penuh terhadap perkembangan-perkembangan sekolah ini, yang selanjutnya diharapkan dengan pemahaman tentang tujuan dan target yang harus dicapai dapat menumbuhkan motivasi dalam diri para guru sendiri untuk berusaha semaksimal mungkin melakukan pengembangan sekolah sehingga bermuara pada peningkatan kerja daripada warga sekolah termasuk di dalamnya guru PAI.¹⁴⁶

Peneliti lebih lanjut bertanya, kalau para guru termasuk kepada guru PAI itu sudah bekerja atau berkinerja dengan baik, hal apa saja yang bapak lakukan terhadap guru atau warga sekolah yang demikian. Dalam kaitannya dengan ini, bapak Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Ngoro menyatakan bahwa:

¹⁴⁵ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

¹⁴⁶ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

Kepada para guru yang telah berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik, tentu banyak ragam/bentuk yang saya berikan bukan berupa materi saja akan tetapi berupa dukungan mental untuk terus mengembangkan potensi yang dimilikinya, berupa pujian dan kesempatan untuk menduduki suatu jabatan, misalnya koordinator pelaksanaan Imtaq atau ketua panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.¹⁴⁷

Apa yang disampaikan oleh kepala sekolah tersebut peneliti berusaha mencari tahu kepada guru PAI dalam rangka mendapat keterangan tentang hal-hal yang pernah dilakukan kepala sekolah tersebut. Oleh karena itu selanjutnya peneliti mengadakan wawancara guru PAI yang pada waktu itu baru selesai melaksanakan kegiatan IMTAQ, dengan santai peneliti mengajukan pertanyaan tentang strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI. Guru PAI (A) di SMAN 1 Ngoro ini menjelaskan:

“Adapun strategi yang telah dijalankan oleh bapak kepala sekolah adalah memberikan dorongan terhadap para guru tersebut terutama saya sebagai guru PAI untuk selalu melaksanakan koordinasi dan komunikasi yang baik serta menjaga situasi sekolah yang sudah berjalan dengan baik, bapak kepala sekolah selalu berusaha untuk memenuhi segala keperluan yang dibutuhkan oleh bapak ibu guru termasuk perlengkapan saya didalam mengajar di kelas, diakhir-akhir pelaksanaan tugasnya beliau juga penghargaan dan nasehat serta peringatan, hanya saja kami malu pada diri sendiri karena belum maksimal memanfaatkan fasilitas yang ada”.¹⁴⁸

Sesuai dengan pernyataan guru PAI tadi kaitannya dengan memotivasi para guru, bagaimana cara serta kapan atau di mana kepala sekolah melakukan upaya memotivasi para guru tersebut? GPAI (A) SMA Negeri 1 Ngoro menuturkan:

¹⁴⁷ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

¹⁴⁸ Wawancara Guru PAI Ngoro A, 04 April 2016

Caranya yang dilakukan kepala sekolah bervariasi, tempatnya pun tidak terikat dalam waktu yang tidak terikat pula, seperti dilakukan ketika rapat dinas dengan para guru, disampaikan secara umum pada saat upacara hari senin pagi, atau kadang saat santai. Akan tetapi untuk guru tertentu yang memiliki hal-hal yang berbeda dengan teman guru lainnya beliau mengadakan pertemuan empat mata.¹⁴⁹

Lebih lanjut peneliti juga menanyakan pada guru mata pelajaran lain berkaitan dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI. Beliau guru SMA Negeri 1 Ngoro menuturkan:

Bapak kepala sekolah didalam melakukan strateginya dalam rangka meningkatkan kinerjanya terhadap guru terutama guru agama adalah dengan waktu yang berbeda-beda beliau melakukan pada saat rapat dengan para guru-guru, juga disampaikan melalui kegiatan pembinaan terhadap guru itu sendiri dan juga pada saat beliau menjadi Pembina di upara setiap hari senin pagi.¹⁵⁰

Selanjutnya peneliti dalam waktu yang berbeda mewawancarai wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro bagian kurikulum di ruang kerjanya, beliau menyampaikan ada beberapa hal yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, di antaranya sebagai berikut:

- a. Pemberdayaan TIM Pengembang Kurikulum Tingkat Sekolah
- b. Supervisi Akademik, yang melakukannya adalah Kepala Sekolah didampingi oleh Wakil Kepala sekolah bidang Kurikulum.
- c. Rapat rutin mingguan setiap hari Senin setelah selesai melaksanakan kegiatan upacara bendera pagi.
- d. Menyediakan jam khusus dan terjadwal untuk pelajaran Al-Qur'an, seperti mata pelajaran lain di seluruh rombongan belajar untuk mengatasi keadaan peserta didik yang masih memiliki keterbatasan di dalam hal membaca Al-Qur'an.¹⁵¹

¹⁴⁹ Wawancara Guru PAI B Ngoro, 04 April 2016

¹⁵⁰ Wawancara Guru Lain Ngoro, 07 April 2016

¹⁵¹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum, 28 Maret 2016

Selanjutnya peneliti dalam waktu yang berbeda mewawancarai wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro bagian sarana dan prasarana di ruang kerjanya, beliau menyampaikan ada beberapa hal yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, secara singkatnya adalah:

Berusaha menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung peningkatan kinerja guru, termasuk guru PAI, seperti memperbaiki mushalla dengan kelengkapan sesuai dengan kemampuan yang ada. Kemudian menyediakan fasilitas pembelajaran seperti pihak sekolah telah menyediakan sarana internet serta LCD, termasuk hal-hal yang kecil lainnya, seperti spidol, daftar hadir, buku nilai dan lain-lain.¹⁵²

Berdasarkan penuturan kepada kepala sekolah tersebut, peneliti juga mengadakan pengamatan secara langsung, berpartisipasi langsung di dalamnya, maka ditemukan ada sinkronisasinya dengan kenyataan atau keadaan. Upaya yang dilakukan pihak sekolah dalam hal ini kepala sekolah dibantu oleh para wakilnya memang telah melakukan beberapa langkah proaktif, tentu di dalam melakukan sesuatu atau program kadang menemui hambatan atau kendala di dalam pelaksanaannya.

Lebih spesifik peneliti menanyakan bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang. Wakil Kepala sekolah bagian kurikulum menyampaikan:

Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu Pembelajaran PAI dengan melakukan penambahan jam pelajaran PAI melalui kegiatan keagamaan dan ekstrakurikuler, melakukan pembinaan terhadap guru, mengikutsertakan guru-guru dalam seminar, workshop, diklat, MGMP, dan lain-lain.¹⁵³

¹⁵² Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana Dan Prasarana Ngoro, 30 Maret 2016

¹⁵³ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum, 28 Maret 2016

Setelah mendapatkan jawaban dari wakil kepala sekolah beberapa poin tersebut, lalu peneliti menanyakan bagaimana bapak memerankan TIM pengembang kurikulum tingkat sekolah di SMA Negeri 1 Ngoro.

Selanjutnya wakil kepala sekolah menjelaskan: salah satu tugas tim pengembang kurikulum adalah membantu kepala sekolah di dalam meningkatkan atau memperbaiki administrasi pembelajaran para guru, termasuk guru PAI, seperti bagaimana silabus, RPP, bahan ajar atau hal lain berkaitan dengan upaya kemajuan sekolah.¹⁵⁴

Bagaimana pula dengan supervisi akademik atau supervisi klinis, yang dilakukan adalah Kepala Sekolah didampingi oleh Wakil Kepala sekolah bidang kurikulum. Wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 bagian kurikulum menuturkan:

Untuk supervisi yang ini dilakukan secara berkala, secara jadwal minimal satu kali dalam satu semester, namun kita memakai istilah supervisi berjenjang, maksudnya dilihat atau diperiksa dulu oleh guru senior, setelah itu baru diperiksa oleh kepala sekolah itu khususnya yang berkaitan dengan penyusunan administrasi pembelajaran seperti RPP atau lainnya.¹⁵⁵

Lebih lanjut peneliti menanyakan apakah dengan melalui strategi seperti ini dapat meningkatkan kinerja guru? Wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro bagian kurikulum menjelaskan:

Karena ini adalah sebuah cara, tergantung yang memaknai, akan tetapi berdasarkan pengalaman di sini, apa yang pernah diterapkan sudah cukup memberikan nilai positif termasuk pada peningkatan kinerja para guru, dan yang penting adalah tumbuh kesadaran dalam diri para guru untuk tetap berpikiran apa yang dilakukan itu adalah sebuah tugas dan bagian dari kewajiban sebagai guru

¹⁵⁴ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum, 28 Maret 2016

¹⁵⁵ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum, 28 Maret 2016

dalam upaya menjadi pelayan terhadap peserta didik, agar peserta didik nantinya menjadin peserta didik yang menjadi harapan.¹⁵⁶

d. Problem Yang Dihadapi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan Cara Mengatasinya

Setelah peneliti menanyakan strategi atau teknik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, tentu butuh proses, dalam perjalanannya ternyata dari hasil observasi, peneliti menemukan problem atau kendala. Untuk jelasnya peneliti menanyakan kendala yang dihadapi sekolah, dalam hal ini beberapa orang sebagai penanggung jawabnya.

Yang pertama peneliti bertanya kepada kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang, sesungguhnya kendala apa saja yang dihadapi oleh kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI. Kepala Sekolah menjelaskan, bahkan kaitannya dengan guru pada umumnya, berikut penuturannya:

Beberapa kendala itu seperti:

- a. Masih ditemukan guru-guru, pegawai dan staf yang belum bisa menempati waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh sekolah baik jam masuk maupun jam pulang, dengan kata lain mereka pura-pura lupa dengan waktu tersebut)
- b. Belum sinkronnya waktu, seperti waktu penataran yang diselenggarakan oleh Departemen Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Dikpora) maupun Kementerian Agama dengan waktu mengajar, mereka lebih memilih melakukan penataran ketimbang melakukan kewajiban utamanya mengajar
- c. Efektif waktu yang digunakan kebetulan misalnya pada hari-hari besar Nasional, seperti hari ulang tahun PGRI, akan

¹⁵⁶ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum, 28 Maret 2016

menyita waktu mengajar guru-guru SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang

- d. Mengaktifkan guru yang bukan jam mengajar (mengaktifkan piket guru untuk mengajar).¹⁵⁷

Apa yang disampaikan oleh kepala sekolah tersebut, senada dengan hasil observasi maupun wawancara lepas dengan beberapa guru termasuk di dalamnya adalah guru senior, memang kadang-kadang seperti itu. Syukurnya kepala sekolah ini lebih banyak memberi contoh, daripada berbicara, jadi hal seperti itu bisa diatasi bersama, karena kita merasa sekolah ini sudah merupakan milik kita bersama dan peserta didik ini adalah anak kita semua.

Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI), lebih lanjut dikemukakan oleh Kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang, sebagai berikut:

- 1) Pada umumnya untuk guru Pendidikan Agama Islam (PAI), masih terbatasnya referensi.
- 2) Masih banyak siswa yang bermasalah pada belum bisa Baca Tulis *Al-Qur'an* (BTQ), sehingga solusi oleh sekolah, yakni sekolah menyediakan dan memasukan dalam kurikulum masing-masing 2 jam pelajaran untuk masing-masing jenjang atau level untuk jam *Al-Qur'an*".¹⁵⁸

Setelah peneliti menelusuri ruangan perpustakaan di SMA Negeri 1 Ngoro, didukung oleh data dokumen yang peneliti dapat dari sekolah, memang buku-bukunya masih butuh keseriusan untuk mengadakan buku

¹⁵⁷ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

¹⁵⁸ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

pelajaran PAI yang baru yaitu sesuai dengan kurikulum yang berlaku sekarang.

Untuk poin yang pertama dan kedua yaitu kaitannya dengan keterbatasan buku pegangan siswa maupun peserta didik masih banyak yang memiliki keterbatasan dalam BTQ, peneliti mengkonfirmasi langsung dengan guru PAI (A) SMA Negeri 1 Ngoro. Beliau menuturkan:

Memang buku masih terbatas, ada bukunya akan tetapi itu buku kurikulum yang sudah lewat, yang ada sekarang baru untuk kelas X, yang sudah menggunakan kurikulum 2013. Kemudian masih banyak peserta didik yang bermasalah pada BTQ. Hal ini kadang menjadi masalah kami ketika mengajar dikelas, sehingga dapat menurunkan kinerja kami.¹⁵⁹

Senada dengan itu disampaikan pula oleh guru PAI (B) di SMA Negeri Ngoro berikut:

Belum ada fasilitas berupa aula, walau bukan masalah serius, rutinitas kita di sini setiap acara/kegiatan IMTAQ kita menemani serta menjaga siswanya dengan extra ketat, mengingat duduknya tidak terpusat, buku masih terbatas, ada bukunya akan tetapi itu buku kurikulum yang sudah lewat, yang ada sekarang baru untuk kelas X, yang sudah menggunakan kurikulum 2013. Kemudian masih banyak peserta didik yang bermasalah pada BTQ. Hal ini kadang menjadi masalah kami ketika mengajar dikelas, sehingga dapat menurunkan kinerja kami.¹⁶⁰

Lain halnya dengan yang diungkap oleh Wakasek SMA Negeri 1 Ngoro bagian kurikulum bahwa kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru tidak hanya terjadi pada guru PAI saja, namun terjadi juga pada guru-guru pada umumnya, bahkan itu terjadi pula pada beberapa karyawan (Tenaga Kependidikan), seperti:

¹⁵⁹ Wawancara Guru PAI Ngoro A, 04 April 2016

¹⁶⁰ Wawancara Guru PAI Ngoro B, 04 April 2016

- a. Pemahaman dan penguasaan terhadap ICT, masih terdapat guru yang masih memiliki keterbatasan di dalam mengoperasikan komputer atau laptop dengan baik. Oleh karena demikian pekerjaan yang seharusnya dapat dilaksanakan dengan cepat dan dalam waktu yang relatif singkat, akibatnya kadang tertunda oleh keadaan yang demikian. Hal ini terjadi karena beberapa faktor, di antaranya: faktor usia, faktor motivasi dalam diri.
- b. Motivasi meningkatkan etos kerja, lebih khususnya berkaitan dengan upaya peningkatan profesionalismenya. Masih ada beberapa guru termasuk guru PAI yang masih belum memiliki motivasi untuk berupaya meningkatkan profesionalismenya.
- c. Masih rendahnya motivasi pengembangan kompetensi akademik, itu terjadi baik pada guru umum maupun pada guru PAI.
- d. Respon. Kadang-kadang respon guru terhadap hal-hal yang baru masih kurang, hal ini berakibat pada guru di dalam kelas ketika menyampaikan materi monoton dengan alur informasi yang tidak *akuintable*, hal ini terjadi pada guru, termasuk guru PAI".¹⁶¹

Menurut wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro bagian kesiswaan dari hasil wawancara mengemukakan:

Ada beberapa kendala seperti ada guru yang merasa tua, sudah tidak semangat lagi untuk belajar ICT, akhirnya tetap mengajar dengan manual. Masih ada guru yang *copi paste* administrasi pembelajaran, namun ini dapat diatasi dengan pemberdayaan pada waktu Musyawarah Guru Mata Pelajaran.¹⁶²

Apa yang dikemukakan oleh wakil kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah di SMA Negeri 1 Ngoro, berdasarkan pengalaman peneliti, memang itulah yang sering dihadapi oleh kepala sekolah, namun kepala yang bijak dan apa akan makna serta fungsi supervisi akan menghadapi hal seperti itu dihadapi dengan pikiran yang jernih dengan hati yang tulus.

¹⁶¹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum Ngoro, 28 Maret 2016

¹⁶² Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan Ngoro, 28 Maret 2016

Dari problem-problem yang didapat di lapangan. Peneliti juga ingin mengetahui bagaimana solusi yang diberikan untuk mengatasi setiap problem tersebut. Peneliti mengawali pertanyaan mengenai bagaimana solusi yang dilakukan dalam mengatasi kendala yang dihadapi Kepala Sekolah sebagai supervisor, dalam upaya meningkatkan kinerja guru PAI. Berikut Kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang mengukapnya.

- 1) menyelenggarakan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) untuk seluruh mata pelajaran.
- 2) memotivasi guru-guru untuk berkarya ilmiah.
- 3) mengoptimalkan peran guru senior untuk melakukan supervisi berjenjang sebab tidak hanya kepala sekolah saja yang melakukan supervisi, akan tetapi guru sebaya juga menjadi supervisor".¹⁶³

Lebih lanjut beliau mengemukakan bahwa solusi yang dilakukan sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI), sebagaimana dikatakan oleh kepala sekolah SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang berikut:

- 1) Kepala sekolah, menyediakan sarana dan prasarana seperti, LCD, dan media belajar lainnya untuk kemudahan dan kelancaran proses belajar mengajar.
- 2) Tersedianya sarana untuk kegiatan ibadah seperti untuk sholat tersedianya musholah dalam wilayah sekolah dengan fasilitas yang memadai walaupun masih memiliki kekurangan.
- 3) Untuk mengatasi beragamnya tingkat penguasaan Baca Tulis *Al-Qur'an* (BTQ), sekolah melakukan Proses belajar mengajar (PBM) dengan sistem *Moving Class*, dimana guru menunggu siswa-siswi di dalam kelas dan murid mencari guru sesuai dengan level penguasaan BTQ masing-masing siswa-siswi".¹⁶⁴

¹⁶³ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

¹⁶⁴ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

Bagaimana trik atau cara bapak ketika menemukan guru PAI atau pun guru lainnya maupun staf yang belum bisa menemptati waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh sekolah baik jam masuk maupun jam pulang, dengan kata lain mereka pura-pura lupa dengan waktu tersebut, atau singkatnya warga sekolah belum mampu berdisiplin dalam tugas dalam arti luas?

Kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro menjelaskan panjang lebar:

Pembinaan-pembinaan terhadap seluruh guru maupun staf di antaranya: **pertama** adalah pembinaan disiplin, artinya untuk melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, maka segenap tenaga kependidikan harus mempunyai disiplin yang tinggi dalam segala bidang.

Kedua pembinaan-pembinaan yang berkaitan dengan kompetensi profesional dan kemampuan yang dimiliki guru, lebih-lebih kepada guru PAI beliau menegaskan Kedisiplinan ini sangat saya *wanti-wanti* dan saya tegaskan karena mengingat 2 orang guru PAI yang kami miliki adalah statusnya sebagai guru PNS. Jadi jangan sampai mereka seenaknya, maklumlah mereka pasti memiliki kesibukan di tempat lain sehingga mengabaikan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah kami.¹⁶⁵

Peneliti juga menanyakan tentang langkah-langkah yang ditempuh dalam membina dan meningkatkan disiplin guru PAI, Guru PAI (A) SMA Negeri 1 Ngoro menuturkan:

Dalam setiap kali rapat atau pertemuan, kepala sekolah selalu mengingatkan akan pentingnya disiplin guru dan pentingnya mentaati tata tertib guru yang telah dibuat bersama, dalam kegiatan sehari-hari sebagai kepala, saya berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan disiplin diri dengan harapan dapat dicontoh dan diteladani oleh para guru. Terkait dengan peningkatan kinerja guru PAI ini, saya kebetulan sedikit mengetahui tentang ilmu agama bahwa Bapak kepala sekolah adalah seorang tokoh agama yang biasa berdakwah dalam lingkungan masyarakat kabupaten Jombang. Jadi menurut Bapak kepala sering kali mengisi kegiatan Imtaq dan kegiatan-kegiatan keagamaan. Bapak Kepala

¹⁶⁵ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

sekolah sangat mendukung dan memelopori kegiatan-kegiatan keagamaan.¹⁶⁶

Peneliti juga menanyakan tentang sejauh mana pentingnya disiplin guru dalam peningkatan kinerja guru PAI, kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro menjelaskan bahwa:

“Disiplin guru dalam berbagai bidang adalah suatu hal yang sangat penting karena disiplin guru merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas kelancaran pembelajaran. Apabila guru telah benar-benar disiplin dalam segala hal, maka segala program yang direncanakan akan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan waktu yang ditetapkan, maka guru harus bisa menjadi teladan bagi para siswa, sehingga apabila guru telah benar-benar disiplin diharapkan para siswa juga akan meniru kedisiplinan yang telah diterapkan para guru, begitu juga sebaliknya apabila guru tidak disiplin, maka program pembelajaran yang direncanakan akan tidak berjalan sesuai dengan harapan dan yang lebih dikhawatirkan para siswa juga akan tidak disiplin.”¹⁶⁷

Terkait dengan pelajaran PAI di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang ada kendala dalam BTQ. Bagaimana bapak menyiasatinya?

”Untuk mengatasi beragamnya tingkat penguasaan Baca Tulis *Al-Qur’an* (BTQ), sekolah melakukan Proses belajar mengajar (PBM) dengan sistem *Moving Class*, dimana guru menunggu siswa-siswi di dalam kelas dan murid mencari guru sesuai dengan level penguasaan BTQ masing-masing siswa-siswi. Menghimbau pada guru PAI agar anak-anak bebas dari Baca, Tulis *Al’ Qur’an* (BTQ) artinya harus ada control melalui guru agar anak-anak bisa mengaji. Tentu saja guru PAI harus menjadi teladan karena berdasarkan laporan dari seorang Guru PAI sekolah kami masih banyak anak yang tidak masuk dalam katagori BTQ ini”.¹⁶⁸

Selanjutnya peneliti menanyakan tentang bagaimana bentuk nyata solusi daripada guru atau pegawai yang masih bermasalah pada kedisiplinan, peneliti mendapat informasi dari keteladanan yang telah

¹⁶⁶ Wawancara Guru PAI Ngoro A, 04 April 2016

¹⁶⁷ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

¹⁶⁸ Wawancara Kepala Sekolah Ngoro, 23 Maret 2016

dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kedisiplinan para guru. Untuk masalah ini peneliti berusaha menggali informasi lewat Wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro bagian Kesiswaan. Berikut penuturannya:

“Dalam kegiatan sehari-hari, beliau berusaha untuk selalu tepat waktu, artinya dalam melaksanakan program yang ditetapkan saya selalu berusaha untuk menepati waktu yang telah dijadwalkan, misalnya setiap hari saya selalu berusaha untuk datang sebelum pukul 06.30, karena kami memulai pelajaran pada pukul 07.00.pada hari juma’at saya bergilir dengan guru-guru lainnya mengisi kegiatan. Apabila saya punya jam mengajar pukul 10.00, maka pada jam itu pula pelajaran saya harus sudah dimulai. Kesemuanya itu saya lakukan dengan harapan agar para guru dengan sendirinya akan meningkatkan kedisiplinan”.¹⁶⁹

Selain menanyakan tentang pembinaan disiplin guru peneliti juga menanyakan tentang bagaimana dalam pembinaan peningkatan kinerja guru PAI yang dilakukan oleh kepala sekolah. Beliau wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro bagian kesiswaan mengatakan bahwa:

Dalam melakukan pembinaan untuk meningkatkan kinerja guru PAI, kepala sekolah mengirim para guru PAI untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan, mendatangkan para ahli, memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikan. Kemudian menempatkan guru PAI pada proporsi yang sesuai dengan bidangnya. Dan mengadakan rapat guru setiap satu semester yang dimaksudkan untuk mengevaluasi kinerja guru sekaligus memberikan pengarahan-pengarahan terhadap kekurangan-kekurangan. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.¹⁷⁰

Selanjutnya peneliti mewawancarai wakil kepala sekolah bagian kurikulum di SMA Negeri 1 Ngoro tentang bagaimana solusi yang telah dilakukan pihak sekolah dalam mengatasi kendala peningkatan kinerja guru

¹⁶⁹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan Ngoro, 28 Maret 2016

¹⁷⁰ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan Ngoro, 28 Maret 2016

pada umumnya, utamanya dalam hal kepala sekolah sebagai supervisor, berikut penuturan beliau:

Solusi yang pernah dilakukan di antaranya:

- a. Peningkatan serta pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM), seperti mengaktifkan pelaksanaan MGMP, memotivasi guru agar tetap berkarya, mengikuti, penataran, seminar, serta peningkatan disiplin
- b. Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai; sekolah sudah menyediakan, LCD, sarana ibadah misalnya Mushalla dengan tempat berwudlu', dll
- c. Pemberian insentif yang memadai sesuai dengan kinerja guru yang bersangkutan, sesuai dengan penyediaan dana, walaupun masih sangat minim, tapi tetap ada".¹⁷¹

Beberapa solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah atau lebih umum oleh pihak sekolah setelah diamati dengan seksama, memang benar adanya upaya serius kepala sekolah di dalam memainkan strateginya baik sebagai manajer maupun sebagai supervisor.

2. Situs SMA Negeri 1 Bareng

a. Deskripsi SMA Negeri 1 Bareng

1) Sejarah Singkat SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang

Sejarah singkat tentang SMA Negeri 1 Bareng, dari hasil informasi dan wawancara yang kami dapat adalah bahwa tepatnya pada tahun 1998, tercetus rencana pengembangan SMAN Bareng. Rencana tersebut merupakan salah satu proyek pengembangan wilayah kependidikan tingkat atas (daerah-daerah pendidikan) oleh pemerintah daerah Kabupaten Jombang yang dikhususkan untuk daerah-daerah pinggiran.

¹⁷¹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum, 28 Maret 2016

Mengapa kecamatan Bareng terpilih menjadi menjadi salah satu tempat pengembangan proyek pendidikan tersebut? Bareng merupakan salah satu wilayah pinggiran dengan masyarakat yang memiliki kepedulian tinggi terhadap pendidikan. Terbukti dari pelajar yang berasal dari daerah Bareng jumlahnya cukup banyak. Kebanyakan dari mereka bersekolah keluar daerah daerahnya (di daerah kecamatan lain) dengan alasan di daerah kecamatan Bareng sendiri belum terdapat sekolah menengah atas yang berstatus negeri.

Rencana awal pembangunan SMAN Bareng diletakkan di desa Bareng itu sendiri dengan alasan desa Bareng merupakan center wilayah kecamatan Bareng. Akan tetapi, rencana awal tersebut gagal dikarenakan tidak tersedianya lahan yang cukup sebagai tempat merealisasikan rencana pembangunan sekolah tersebut. Setelah desa Bareng menyatakan tidak sanggupannya untuk menyediakan lahan, maka rencana tersebut dialihkan ke Desa Banjaragung. Dengan alasan yang sama, perangkat desa Banjaragung juga menyatakan tidak sanggupannya menyediakan lahan yang cocok. Akhirnya dilimpahkan lagi ke desa lain, yaitu desa Mojotengah. Desa inilah yang pada akhirnya bersedia menyiapkan lahan untuk pembangunan SMAN Bareng yang sudah direncanakan.

Pada saat itu masa kepemimpinan desa dipegang oleh Ibu Nurul Hidayah. Beliaulah yang memerintahkan beberapa tokoh masyarakat diantaranya Bp. Drs. Fathono, M.S, Bp. Sidik dan dibantu perangkat desa Banjaragung yaitu Bp. Hasim untuk mencari lahan. Kemudian tim tersebut

mendapatkan lahan yang cocok atas nama pemilik awal Bp. H. Bakrie yang berasal dari Surabaya dengan harga total +/- 600 juta. Setelah itu dimulailah proyek pembangunan sekolah SMAN Bareng.

Pada tahun 1999 tepatnya di Jalan Soekarno-Hatta Desa Mojotengah SMA Negeri Bareng telah diresmikan. Walaupun disekitar Gedung sekolah masih berupa sawah / lahan basah, dengan kelas yang terbatas, tidak sesuai dengan jumlah murid, tetapi merupakan suatu kebanggaan waktu itu, karena gedung sudah milik sendiri.

Peranan para kepala sekolah sebagai Leader / Pemimpin dan Penanggung Jawab sangat berarti dalam memajukan sekolah dari tahun ke tahun, dengan beberapa kali pergantian kepala sekolah, melalui kerja keras, yang dilandasi semangat berjuang untuk beribadah, dengan mengalami segala suka dan duka, kelebihan dan kekurangannya dan dibantu oleh seluruh komponen sekolah dengan loyalitas dan dedikasi yang tinggi, termasuk KOMITE dan stakeholder dan instansi terkait, maka terwujudlah SMA Negeri Bareng yang seperti sekarang ini, sebagai SMA favorit yang dikenal dan diperhitungkan, dibanggakan dan digandrungi, sering dijadikan mitra dalam Magang oleh instansi-instansi yang lain, baik secara regional maupun nasional.

Sejak dibukanya SMA Negeri Bareng tepatnya 20 Oktober 1999, yang dipimpin oleh kepala sekolah pertama yaitu Dra. Nursiah dengan jumlah kelas yang ditempati yaitu dua ruang kelas.

Dra. Nursiah lalu digantikan oleh Drs. Mustajir. Dalam kepemimpinan beliau jumlah siswa semakin bertambah dan dibuka lagi beberapa kelas baru. Selang tidak beberapa lama, Bapak Mustajir dipindahkan ke SMA lain dan digantikan oleh Drs. Mangkuwan. Masa jabatan beliau juga tidak berlangsung lama, yakni sampai tahun 2001. Setelah itu digantikan oleh Drs. Adi Suharmanto. Beliau merupakan kepala sekolah pertama SMA Negeri Bareng yang tidak bercabang kepemimpinannya. Masa jabatan beliau dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2003. Kemudian Bapak Adi Suharmanto digantikan lagi oleh Drs. Sujito, M.Si. Masa kepemimpinan beliau juga tidak lama, yaitu antara tahun 2003 sampai dengan tahun 2006. Sekolah semakin maju, dan beberapa perkembangan pendidikan telah tercapai. Dari masa kepemimpinan bapak Sujito kemudian beralih kepada Bapak Drs. Sugeng Budiono, M.M.Pd. masa jabatan beliau dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2009 dan digantikan lagi dengan kepala sekolah baru yaitu Dra. Sih Wihartini, M.Psi.

Dra. Sih Wihartini, M.Psi atau yang akrab dipanggil dengan sebutan “mama Titin” merupakan satu-satunya kepala sekolah wanita yang pernah menjabat di SMA Negeri Bareng. Masa kepemimpinan beliau antara tahun 2009 sampai dengan tahun 2012. Banyak sekali perkembangan di masa kepemimpinan beliau. Beberapa kejuaraan tingkat daerah, ataupun tingkat nasional berhasil disabet. Beberapa ruang kelas baru juga dibangun sampai pada akhirnya beliau harus dipindahkan ke SMA Negeri 1 Jombang. Masa kepemimpinan Dra. Sih Wihartini, M.Psi kemudian digantikan oleh Drs.

Singgih Susanto, M.M.Pd. dan sekarang digantikan bapak Ahmad, D.Pd, MT.

2) Kepemimpinan di SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang

Berdasarkan dokumen, tercatat bahwa SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang ini telah mengalami pergantian pimpinan yakni Kepala Sekolah beberapa kali, yaitu:

- | | |
|---------------------------------|-----------------|
| a) Drs. Mangkuwan, MM | (1999-2001) |
| b) Drs. Adi Suharmanto | (2001-2003) |
| c) Drs. Sujito, M.Si | (2003-2006) |
| d) Drs. Sugeng Budiono, M.M.Pd | (2006-2009) |
| e) Dra. Sih Wihartini, M.Psi | (2009-2012) |
| f) Drs. Singgih Susanto, M.M.Pd | (2012-2015) |
| g) Ahmad, S. Pd, MT | (2015-sekarang) |

3) Letak Geografis SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang

Berdasarkan pengamatan pada saat penelitian berlangsung, bahwa SMA Negeri 1 Bareng terletak di Jl. Soekarno-Hatta Bareng, Jombang. Dan bisa dipaparkan sebagai berikut:

Sebalah Barat : Berbatasan dengan Rumah penduduk atau masyarakat Bareng.

Sebalah Timur : Persawahan dan Taman pendidikan Al-Quran As Syakur.

Sebelah Utara : Berbatasan dengan rumah warga atau masyarakat
Bareng

Sebelah Selatan : Berbatasan dengan rumah warga dan Taman
Pendidikan Al- Quran At Taqwa

4) Visi dan Misi SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang

Berdasarkan dokumen maupun hasil observasi, SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang memiliki Visi, Misi, Tujuan dan Pofil sebagai berikut:

a) Visi SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang

Visi SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang adalah "Bertaqwa, Berprestasi, Berkepribadian Luhur, Dan Berdaya Saing Global."

b) Misi SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang

Adapun Misi SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang adalah:

- (1) Meningkatkan pengalaman nilai-nilai agama dalam kehidupan warga
- (2) Menerapkan dan mengevaluasi kurikulum sekolah sesuai perkembangan global
- (3) Meningkatkan kualitas lulusan yang bermartabat, kreatif dan mandiri
- (4) Membudayakan disiplin untuk mewujudkan kinerja sekolah yang optimal
- (5) Meningkatkan proses pembelajaran dan bimbingan yang berkualitas dan efektif sesuai dengan perkembangan global

- (6) Meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing global
- (7) Meningkatkan pemanfaatan sarana prasarana dan lingkungan sekolah sebagai sumber belajar untuk menunjang proses belajar mengajar
- (8) Menerapkan manajemen MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) yang berkualitas
- (9) Mengikutsertakan warga sekolah dan masyarakat melalui investasi untuk mengoptimalkan kualitas pembelajaran
- (10) Meningkatkan Nilai kelulusan siswa sesuai standar nasional
- (11) Meningkatkan peran serta komite dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah

c) Profil SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang

(1) Identitas Sekolah

Nama Sekolah : SMA Negeri 1 Bareng

Alamat Sekolah : Jl. Soekarno Hatta Kec. Bareng,

Kabupaten Jombang, Provinsi Jawa Timur

(2) Identitas Kepala Sekolah

Nama dan gelar : Ahmad, S. Pd, MT

Pendidikan Terakhir : S 2

b. Perencanaan/standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam menilai kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Bareng

Berdasarkan pengamatan peneliti, pihak sekolah dalam hal ini kepala SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang telah melakukan supervisi terhadap guru-guru berdasarkan rambu-rambunya, terhadap apa saja yang harus dilakukan para guru maupun para staf tata usaha di sekolah, termasuk bagaimana kinerja guru di SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang. Kegiatan yang dilakukan oleh kepala SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang cukup maksimal, ini terlihat dari gejala-gejala sebagai berikut: (1) Kepala SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang secara berkala menanyakan, bahkan memeriksa perangkat mengajar guru Pendidikan Agama Islam; (2) Kepala SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang selalu setiap hari memeriksa kehadiran guru Pendidikan Agama Islam, maupun guru pada umumnya dan (3) Kepala SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang selalu berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru Pendidikan Agama Islam.

Untuk mendapatkan penjelasan berkaitan dengan bagaimana perencanaan kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru PAI di SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang, peneliti mewawancarai kepala sekolah, menemui beliau di ruang kerjanya. Berikut penuturan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Bareng:

Dalam hal evaluasi kinerja, kami melakukan rapat bulanan untuk mengontrol atau untuk mengetahui kinerja para tenaga pengajar kami. Mungkin mendengarkan permasalahan mereka di kelas atau permasalahan dalam pembelajaran. Selain itu juga kami lakukan

pemantauan di kelas baik secara hidden atau dengan pemberitahuan terlebih dahulu kepada guru yang akan disupervisi.¹⁷²

Selanjutnya peneliti menanyakan bagaimana langkah setelah mengetahui hasil obsevasi atau pemantauan tersebut. Lebih lanjut Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Bareng mengemukakan:

Masalah-masalah yang terangkat dalam forum atau rapat tadi itu, kami coba untuk mendiskusikan dan mencari solusi dan jalan keluar. Dan juga sebagai rujukan guru-guru yang lain yang merasa memiliki permasalahan yang sama.¹⁷³

Karena para wakil kepala sekolah adalah bagian dari kepala sekolah, dikhawatirkan jawabannya bersifat subyektif, oleh karena itu peneliti mencari informasi pada guru PAI, baik pada guru PAI (A) maupun (B) tentang bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru PAI di SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang, peneliti mewawancarai guru tersebut ketika berada di ruang guru. Berikut penuturan guru PAI (A) di SMA Negeri 1 Bareng:

Terkait strategi kepala sekolah dalam menyupervisi kami para guru dan khususnya saya guru PAI yaitu kadang menengok kelas yang kami ajar. Mungkin ingin tahu bagaimana kami guru PAI mengajar di kelas. Dan ini sering di lakukan. Selain itu juga saat mengobrol dengan kami, beliau pasti menanyakan keadaan kelas, apakah ada permasalahan atau bagaimana dan itu wajar sebagai bentuk kepedulian kepala sekolah kepada para guru.¹⁷⁴

¹⁷² Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

¹⁷³ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

¹⁷⁴ Wawancara Guru PAI A Bareng, 8 April 2016

Berkaitan dengan penyediaan sarana dan prasarana peneliti menanyakan juga kepada wakil kepala sekolah bagian sarana dan prasarana, lebih khusus terkait dengan kegiatan evaluasi terhadap para guru. Wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng bagian sarana dan prasarana menuturkan:

Sarana dan prasarana itu penting. Jadi harus di penuhi. Kalau ada yang belum tersedia atau rusak, ya harus segera diusahakan ada. Bagaimana mau belajar dengan nyaman kalau fasilitas tidak oke. Ya dalam hal ini bapak kepala sekolah berperan sekali . Beliau sangat konsen penuh dalam masalah fasilitas belajar anak-anak. Para siswa akan belajar dengan maksimal jika kebutuhan pengetahuan seperti buku dan internet terpenuhi.¹⁷⁵

Demikian juga yang diungkapkan oleh Pak Fatchur selaku Kepala Tata Usaha di SMA Negeri 1 Bareng, yaitu sebagai berikut:

Menurut saya, kepala sekolah yang mengkoordinir semua kegiatan yang ada di sekolah ini, baik yang berkaitan dengan administrasi ketatausahaan sekolah sehingga saya bertugas untuk melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan wewenang yang telah ditugaskan kepada saya dalam rangka membantu kelancaran administrasi di sekolah ini, termasuk diantaranya adalah mempersiapkan segala keperluan yang diperlukan oleh bapak kepala sekolah yang berkaitan dengan perlengkapan supervise serta mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan oleh bapak/ibu guru yang berkaitan dengan kelengkapan untuk membuat perangkat pembelajaran termasuk diantaranya adalah Silabus, RPP dll termasuk diantaranya adalah kegiatan ekstrakurikuler dalam bentuk blanko untuk pengembangan diri.¹⁷⁶

Dari hasil penelusuran dokumen tentang program supervisi diperoleh data bahwa data yang didapat dalam dokumen di lapangan, tercatat program supervisi kelas yang dilengkapi dengan jadwal pelaksanaan kegiatan supervisi dan program supervisi kegiatan ekstra kurikuler.

¹⁷⁵ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana dan Prasarana Bareng, 06 April 2016

¹⁷⁶ Wawancara Kepala Tata Usaha Bareng, 11 April 2016

Lebih lanjut peneliti menanyakan bagaimana kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru lebih khusus yang peneliti tanya adalah tentang guru PAI, agar ke depannya mendapatkan peningkatan. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng menjelaskan:

Terkait evaluasi kinerja guru, khususnya guru PAI. Kami melakukan beberapa langkah atau tindakan untuk mengetahui kemaksimalan kerja guru tersebut, yaitu yang pertama, administrasi pembelajaran seperti RPP dan yang berkaitan dengan itu. Kedua, kami pantau bagaimana guru tersebut memaksimalkan potensi siswa di kelas. Apakah berhasil atau kah tidak atau dalam kata lain kompetensi-kompetensi yang ingin di capai terpenuhi atau tidak. Ketiga, dari pemantauan atau observasi itu, kita konfirmasi. Kita bicarakan dengan guru tersebut. Dan tidak selalu di kantor, kadang ketemu di mana gitu, kita ngobrolterkait pembelajaran di kelas dan mencoba menemukan solusi agar pembelajaran di kelas menjadi optimal.¹⁷⁷

Untuk mendapat keotentikan data, peneliti mengkonfirmasi ke wakil kepala sekolah bagian kurikulum. Bagaimana langkah evaluasi atau tahapan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru?

Mengevaluasi adalah tugas kepala sekolah, kita sebagai guru dituntut ungtk membuat perangkat pembelajaran termasuk guru agama. Tentunya hal tersebut membutuhkan evaluasi dari kepala sekolah. Selanjutnya beliau selalu mengecek semua perlengkapan yang akan digunakan dalam proses belajar mengajar. Apakah RPP tersebut diterapkan di dalam kegiatan belajar mengajar atau tidak. Dan beliau juga memberikan masukan-masukan kepada guru-guru termasuk guru PAI.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

¹⁷⁸ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum Bareng, 29 Maret 2016

Wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng bagian Humas menuturkan:

Kepala sekolah dalam melakukan evaluasi kinerja para guru, khususnya guru PAI. Beliau selalu melakukan tahapan ini, yaitu yang pertama administrasi, pengecekan semua perlengkapan yang akan dipakai dalam pembelajaran. Kedua, pemantauan saat guru melakukan pembelajaran di kelas. Dan yang terakhir yaitu konfirmasi kepada guru PAI tersebut.¹⁷⁹

Apa yang dikemukakan oleh kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah bagian hubungan masyarakat tersebut, peneliti juga menanyakan kepada guru PAI tentang bagaimana langkah evaluasi atau tahapan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Guru PAI

(B) SMA Negeri 1 Bareng menuturkan:

Pertama, pasti kepala sekolah mengecek perlengkapan pembelajaran saya seperti RPP dan perlengkapan administrasi lainnya. Kedua, dalam proses pembelajaran yang berlangsung di kelas, kepala sekolah melihat seberapa baik saya atau kami para guru PAI mengajar di kelas. Ketiga, setelah selesai pembelajaran, kepala sekolah mengajak saya diskusi terkait hasil pembelajaran, seperti pencapaian kompetensi para siswa dan lain-lain.¹⁸⁰

Dengan melakukan evaluasi seperti yang dikemukakan oleh kepala sekolah dalam hal ini dilakukan oleh kepala sekolah atau pun oleh wakilnya, apakah hasilnya dapat meningkatkan kinerja para guru atau guru merasa terbebani? Dalam hal ini wakil kepala sekolah di SMA Negeri 1 Bareng bagian humas menjelaskan:

¹⁷⁹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Humas Bareng, 06 April 2016

¹⁸⁰ Wawancara Guru PAI Bareng B, 08 April 2016

Bagi para guru mungkin terasa lelah karena selalu melakukan pembenahan pembelajaran. Tapi itu memang tanggung jawab kita. Jadi harus kita lakukan sebaik mungkin sebab ini demi anak didik kita. Motivasi-motivasi sangat perlu diberikan dalam hal ini. Kita ingin kesadaran bersama antar semua warga sekolah. Dan alhamdulillah secara perlahan guru-guru mengerti bahwa ini demi kebaikan bersama atau demi kebaikan pembelajaran di sekolah dan itu juga memberikan efek positif kepada anak-anak dalam proses pembelajaran.¹⁸¹

Melalui evaluasi seperti yang diterapkan sekarang, apakah hasilnya dapat meningkatkan kinerja para guru atau guru merasa terbebani? Dalam hal ini menanyakan kepada guru senior SMA Negeri 1 Bareng, saat itu beliau sedang berada di ruang guru. Guru tersebut menjelaskan:

Awalnya terasa tidak nyaman juga harus dituntut banyak hal padahal saya kira itu sudah cukup. Tapi saya tahu ini juga tanggung jawab kepala sekolah dalam melakukan supervisi, jadi pembenahan-pembenahan dalam proses pembelajaran saya sadari memang perlu dilakukan karena itu untuk kebaikan bersama dan pada anak-anak utamanya. Secara perlahan tapi pasti saya kira tidak ada masalah. Cara komunikasi dan motivasi kepala sekolah sangat cukup membantu kami dalam menangani anak-anak.¹⁸²

Lebih lanjut peneliti menanyakan kepada guru tersebut, setelah guru membuat program atau pun programnya terlaksana apakah ada yang diberikan oleh pihak sekolah? Guru senior di SMA Negeri 1 Bareng mengungkapkan

Ada, meskipun tidak seberapa. Tapi kita tidak perlu mempermasalahakan sedikit atau banyak karena itukan sudah tugas kita sebagai guru.¹⁸³

¹⁸¹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Humas Bareng, 06 April 2016

¹⁸² Wawancara Guru Lain Bareng, 12 April 2016

¹⁸³ Wawancara Guru Lain Bareng, 12 April 2016

Selanjutnya peneliti bertanya Apakah ada indikatornya? Kalau ada, apa yang menjadi indikator pencapaiannya Pak Ahmad?, demikian panggilan akrabnya kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng. Beliau menyatakan:

Terkait indikator pencapaian tentu keberhasilan guru dalam mengajar adalah hal yang utama. Kreativitas gurulah yang terpenting dan selalu berinovasi dalam pembelajaran sehingga para murid merasa nyaman dengan pembelajaran di kelas. Kalau pun ada permasalahan dalam proses pembelajaran segera cari solusi terbaik untuk menanganinya, never give up lah istilahnya atau tidak pernah putus asa.¹⁸⁴

Setelah bapak tahu faktor penyebabnya, bagaimana langkah yang dilakukan bapak terhadap masalah tadi? Kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng mengungkap:

Sebagai seorang kepala sekolah, tentunya harus mengetahui faktor penyebabnya dan saya selaku pimpinan tidak boleh menetapkan hal tersebut secara sepihak, pasti kita adakan musyawarah atau rapat. Ini kan untuk kepentingan bersama, tentunya harus dibicarakan bersama juga.¹⁸⁵

Peneliti juga menanyakan kepada guru lain, tentang bagaimana strategi kepala sekolah utamanya sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI. Guru dari SMA Negeri 1 Bareng tersebut menuturkan:

Strategi kepala sekolah dalam supervisi pastinya kunjungan kelas baik terang-terangan atau secara hidden atau sembunyi-sembunyi tanpa memberitahu guru yang di supervisi. Pasti ada maksud dari dua langkah supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah kita. Bisa jadi ingin mengetahui kesiapan kita dalam mengajar di kelas. Apakah ada persiapan sebelumnya atau tidak.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

¹⁸⁵ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

¹⁸⁶ Wawancara Guru Lain Bareng, 08 April 2016

Peneliti juga menanyakan salah seorang guru senior di SMA Negeri 1 Bareng yakni Abdul Ghofur.M.Pd apakah langkah supervisi yang dilakukan sekolah ini para guru menyetujuinya, kemudian dengan cara seperti itu apakah dapat meningkatkan kinerja para guru, seperti guru PAI misalnya?

Beliau menuturkan:

Supervisi kepada guru adalah tugas kepala sekolah. Jadi tidak ada kata tidak setuju. Supervisi itu baik yaitu untuk peningkatan kinerja. Otomatis kalau ada yang tidak setuju berarti tidak ingin baik. Kritik dan saran yang membangun itu penting. Harus berkhushudzon. Selama ini kepala sudah menjalankan tugas supervisinya dengan baik dan itu juga memberikan dampak baik juga untuk para guru khususnya guru PAI.¹⁸⁷

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada wakil kepala sekolah bagian kurikulum tentang bagaimana perencanaan kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru PAI di SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang, peneliti mewawancarai wakil kepala sekolah, menemui beliau diruang kerjanya. Berikut penuturannya:

Sudah bagus dan dijalankan dengan sangat baik. Beliau kepala sekolah selalu melakukan kontrol kepada para guru. Hal ini untuk mengetahui perkembangan atau ketidak berkembangnya dari guru yang dievaluasi. Pemeriksaan administrasi sebelum mengajar, pemantauan dalam proses pengajaran, serta masukkan-masukkan yang membangun selalu pak Ahmad berikan.¹⁸⁸

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada wakil kepala sekolah bagian kurikulum tentang bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru PAI di SMAN 1 Bareng Kabupaten

¹⁸⁷ Wawancara Guru Senior Bareng, 12 April 2016

¹⁸⁸ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum Bareng, 29 Maret 2016

Jombang, peneliti mewawancarai wakil kepala sekolah, menemui beliau diruang kerjanya. Berikut penuturannya:

Signifikan ada. Mereka para guru PAI jadi lebih berkembang karena ada persiapan matang sebelum mengajar. Kepala sekolah sangat memperhatikan itu. Bagaimana ingin mengajar dengan baik kalau perlengkapan mengajar masih belum perfect. Jadi para guru utamanya guru PAI tentu persiapan matang di awal. Dan kalau di awal saja sudah matang pasti sampai akhir juga lancar.¹⁸⁹

Dari hasil wawancara baik dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah maupun dengan guru PAI dan guru senior ataupun Kepala Tata Usaha, peneliti mendapat informasi/data bahwa Kepala SMAN 1 Bareng dan SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang cukup bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan di SMAN 1 Bareng dan SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang yaitu perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf dan maupun siswa. Berarti kepala sekolah menyadari bahwa segala yang terjadi di sekolah itu, tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah.

c. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Bareng

Sebagai supervisor, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Tentang bagaimana strategi

¹⁸⁹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum Bareng, 29 Maret 2016

kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI di SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang. Beliau menjelaskan bahwa:

Cara yang kami tempuh untuk meningkatkan kinerja guru PAI adalah memberikan dorongan kepada mereka untuk lebih baik lagi dalam mengajar dan berinteraksi baik kepada para siswa maupun para guru. Selain itu juga membantu apa yang mereka butuhkan dalam pengajaran sehingga mereka para guru jadi lebih mudah dalam menyampaikan materi. Dan juga reward kepada guru sebagai motivasi tambahan agar lebih semangat.¹⁹⁰

Selanjutnya peneliti menanyakan tentang bagaimana langkah-langkah menciptakan situasi dan hubungan yang harmonis antarguru, bapak kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng menyatakan bahwa:

Wujud situasi harmonis antar guru itu adalah hal yang dapat terbentuk secara alami jika kebersamaan antar guru sering terjadi. Maksud kami adalah sering bertemu baik secara formal dalam sebuah forum atau tidak. Jika para guru sering bertemu pasti ada tukar pendapat terkait pembelajaran. Prinsipnya adalah kami menanamkan keterbukaan dan kebebasan menyampaikan pendapat dalam tanda kutip hal yang baik tentunya yang dapat membangun atau mendukung dari tujuan sekolah.¹⁹¹

Selanjutnya peneliti menanyakan bagaimana wujud dari komunikasi yang harmonis dan efektif itu? Kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng menjelaskan:

Komunikasi adalah indikator bahwa kita makhluk sosial atau makhluk yang tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Komunikasi harus terbentuk dengan baik, karena komunikasi yang baik akan menghasilkan kebaikan-kebaikan yang lain. Hal yang sama jika kita gagal berkomunikasi. Hanya akan ada permasalahan di dalamnya. Wujud nyata dari komunikasi yang harmonis dan efektif adalah kondisi

¹⁹⁰ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

¹⁹¹ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

aman dan nyaman di lingkungan sekolah, tidak adanya pertentangan dan yang ada hanya kerukunan dan kesantunan.¹⁹²

Kemudian peneliti juga menanyakan sejauh mana pentingnya pemberian pemahaman terhadap guru tentang tujuan sekolah, yang di dalamnya harus ada usaha serius dari segenap warga sekolah atau perlu kinerja para penyelenggara di sekolah ini. Dalam hal ini kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng menjelaskan:

Tujuan sekolah adalah tujuan bersama dan bukan tujuan kepala sekolah saja. Para guru juga harus ikut andil dalam pencapaian tujuan sekolah. Mereka harus mempunyai rasa tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap sekolah ini. Pemberian motivasi atau kesadaran bahwa baik buruknya sekolah adalah tergantung pada teman-teman guru sehingga muncul keinginan berjuang untuk sekolah.¹⁹³

Peneliti lebih lanjut bertanya, kalau para guru termasuk kepada guru PAI itu sudah bekerja atau berkinerja dengan baik, hal apa saja yang bapak lakukan terhadap guru atau warga sekolah yang demikian. Dalam kaitannya dengan ini, bapak Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Bareng menyatakan bahwa:

Guru-guru yang berhasil melaksanakan tugasnya dengan baik pantas mendapatkan reward yang sesuai dengan pencapaiannya. Kami tidak hanya memberikan penghargaan yang sifatnya materi saja tapi juga kesempatan jabatan di sekolah ini. Dalam kata lain menempatkan orang yang sesuai pada jabatan yang sesuai.¹⁹⁴

Apa yang disampaikan oleh kepala sekolah tersebut peneliti berusaha mencari tahu kepada guru PAI dalam rangka mendapat keterangan tentang

¹⁹² Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

¹⁹³ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

¹⁹⁴ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

hal-hal yang pernah dilakukan kepala sekolah tersebut. Oleh karena itu selanjutnya peneliti mengadakan wawancara guru PAI dengan mengajukan pertanyaan tentang strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI. Guru PAI (B) di SMAN 1 Bareng ini menjelaskan:

Dalam meningkatkan kinerja kami para guru PAI strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah support untuk lebih berkembang lagi dalam meningkatkan kompetensi para siswa dan juga diajak untuk selalu berinovasi dalam pembelajaran. Saran-saran yang membangun selalu beliau berikan kepada kami. Kadang juga iming-iming reward agar kita lebih bersemangat.¹⁹⁵

Sesuai dengan pernyataan kedua guru PAI tadi kaitannya dengan memotivasi para guru, bagaimana cara serta kapan atau di mana kepala sekolah melakukan upaya memotivasi para guru tersebut? GPAI (B) SMA Negeri 1 Bareng menuturkan:

Cara yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memotivasi kami yaitu memberikan gambaran-gambaran tentang sekolah yang berhasil mencapai tujuan sekolahnya, juga keberhasilan pendidikan, serta semangat mengajar. Adapun tentang kapan dan di mana bapak kepala sekolah melakukan motivasi yaitu saat pada pertemuan, tapi juga kadang beliau memberikan motivasi saat kita bertemu di lingkungan sekolah, misalkan di perpustakaan atau sedang berbincang di ruang guru.¹⁹⁶

Lebih lanjut peneliti juga menanyakan pada guru mata pelajaran lain berkaitan dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI. Beliau guru SMA Negeri 1 Bareng menuturkan:

¹⁹⁵ Wawancara Guru PAI Bareng B, 08 April 2016

¹⁹⁶ Wawancara Guru PAI Bareng B, 08 April 2016

Terkait strategi kepala sekolah ini juga banyak macamnya, tapi yang pasti beliau selalu memberikan motivasi, dorongan, support agar para guru lebih berkembang lagi, karena ini memang untuk kemajuan sekolah kita, dengan adanya motivasi, dorongan, support tersebut, kita lebih semangat lagi dalam melaksanakan tugas untuk mengajar.¹⁹⁷

Selanjutnya peneliti dalam waktu yang berbeda mewawancarai wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng bagian kurikulum di ruang kerjanya, beliau menyampaikan ada beberapa hal yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, di antaranya sebagai berikut:

Dalam meningkatkan kinerja guru, upaya yang dilakukan kepala sekolah diantaranya: pertama, supervisi akademik oleh bapak kepala sekolah; kedua, pertemuan rutin setiap dua minggu sekali setelah upacara bendera; ketiga, pembentukan tim BTA untuk meningkatkan baca tulis Al Qur'an di sekolah.¹⁹⁸

Selanjutnya peneliti dalam waktu yang berbeda mewawancarai wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng bagian sarana dan prasarana di ruang kerjanya, beliau menyampaikan ada beberapa hal yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, secara singkatnya adalah:

Kepala sekolah sudah melakukan tugasnya dengan baik terkait penyiapan sarana dan prasarana di sekolah untuk mendukung para guru dalam meningkatkan kinerja mereka. Segala keperluan yang kita butuhkan akan dipenuhi oleh kepala sekolah, selama hal tersebut tidak terlalu besar jumlah dana yang diperlukan, bila terlalu besar tentunya kepala sekolah akan berkordinasi dengan komite terlebih dahulu.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Wawancara Guru Lain Bareng, 12 April 2016

¹⁹⁸ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum Bareng, 29 Maret 2016

¹⁹⁹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana dan Prasarana Bareng, 06 April 2016

Berdasarkan penuturan kepada kepala sekolah tersebut, peneliti juga mengadakan pengamatan secara langsung, berpartisipasi langsung di dalamnya, maka ditemukan ada sinkronisasinya dengan kenyataan atau keadaan. Upaya yang dilakukan pihak sekolah dalam hal ini kepala sekolah dibantu oleh para wakilnya memang telah melakukan beberapa langkah proaktif, tentu di dalam melakukan sesuatu atau program kadang menemui hambatan atau kendala di dalam pelaksanaannya.

Lebih spesifik peneliti menanyakan bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI di SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang. Wakil Kepala sekolah bagian kurikulum menyampaikan:

Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah adalah mengikut sertakan para guru dalam pelatihan-pelatihan, seminar, workshop, diklat, serta MGMP, baik di lingkungan kabupaten Jombang maupun di luar Jombang²⁰⁰

Setelah mendapatkan jawaban dari wakil kepala sekolah beberapa poin tersebut, lalu peneliti menanyakan bagaimana bapak memerankan TIM pengembang kurikulum tingkat sekolah di SMA Negeri 1 Bareng.

Karena ini TIM pengembang Kurikulum jadi membantu kepala sekolah dalam meningkatkan serta memperbaiki administrasi pembelajaran para guru, termasuk guru PAI, seperti bagaimana silabus, RPP, bahan ajar atau hal lain berkaitan dengan upaya kemajuan sekolah.²⁰¹

Bagaimana pula dengan supervisi akademik atau supervisi klinis, yang dilakukan adalah Kepala Sekolah didampingi oleh Wakil Kepala sekolah

²⁰⁰ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum Bareng, 29 Maret 2016

²⁰¹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum Bareng, 29 Maret 2016

bidang kurikulum. Wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 bagian kurikulum menuturkan:

Terkait itu, kita tidak melakukannya terlalu sering, pemantauan ini dilakukan di awal semester, tapi nanti kita amati lagi dalam proses aplikasinya di lapangan. Seandainya menemukan kendala nanti kita arahkan dan kita bantu.²⁰²

Lebih lanjut peneliti menanyakan apakah dengan melalui strategi seperti ini dapat meningkatkan kinerja guru? Wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng bagian kurikulum menjelaskan:

Selama ini cukup berjalan dengan baik dan belum menemukan kendala yang sangat serius. Tapi nanti pastinya strategi akan tetap berkembang lagi sesuai dengan tuntutan zaman. Yang terpenting adalah kesadaran guru untuk mendidik siswa semaksimal mungkin. Membantu anak-anak memahami pelajaran serta menanamkan karakter-karakter positif pada mereka.²⁰³

d. Problem Yang Dihadapi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Bareng dan Cara Mengatasinya

Setelah peneliti menanyakan strategi atau teknik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, tentu butuh proses, dalam perjalanannya ternyata dari hasil observasi, peneliti menemukan problem atau kendala. Untuk jelasnya peneliti menanyakan kendala yang dihadapi sekolah, dalam hal ini beberapa orang sebagai penanggung jawabnya.

²⁰² Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum Bareng, 29 Maret 2016

²⁰³ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum Bareng, 29 Maret 2016

Yang pertama peneliti bertanya kepada kepala SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang, sesungguhnya kendala apa saja yang dihadapi oleh kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI. Kepala Sekolah menjelaskan, bahkan kaitannya dengan guru pada umumnya, berikut penuturannya:

Yang pertama terkait personal guru, kadang belum bisa tepat waktu. Kedua, kebijakan dari daerah, kita harus melakukan penyesuaian-penyesuaian ulang agar pembelajaran dapat berjalan dengan baik itu saja. Tapi yang paling utama yang pertama tadi. Saya merasa sulit kalau sudah personalnya tidak bisa diperbaiki. Namun alhamdulillah itu tidak terjadi di sekolah ini.²⁰⁴

Apa yang disampaikan oleh kepala sekolah tersebut, senada dengan hasil observasi maupun wawancara lepas dengan beberapa guru termasuk di dalamnya adalah guru senior, memang kadang-kadang seperti itu. Syukurnya kepala sekolah ini lebih banyak memberi contoh, jadi hal seperti itu bisa diatasi bersama, karena kita merasa sekolah ini sudah merupakan milik kita bersama dan peserta didik ini adalah anak kita semua.

Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI), lebih lanjut dikemukakan oleh Kepala SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang, sebagai berikut:

Pertama, guru PAI masih kekurangan referensi serta yang kedua BTA masih kurang maksimal sehingga butuh jam tambahan itu saja. Tapi untuk baca tulis al Quran ini sudah digalakkan oleh pemerintah jombang untuk meningkatkan pembelajaran al Quran di sekolah.²⁰⁵

²⁰⁴ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

²⁰⁵ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

Setelah peneliti menelusuri ruangan perpustakaan di SMA Negeri 1 Bareng dan di SMA Negeri 1 Bareng, didukung oleh data dokumen yang peneliti dapat dari sekolah, memang buku-bukunya masih butuh keseriusan untuk mengadakan buku pelajaran PAI yang baru yaitu sesuai dengan kurikulum yang berlaku sekarang.

Untuk poin yang pertama dan kedua yaitu kaitannya dengan keterbatasan buku pegangan siswa maupun peserta didik masih banyak yang memiliki keterbatasan dalam BTQ, peneliti mengkonfirmasi langsung dengan guru PAI (A) SMA Negeri 1 Bareng. Beliau menuturkan:

Di dalam proses belajar mengajar di kelas, kami masih kekurangan buku atau referensi untuk belajar. Yang ada itupun cetakan-cetakan yang lama. Ini sungguh menjadi masalah kami dalam mengajar. Serta pusat imtaq yang belum maksimal sehingga menghambat kami saat proses belajar di sekolah.²⁰⁶

Demikian juga yang diungkapkan oleh guru PAI (B) SMA Negeri 1 Bareng. Beliau menuturkan:

Kita sebagai guru agama masih sangat kekurangan referensi yang berkaitan dengan buku agama tersebut dan juga para siswa masih sangat minim dalam mempelajari membaca al-qur'an sehingga kami sebagai guru agama agak sedikit bekerja keras untuk mengajarkan ilmu-ilmu al-qur'an terutama dalam membaca dan menulis.²⁰⁷

Lain halnya dengan yang diungkap oleh Wakasek SMA Negeri 1 Bareng bagian kurikulum bahwa kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru tidak hanya terjadi pada guru PAI saja,

²⁰⁶ Wawancara Guru PAI Bareng A, 08 April 2016

²⁰⁷ Wawancara Guru PAI Bareng B, 08 April 2016

namun terjadi juga pada guru-guru pada umumnya, bahkan itu terjadi pula pada beberapa karyawan (Tenaga Kependidikan), seperti:

Beberapa guru masih lemah dalam pemanfaatan komputer jadi tidak bisa bekerja dengan cepat. Selain itu juga beberapa guru masih kurang merasa memiliki sekolah ini. Dan juga yang terakhir pembelajaran kadang masih monoton ceramah. Masih kurang inovasi dalam pembelajaran.²⁰⁸

Menurut wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng bagian kesiswaan dari hasil wawancara mengemukakan:

Diantara kendala yang dihadapi kepala sekolah disini diantaranya adalah masih adanya guru yang kurang tanggap dalam menghadapi perkembangan dan perubahan terutama masalah teknologi yang berkaitan dengan mengoperasikan laptop/komputer. Beberapa perlengkapan pembelajaran masih sama saja seperti kemarin-kemarin sehingga kelihatan monoton dan tidak bervariasi.²⁰⁹

Menurut guru lain B di SMA Negeri 1 Bareng dari hasil wawancara mengemukakan:

Yang saya lihat bahwa kendala yang dihadapi oleh sekolah ini terkait dalam peningkatan kinerja guru PAI adalah yang berkaitan dengan buku-buku PAI itu sendiri yang sangat terbatas dan juga anak-anak masih belum lancar dalam membaca maupun menulis huruf-huruf arab itu sendiri.²¹⁰

Apa yang dikemukakan oleh baik kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah di SMA Negeri 1 Bareng dan SMA Negeri 1 Bareng, berdasarkan pengalaman peneliti, memang itulah yang sering dihadapi oleh kepala sekolah, namun kepala yang bijak dan apa akan makna serta fungsi supervisi

²⁰⁸ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum Bareng, 29 April 2016

²⁰⁹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan Bareng, 30 April 2016

²¹⁰ Wawancara Guru Lain Bareng B, 12 April 2016

akan menghadapi hal seperti itu dihadapi dengan pikiran yang jernih dan yang hati tulus.

Dari problem-problem yang didapat di lapangan. Peneliti juga ingin mengetahui bagaimana solusi yang diberikan untuk mengatasi setiap problem tersebut. Peneliti mengawali pertanyaan mengenai bagaimana solusi yang dilakukan dalam mengatasi kendala yang dihadapi Kepala Sekolah sebagai supervisor, dalam upaya meningkatkan kinerja guru PAI. Berikut Kepala SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang mengukapnya.

Terkait solusi untuk mengatasi kendala kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng memberikan keterangan yang lebih singkat:

Instruksi pada guru-guru PAI untuk aktif dalam MGMP PAI. Kedua, meminta guru-guru senior untuk memberikan pengarahan atau bantuan kepada juniornya. Selanjutnya solusi ketiga, penyediaan sarana prasarana yang lengkap dan layak pakai. Terkait baca tulis al quran, karena sudah dicanangkan oleh pemerintah kota jombang kita sudah memberikan jam tambahan di awal untuk lebih fokus ke baca tulis al quran.²¹¹

Bagaimana trik atau cara bapak ketika menemukan guru PAI atau pun guru lainnya maupun staf yang belum bisa menemptati waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh sekolah baik jam masuk maupun jam pulang, dengan kata lain mereka pura-pura lupa dengan waktu tersebut, atau singkatnya warga sekolah belum mampu berdisiplin dalam tugas dalam arti luas?

²¹¹ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

Kalau masalah seperti itu cukup saya datang lebih awal maka teman-teman guru yang datangnya terlambat akan merasa sungkan sendiri. Sebenarnya ada buku catatan juga untuk keterlambatan sebagai evaluasi, namun alhamdulillah buku tersebut belum terpakai sama sekali.²¹²

Peneliti juga menanyakan tentang langkah-langkah yang ditempuh dalam membina dan meningkatkan disiplin guru PAI, Guru PAI (A) SMA Negeri 1 Bareng menuturkan:

Kepala sekolah selalu memberikan pengarahan dan pembinaan baik pada saat upacara bendera pada hari Senin maupun pada saat rutin atau pertemuan yang tidak direncanakan yang dirasa sangat penting sehingga Beliau sering mengingatkan tentang masalah yang berkaitan dengan kedisiplinan. Dari awal masuk sekolah sampai pulang serta waktu mengisi jam-jam pelajaran. Beliau menuturkan lagi bahwa setiap siswa punya hak atas waktu kita, jadi kita tidak boleh mengajar tidak tepat waktu. Dan itu juga sebagai contoh buat murid-murid kita sebagai bentuk contoh kedisiplinan.²¹³

Peneliti juga menanyakan tentang sejauh mana pentingnya disiplin guru dalam peningkatan kinerja guru PAI, kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng menjelaskan bahwa:

Disiplin itu penting sekali. Guru adalah contoh. Jika guru disiplin pasti anak-anak juga akan mencontoh, dan begitu juga sebaliknya. Kalau gurunya tidak disiplin anak-anak pasti meniru juga. Selain itu juga, efektifitas dalam pembelajaran. Bisa dibayangkan kalau belajar tidak tepat waktu sesuai jadwal. Pasti berantakan sistem di sekolah ini. Jadi disiplin itu penting sekali.²¹⁴

²¹² Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

²¹³ Wawancara Guru PAI Bareng A, 08 April 2016

²¹⁴ Wawancara Kepala Sekolah Bareng, 24 Maret 2016

Terkait dengan pelajaran PAI di SMAN 1 Barend Kabupaten Jombang ada kendala dalam BTQ. Bagaimana bapak menyiasatinya?

Terkait baca tulis al Quran itu sudah kami biasakan setiap pagi satu lembar. Hal ini dilakukan untuk membantu anak-anak yang masih lemah baca tulis al Quran. Ini juga program pemerintah jombang jadi harus lebih konsisten untuk ditingkatkan. Selain itu juga mendapat bantuan buku juga gratis buat peningkatan baca tulis al Quran ini.²¹⁵

Selanjutnya peneliti menanyakan tentang bagaimana bentuk nyata solusi daripada guru atau pegawai yang masih bermasalah pada kedisiplinan, peneliti mendapat informasi dari keteladanan yang telah dilakukan oleh kepala sekolah terhadap kedisiplinan para guru. Untuk masalah ini peneliti berusaha menggali informasi lewat Wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Barend bagian Kesiswaan. Berikut penuturannya:

Kepala sekolah selalu datang lebih awal. Mungkin ini sebagai wujud contoh sikap disiplin. Beliau selalu berdiri di samping gerbang depan untuk menyambut anak-anak datang ke sekolah. Dengan sikap beliau ini para guru yang datangnya agak akhir jadi merasa malu dan tidak mengulanginya lagi. Mungkin ini sebagai pelajaran juga untuk membudayakan kedisiplinan tepat waktu di semua tempat.²¹⁶

Selain menanyakan tentang pembinaan disiplin guru peneliti juga menanyakan tentang bagaimana dalam pembinaan peningkatan kinerja guru PAI yang dilakukan oleh kepala sekolah. Beliau wakil kepala sekolah SMA Negeri 1 Barend bagian kesiswaan mengatakan bahwa:

Pembinaan untuk meningkatkan kinerja guru PAI. Beliau sering mengikutkan guru-guru untuk aktif di MGMP, pelatihan, dan seminar-

²¹⁵ Wawancara Kepala Sekolah Barend, 24 Maret 2016

²¹⁶ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan Barend, 30 Maret 2016

seminar yang dapat meningkatkan kualitas mereka dalam pembelajaran. Evaluasi diadakan sering beliau lakukan untuk mengetahui kesiapan guru. Serta selain itu membantu pengadaan perlengkapan pembelajaran guru yang belum ada. Ini demi kelancaran pembelajaran.²¹⁷

Selanjutnya peneliti mewawancarai wakil kepala sekolah bagian kurikulum di SMA Negeri 1 Bareng tentang bagaimana solusi yang telah dilakukan pihak sekolah dalam mengatasi kendala peningkatan kinerja guru pada umumnya, utamanya dalam hal kepala sekolah sebagai supervisor, berikut penuturan beliau:

Solusi yang pernah dilakukan di antaranya:

Yang pertama dilihat dulu kelemahannya, apakah fisiknya, administrasinya, ataukah tingkat pengetahuannya. Jadi kalau kinerjanya lemah di persiapan fisik, maka yang harus di benahi bagian fisiknya. Fisiknya itu apakah dia kurang sehat berarti bagaimana biar kondisi fisik atau kesehatannya membaik supaya kinerjanya baik juga. Kedua, kalau administrasinya yang kurang beres, maka harus di benahi atau dibereskan bagian administrasinya seperti sampai persiapan mengajarnya atau KBM-nya. Ketiga, kalau dari sisi pengetahuannya itu yang kurang, ya solusinya dia harus dikirimkan ikut MGMP, ikut pengembangan pengetahuan. Dan kalau yang membuat lemah itu mental spiritual, ya harus di benahi juga mental spritualnya. Guru agama itu kan figur, jadi harus baik.²¹⁸

Peneliti juga mewawancarai wakil kepala sekolah bagian sarana dan prasarana di SMA Negeri 1 Bareng tentang bagaimana solusi yang telah dilakukan pihak sekolah dalam mengatasi kendala peningkatan kinerja guru pada umumnya, utamanya dalam hal kepala sekolah sebagai supervisor, berikut penuturan beliau:

²¹⁷ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan Bareng, 30 Maret 2016

²¹⁸ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum Bareng, 29 Maret 2016

Solusi yang pernah dilakukan di antaranya:

Semua kekurangan yang berkaitan dengan sarana dan prasarana dalam rangka untuk mendukung peningkatan kinerja guru agama seperti aula, memperbaiki musholla dan fasilitas-fasilitas yang lainnya seperti LCD dll yang berkaitan dengan proses pembelajaran berusaha untuk dipenuhi sesuai dengan kemampuan sekolah.²¹⁹

Peneliti juga menanyakan tentang langkah-langkah yang ditempuh dalam membina dan meningkatkan disiplin guru PAI, Guru PAI (B) SMA Negeri 1 Bareng menuturkan:

Kita dihimbau oleh kepala sekolah sebagai guru agama untuk aktif didalam mengikuti kegiatan MGMP maupun seminar yang berkaitan dengan PAI dan juga dituntut untuk selalu aktif didalam melakukan variasi proses belajar mengajar yang berkaitan dengan membaca dan menulis al-qur'an.²²⁰

Selanjunya peneliti juga mewawancarai guru lain di SMA Negeri 1 Bareng tentang bagaimana solusi yang telah dilakukan pihak sekolah dalam mengatasi kendala peningkatan kinerja guru pada umumnya, utamanya dalam hal kepala sekolah sebagai supervisor, berikut penuturan beliau:

Solusi yang pernah dilakukan di antaranya:

Semua yang berkaitan dengan masalah yang saya sampaikan di atas, pasti akan dibahas atau disampaikan oleh kepala sekolah didalam pertemuan rapat rutin secara bersama dan juga kepala sekolah selalu memberikan nasihat agar guru-guru yang mampu dalam masalah yang berkaitan dengan masalah tersebut untuk saling membantu guru lain yang mengalami kesulitan dan juga kepala sekolah berusaha untuk melengkapi sarana maupun prasarana yang kurang dan yang berkaitan

²¹⁹ Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana Prasarana Bareng, 06 April 2016

²²⁰ Wawancara Guru PAI Bareng B, 08 April 2016

dengan BTA kepala sekolah memberikan jam tambahan di awal KBM.²²¹

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang selalu ada strategi dan solusi.

Begitu pula dengan guru, baik itu guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI), maupun guru-guru yang mengajar mata pelajaran yang lain, bahwa supervisi tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah tetapi supervisi dilakukan berjenjang oleh guru yang lain maupun guru senior, sebab supervisi bukan hanya dilakukan oleh kepala sekolah tetapi juga oleh guru baik guru senior maupun guru junior. Amanah tidak hanya menjadi beban tanggung jawab kepala sekolah tetapi semua komponen yang ada pada SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang.

B. Temuan Penelitian

1. Situs SMA Negeri 1 Ngoro

a. Perencanaan/standar Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Menilai Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro

- 1) Evaluasi atau Supervisi dengan Pendekatan langsung dan Tidak Langsung.

²²¹ Wawancara Guru Lain Bareng B, 12 April 2016

- a) Kepala sekolah SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang secara berkala menanyakan, bahkan memeriksa perangkat mengajar guru Pendidikan Agama Islam.
 - b) Untuk kegiatan evaluasi kinerja dalam kaitannya dengan supervisi ini dilakukan dua kali dalam setahun setiap awal semester, namun yang sering dilakukan mendekat ke kelas untuk mendengarkan dan mengintai saat pembelajaran sedang berlangsung tanpa diketahui oleh bapak atau ibu guru, dengan pura-pura cabut rumput, merapikan bunga di halaman, atau lainnya, yang tidak menimbulkan mereka curiga kepada saya.
- 2) Evaluasi kinerja guru pada umumnya dilaksanakan secara bertahap, dan melalui beberapa tahapan, yakni:
- a) *Pertama*, Tahap penyusunan program kegiatan kerja bagi guru, seperti melengkapi administrasi pembelajaran, termasuk program ekstrakurikuler, program pembinaan-pembinaan sesuai SK Pembagian Tugas yang telah ditetapkan di awal tahun pembelajaran;
 - b) *Kedua*, Tahap pelaksanaan kegiatan, kita lihat bagaimana perjalanannya apakah lancar atau menemui kendala. Ini merupakan tugas kepala sekolah termasuk para wakilnya;
 - c) *Ketiga*, Tahap evaluasi atau konfirmasi data, hasil observasi atau pengamatan; dan
 - d) *Keempat*, Tahap konfirmasi atau diskusi dengan guru yang bersangkutan. Itu semua dilakukan bukan saja kepada guru PAI,

namun itu dilakukan kepada seluruh guru. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja semua warga sekolah, dengan harapan agar program-program sekolah dapat berjalan dengan baik utamanya kelancaran proses belajar mengajar.

- 3) Evaluasi terkait dengan supervisi cukup membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya.

Supervisi yang dilakukan di sekolah dapat dikatakan cukup membantu meningkatkan kinerja para guru pada umumnya. Khususnya guru PAI, karena dengan latar belakang kepala sekolah adalah seorang yang mengerti agama sehingga cukup memberi kontribusi pada pembiasaan keberagaman di sekolah itu berarti membantu PAI di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang

b. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro

- 1) Memotivasi Guru dalam bekerjasama yang harmonis.

Upaya atau strategi yang saya lakukan adalah memotivasi guru bagaimana para guru dapat menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis antar guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan peringatan.

- 2) Supervisi dilakukan secara berkala, lebih banyak sifatnya atau dengan strategi tidak langsung serta berjenjang mulai dari bawah.

a) Kepala sekolah SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang secara berkala menanyakan dan memeriksa perangkat mengajar guru Pendidikan Agama Islam.

b) Untuk kegiatan evaluasi kinerja dalam kaitannya dengan supervisi ini dilakukan dua kali dalam setahun setiap awal semester, namun yang sering dilakukan mendekati ke kelas untuk mendengarkan dan mengamati saat pembelajaran berlangsung tanpa diketahui oleh bapak/ibu guru dengan pura-pura cabut rumput, merapikan bunga di halaman, atau lainnya, yang tidak menimbulkan kecurigaan. SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang memakai istilah supervisi berjenjang, yakni diperiksa dulu oleh guru senior, setelah itu diperiksa oleh kepala sekolah itu khususnya yang berkaitan dengan penyusunan administrasi pembelajaran.

3) Pihak sekolah memberikan reward berupa insentif.

Reward diberikan lewat dana yang ada seperti dana BOS atau dana komite sesuai posnya, sekolah memberi imbalan (insentif) sebagai bagian dari reward, dengan harapan agar guru lebih semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru yang profesional.

4) Cara pembinaan dilakukan oleh kepala sekolah bervariasi dan tidak terikat.

Cara yang dilakukan kepala sekolah bervariasi, tempatnya pun tidak terikat dan waktu yang tidak terikat, seperti dilakukan ketika rapat dinas

dengan para guru, disampaikan secara umum pada saat upacara hari senin pagi, atau kadang saat santai. Akan tetapi untuk guru tertentu yang memiliki hal-hal yang berbeda dengan teman-teman guru lainnya beliau mengadakan pertemuan empat mata.

- 5) Upaya meningkatkan kinerja guru, di antaranya sebagai berikut:
 - a) Pemberdayaan TIM Pengembang Kurikulum Tingkat Sekolah;
 - b) Supervisi Akademik, yang melakukannya adalah Kepala Sekolah didampingi oleh Wakil Kepala sekolah bidang Kurikulum;
 - c) Rapat rutin mingguan setiap hari Senin setelah selesai melaksanakan kegiatan upacara bendera pagi.
- 6) Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, seperti: Mengikutsertakan guru-guru dalam seminar, workshop, diklat, MGMP, dan lain-lain. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu Pembelajaran PAI ialah dengan melakukan penambahan jam pelajaran PAI melalui kegiatan keagamaan dan ekstrakurikuler,.

c. Problem Yang Dihadapi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan Cara Mengatasinya

Problem:

- a. Belum dapat menegakkan disiplin terus-menerus, hal ini terlihat dari:
 - 1) Masih ditemukan guru-guru, pegawai dan staf yang belum bisa menempati waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh sekolah baik jam masuk maupun jam pulang.

- 2) Belum sinkronnya waktu, seperti waktu penataran yang diselenggarakan oleh Dikpora atau Kemenag dengan waktu mengajar, mereka lebih memilih melakukan penataran ketimbang melakukan kewajiban utamanya mengajar.
 - 3) Efektif waktu yang digunakan kebetulan misalnya pada hari-hari besar Nasional, seperti hari ulang tahun PGRI, akan menyita waktu mengajar guru-guru SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Barend Kabupaten Jombang.
 - 4) Mengaktifkan guru-guru yang bukan jam mengajar (mengaktifkan piket guru-guru untuk mengajar).
- b. Sarana dan prasarana belum memadai, seperti:
- 1) Terbatasnya buku-buku teks wajib untuk siswa. Buku masih terbatas, ada bukunya akan tetapi itu buku kurikulum yang sudah lewat, yang ada sekarang baru untuk kelas X, yang sudah menggunakan kurikulum 2013.
 - 2) Belum memiliki aula/ruang pertemuan.
- c. Rendahnya motivasi pengembangan diri ke arah profesionalisme guru, seperti:
- 1) Pemahaman dan penguasaan terhadap ICT, masih terdapat guru yang masih memiliki keterbatasan di dalam mengoperasikan komputer atau laptop dengan baik. Hal ini terjadi karena beberapa faktor, diantaranya: faktor usia, faktor motivasi dalam diri. Motivasi

meningkatkan etos kerja, lebih khususnya berkaitan dengan upaya peningkatan profesionalismenya.

- 2) Masih rendahnya motivasi pengembangan kompetensi akademik, itu terjadi baik pada guru umum maupun pada guru PAI.
- 3) Respon. Kadang-kadang respon guru terhadap hal-hal yang baru masih kurang, hal ini berakibat pada guru di dalam kelas ketika menyampaikan materi monoton dengan alur informasi yang tidak *akuintable*, hal ini terjadi pada guru, termasuk pada guru PAI.

Cara Mengatasi:

- 1) Melakukan Pembinaan serta Motivasi terhadap Guru Pendidikan Agama Islam dan Warga Sekolah dengan strategi:
 - a. Melalui Metode *Uswah* (Pemberian Contoh); seperti dalam kegiatan sehari-hari, beliau berusaha untuk selalu tepat waktu, artinya dalam melaksanakan program yang ditetapkan saya selalu berusaha untuk menepati waktu yang telah dijadwalkan.
 - b. Melalui Rapat Rutin atau Rapat Dinas
 Dalam setiap kali rapat atau pertemuan, selalu diingatkan akan pentingnya disiplin guru dan pentingnya mentaati tata tertib guru yang telah dibuat bersama, dalam kegiatan sehari-hari berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan disiplin diri dengan harapan dapat dicontoh atau cerminan diri

- c. Memotivasi Para Guru untuk Meningkatkan Profesionalisme, seperti tetap aktif dalam MGMP, berkarya membuat strategi pembelajaran (modul dan LKS atau lainnya).

2) Melalui Pemberdayaan SDM (Guru), dengan strategi:

- a. Mengoptimalkan strategi guru senior untuk melakukan supervisi berjenjang sebab tidak hanya kepala sekolah saja yang melakukan supervisi, akan tetapi guru sebaya juga menjadi supervisor.
- b. Mengirim guru PAI untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan, mendatangkan para ahli, dan memberi kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikan.

3) Penyediaan Sarana dan Prasarana dengan strategi:

- a. Tersedianya media pembelajaran, seperti: OHP, LCD, dan media belajar lainnya untuk kemudahan dan kelancaran proses belajar mengajar.
- b. Tersedianya sarana untuk kegiatan ibadah seperti untuk sholat tersedianya musholah dalam wilayah sekolah dengan fasilitas yang memadai walaupun masih memiliki kekurangan.
- c. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar

2. Situs SMA Negeri 1 Bareng

- a. **Perencanaan/standar Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Menilai Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng**

- 1) Melakukan rapat bulanan untuk mengontrol atau untuk mengetahui kinerja para tenaga pengajar.
- 2) Melakukan pemantauan di kelas baik secara hidden atau dengan pemberitahuan terlebih dahulu kepada guru yang akan disupervisi.
- 3) Melakukan beberapa langkah atau tindakan untuk mengetahui kemaksimalan kerja guru, yaitu yang pertama, administrasi pembelajaran seperti RPP dan yang berkaitan dengan itu. Kedua, memantau bagaimana guru memaksimalkan potensi siswa di kelas. Apakah berhasil atau kah tidak atau dalam kata lain kompetensi-kompetensi yang ingin di capai terpenuhi atau tidak. Ketiga, dari pemantauan atau observasi itu, dikonfirmasi yaitu dibicarakan dengan guru yang bersangkutan terkait pembelajaran di kelas dan mencoba menemukan solusi agar pembelajaran di kelas menjadi optimal.

b. Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Bareng

- 1) Memberikan dorongan (motivasi) kepada mereka untuk lebih baik lagi dalam mengajar dan berinteraksi baik kepada para siswa maupun para guru.
- 2) Membantu apa yang mereka butuhkan dalam pengajaran sehingga mereka para guru jadi lebih mudah dalam menyampaikan materi.
- 3) Reward kepada guru yang tidak hanya berupa penghargaan yang sifatnya materi tapi juga kesempatan jabatan di sekolah sebagai motivasi tambahan agar lebih semangat.

- 4) Untuk membangun keharmonisan guru dengan cara menanamkan keterbukaan dan kebebasan menyampaikan pendapat yang tentunya dapat membangun atau mendukung dari tujuan sekolah. Selain itu juga menciptakan kondisi aman dan nyaman di lingkungan sekolah, tidak adanya pertentangan dan yang ada hanya kerukunan dan kesantunan.
- 5) Dalam meningkatkan kinerja guru, upaya yang dilakukan kepala sekolah diantaranya: *pertama*, supervisi akademik oleh bapak kepala sekolah; *kedua*, forum rutin setiap dua minggu sekali setelah upacara bendera; *ketiga*, pembentukan tim BTA untuk meningkatkan baca tulis al Quran di sekolah.
- 6) Menyiapkan sarana dan prasarana di sekolah untuk mendukung para guru dalam meningkatkan kinerja mereka.
- 7) Mengikut sertakan para guru dalam pelatihan-pelatihan, workshop, diklat, serta MGMP
- 8) Memberdayakan TIM pengembang Kurikulum karena membantu kepala sekolah dalam meningkatkan serta memperbaiki adminstrasi pembelajaran para guru seperti silabus, RPP, bahan ajar atau hal lain berkaitan dengan upaya kemajuan sekolah.
- 9) Sebagai bentuk supervisi klinis dengan melakukan pemantauan di awal semester, kemudian dilanjutkan dengan pengamatan dalam proses aplikasinya di lapangan.

c. Problem Yang Dihadapi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Barend dan Cara Mengatasinya

Problem:

- 1) Problem yang pertama terkait personal guru, kadang belum bisa tepat waktu. Kedua, kebijakan dari daerah, yang mana sekolah harus melakukan penyesuaian-penyesuaian ulang agar pembelajaran dapat berjalan dengan baik itu saja.
- 2) Guru PAI masih kekurangan referensi serta BTA masih kurang maksimal sehingga butuh jam tambahan itu saja.
- 3) Beberapa guru masih lemah dalam pemanfaatan komputer. Selain itu beberapa guru masih kurang merasa memiliki sekolah ini. Serta yang terakhir masih kurang inovasi dalam pembelajaran.
- 4) Perlengkapan pembelajaran masih sama seperti kemarin-kemarin kurang adanya kreativitas guru untuk mengembangkan perangkat pembelajaran.
- 5) Perlengkapan sarana dan prasarana yang utamanya ruang imtaq untuk peningkatan pembelajaran PAI.

Cara Mengatasi:

- 1) Instruksi pada guru-guru PAI untuk aktif dalam MGMP PAI. Kedua, meminta guru-guru senior untuk memberikan pengarahan atau bantuan kepada juniornya. Selanjutnya solusi ketiga, penyediaan sarana prasarana yang lengkap dan layak pakai.

- 2) Terkait baca tulis al quran, karena sudah dicanangkan oleh pemerintah kota jombang kita sudah memberikan jam tambahan di awal untuk lebih fokus ke baca tulis al quran.
- 3) Cara mengatasi guru yang sering datang terlambat yaitu kepala sekolah memberikan uswah dengan datang lebih awal sehingga para guru yang datang terlambat akan merasa sungkan. Selain itu juga menyediakan buku catatan bagi guru yang sering datang terlambat secara tidak wajar atau tanpa keterangan yang jelas.
- 4) Dalam rapat atau pertemuan, baik pertemuan rutin atau pertemuan dadakan sering mengingatkan tentang kedisiplinan dari awal masuk sekolah sampai pulang serta waktu mengisi jam-jam pelajaran. Selain itu juga menuturkan bahwa setiap siswa punya hak atas waktu seorang guru, jadi guru tidak boleh mengajar tidak tepat waktu.
- 5) Membantu pengadaan perlengkapan pembelajaran guru yang belum ada demi kelancaran pembelajaran.
- 6) Pembenahan secara fisik, yaitu kesehatan atau performa seorang guru. Kedua pembenahan administrasi yaitu perlengkapan mengajar seorang guru. Dan ketiga pembenahan secara pengetahuan yaitu terakit penguasaan bahasan atau materi.

Tabel 4.1 Hasil Temuan di Situs I dan Situs II

No.	Fokus	Temuan Situs I SMAN 1	Temuan Situs II SMAN 1

		Ngoro	Bareng
1	Perencanaan/ standar Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Menilai Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam	<p>1) Evaluasi atau Supervisi dengan Pendekatan langsung dan Tidak Langsung.</p> <p>2) Evaluasi kinerja guru pada umumnya dilaksanakan secara bertahap, dan melalui beberapa tahapan</p> <p>3) Evaluasi terkait dengan supervisi cukup membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya. Supervisi yang dilakukan di sekolah dapat dikatakan cukup membantu meningkatkan kinerja para guru pada umumnya. Khususnya guru PAI, karena dengan</p>	<p>1) Melakukan rapat bulanan untuk mengontrol atau untuk mengetahui kinerja para tenaga pengajar.</p> <p>2) Melakukan pemantauan di kelas baik secara hidden atau dengan pemberitahuan terlebih dahulu kepada guru yang akan disupervisi.</p> <p>3) Melakukan beberapa langkah atau tindakan untuk mengetahui kemaksimalan kerja guru.</p>

		<p>latar belakang kepala sekolah adalah seorang yang mengerti agama sehingga cukup memberi kontribusi pada pembiasaan keberagaman di sekolah itu berarti membantu PAI di SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang</p>	
2	<p>Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1</p>	<p>1) Memotivasi Guru dalam bekerjasama yang harmonis. Upaya atau strategi yang saya lakukan adalah memotivasi guru bagaimana para guru dapat menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis antar guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam</p>	<p>1) Memberikan dorongan (motivasi) kepada mereka untuk lebih baik lagi dalam mengajar dan berinteraksi baik kepada para siswa maupun para guru.</p> <p>2) Membantu apa yang mereka butuhkan dalam pengajaran sehingga mereka para guru jadi lebih mudah dalam menyampaikan materi.</p>

	Bareng	<p>melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan peringatan.</p> <p>2) Supervisi dilakukan secara berkala, lebih banyak sifatnya atau dengan strategi tidak langsung serta berjenjang mulai dari bawah.</p> <p>3) Pihak sekolah memberikan reward berupa intensif. Reward diberikan lewat dana yang ada seperti dana BOS atau dana komite sesuai posnya, sekolah memberi imbalan (insentif) sebagai bagian dari reward, dengan harapan agar guru lebih semangat dalam melaksanakan tugas dan</p>	<p>3) Reward kepada guru yang tidak hanya berupa penghargaan yang sifatnya materi tapi juga kesempatan jabatan di sekolah sebagai motivasi tambahan agar lebih semangat.</p> <p>4) Untuk membangun keharmonisan guru dengan cara menanamkan keterbukaan dan kebebasan menyampaikan pendapat yang tentunya dapat membangun atau mendukung dari tujuan sekolah. Selain itu juga menciptakan kondisi aman dan nyaman di lingkungan sekolah, tidak adanya</p>
--	--------	--	---

	<p>tanggung jawabnya sebagai guru yang profesional.</p> <p>4) Cara pembinaan dilakukan oleh kepala sekolah bervariasi dan tidak terikat. Cara yang dilakukan kepala sekolah bervariasi, tempatnya pun tidak terikat dan waktu yang tidak terikat, seperti dilakukan ketika rapat dinas dengan para guru, disampaikan secara umum pada saat upacara hari senin pagi, atau kadang saat santai. Akan tetapi untuk guru tertentu yang memiliki hal-hal yang berbeda dengan teman-teman guru lainnya beliau</p>	<p>pertengahan dan yang ada hanya kerukunan dan kesantunan.</p> <p>5) Dalam meningkatkan kinerja guru, upaya yang dilakukan kepala sekolah diantaranya: pertama, supervisi akademik oleh bapak kepala sekolah; kedua, forum rutin setiap dua minggu sekali setelah upacara bendera; ketiga, pembentukan tim BTA untuk meningkatkan baca tulis al Quran di sekolah.</p> <p>6) Menyiapkan sarana dan prasarana di sekolah untuk mendukung para guru dalam meningkatkan kinerja mereka.</p> <p>7) Mengikut sertakan para</p>
--	--	---

		<p>mengadakan pertemuan empat mata.</p> <p>5) Upaya meningkatkan kinerja guru.</p>	<p>guru dalam pelatihan-pelatihan, workshop, diklat, serta MGMP</p> <p>8) Memberdayakan TIM pengembang Kurikulum karena membantu kepala sekolah dalam meningkatkan serta memperbaiki administrasi pembelajaran para guru.</p> <p>9) Sebagai bentuk supervisi klinis dengan melakukan pemantauan di awal semester, kemudian dilanjutkan dengan pengamatan dalam proses aplikasinya di lapangan</p>
3	<p>Problem Yang Dihadapi Kepala</p>	<p>1) Belum dapat menegakkan disiplin yang kontinu</p> <p>2) Sarana dan prasarana</p>	<p>1) Problem yang pertama terkait personal guru, kadang belum bisa tepat waktu. Kedua, kebijakan</p>

	<p>Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatka n Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Bareng dan Cara Mengatasiny a</p>	<p>belum mamadai. 3) Rendahnya motivasi pengembangan diri ke arah profesionalisme guru Cara Mengatasi: 1) Melakukan Pembinaan serta Motivasi terhadap Guru Pendidikan Agama Islam dan Warga Sekolah 2) Melalui Pemberdayaan SDM (Guru). 3) Penyediaan Sarana dan Prasarana</p>	<p>dari daerah, yang mana sekolah harus melakukan penyesuaian- penyesuaian ulang agar pembelajaran dapat berjalan dengan baik itu saja. 2) Guru PAI masih kekurangan referensi serta BTA masih kurang maksimal sehingga butuh jam tambahan itu saja. 3) Beberapa guru masih lemah dalam pemanfaatan komputer. Selain itu beberapa guru masih kurang merasa memiliki sekolah ini. Serta yang terakhir masih kurang inovasi dalam pembelajaran.</p>
--	---	---	---

		<p>4) Perlengkapan pembelajaran masih sama seperti kemarin-kemarin kurang adaya kreativitas guru untuk mengembangkan perangkat pembelajaran.</p> <p>5) Perlengkapan sarana dan prasarana yang utamanya ruang imtaq untuk peningkatan pembelajaran PAI.</p> <p>Cara Mengatasi:</p> <p>1) Instruksi pada guru-guru PAI untuk aktif dalam MGMP PAI. Kedua, meminta guru-guru senior untuk memberikan pengarahan atau bantuan kepada juniornya. Selanjutnya solusi ketiga, penyediaan</p>
--	--	--

			<p>sarana prasarana yang lengkap dan layak pakai.</p> <p>2) Terkait baca tulis al quran, karena sudah dicanangkan oleh pemerintah kota jombang kita sudah memberikan jam tambahan di awal untuk lebih fokus ke baca tulis al quran.</p> <p>3) Cara mengatasi guru yang sering datang terlambat yaitu kepala sekolah memberikan uswah dengan datang lebih awal sehingga para guru yang datang terlambat akan merasa sungkan. Selain itu juga menyediakan buku catatan bagi guru yang</p>
--	--	--	---

			<p>sering datang terlambat secara tidak wajar atau tanpa keterangan yang jelas.</p> <p>4) Dalam rapat atau pertemuan, baik pertemuan rutin atau pertemuan dadakan sering mengingatkan tentang kedisiplinan dari awal masuk sekolah sampai pulang serta waktu mengisi jam-jam pelajaran. Selain itu juga menuturkan bahwa setiap siswa punya hak atas waktu seorang guru, jadi guru tidak boleh mengajar tidak tepat waktu.</p> <p>5) Membantu pengadaan perlengkapan</p>
--	--	--	--

			<p>pembelajaran guru yang belum ada demi kelancaran pembelajaran.</p> <p>6) Pembinaan secara fisik, yaitu kesehatan atau performa seorang guru. Kedua pembinaan administrasi yaitu perlengkapan mengajar seorang guru. Dan ketiga pembinaan secara pengetahuan yaitu terakit penguasaan bahasan atau materi.</p>
--	--	--	--

3. Temuan Lintas Situs

Pada sub bab ini peneliti akan mengemukakan analisis data lintas situs yaitu mencari persamaan temuan penelitian.

Dari hasil perbandingan kedua kasus tersebut, peneliti temukan persamaannya tiap pertanyaan penelitian sebagai berikut:

a. Perencanaan /Standar Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Menilai Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMAN 1 Ngoro dan SMAN 1 Bareng

1. Evaluasi atau supervisi dilakukan dengan pendekatan tidak langsung.
2. Evaluasi atau supervisi dilakukan secara bertahap.

b. Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng

1. Memotivasi guru dalam menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis.
2. Melakukan pembinaan rutin terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, sifatnya variatif dan tidak terikat.
3. Pemberdayaan serta Pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM).
4. Pihak sekolah memberikan reward

c. Problem yang Dihadapi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng

Problem:

- a. Belum dapat menegakkan disiplin secara kontinu.
- b. Sarana dan prasarana belum memadai.
- c. Minimnya motivasi pengembangan diri ke arah profesionalisme guru.

Cara Mengatasi:

- a. Melakukan Pembinaan serta Motivasi terhadap Guru Pendidikan Agama Islam dan Warga Sekolah.
- b. Melalui Metode *Uswah* (Pemberian Contoh).
- c. Melalui Rapat Rutin atau Rapat Dinas.
- d. Memotivasi Para Guru untuk Meningkatkan Profesionalisme.
- e. Pemberdayaan Sumber daya Manusia (SDM).
- f. Penyediaan Sarana dan Prasarana

BAB V

PEMBAHASAN TEMUAN HASIL PENELITIAN

Kajian dalam bab V adalah pembahasan temuan hasil penelitian yang telah diuraikan dalam bab IV tentang strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng. Secara rinci hasil penelitian tersebut akan diuraikan dalam tiga sub bagian yakni: (1) Perencanaan/standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam menilai kinerja guru PAI di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng; (2) Strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng; (3) Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng dan cara mengatasinya.

A. Perencanaan/standar Kinerja Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Menilai Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng

Kegiatan mengevaluasi adalah bagian yang tidak terpisah dalam mengelola atau melaksanakan sesuatu, termasuk di dalam dunia pendidikan. Salah satu kegiatan utama di dalam dunia pendidikan adalah kegiatan belajar mengajar, tentu dalam hal ini yang berperan utama adalah guru. Bagaimana guru dalam melaksanakan tugasnya tentu guru mendapat hal-hal yang baik ataupun hal yang kurang diinginkan, atau mungkin guru tersebut mendapat kendala di dalam

melaksanakan tugasnya. Oleh karena itulah perlu adanya evaluasi kinerja, hal ini dilakukan dalam rangka agar tujuan pendidikan itu dapat dicapai dengan baik sesuai dengan harapan bersama atau pun tuntutan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yang berlaku. Demikian pula halnya dengan guru di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng, agar pelajaran serta output yang dihasilkan dari SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng menjadi lebih baik.

Strategi atau upaya yang dilakukan oleh Kepala SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng dalam meningkatkan kemampuan profesionalisme guru yang dipimpinnya, khususnya guru mata pelajaran pendidikan agama, ataupun guru-guru lainnya dengan melakukan supervisi secara terus menerus dan kontinu.

Berdasarkan penemuan hasil penelitian, peneliti menemukan beberapa temuan yaitu: (1) Evaluasi atau supervisi dengan pendekatan tidak langsung; (2) Evaluasi atau supervisi dilakukan secara bertahap. Selanjutnya dapat peneliti bahas sebagai berikut:

1. Evaluasi atau Supervisi dengan Pendekatan Tidak Langsung

Guru merupakan salah satu tulang punggung utama dalam perubahan di bidang pendidikan, semua usaha perubahan di bidang pendidikan seperti pembaharuan kurikulum dan penerapan metode mengajar baru pada akhirnya tergantung pada guru, tanpa guru menguasai bahan pelajaran dan strategi belajar mengajar, maka tidak akan mencapai hasil sebagaimana yang diinginkan. Tanpa guru yang dapat mendorong, membimbing serta membina

siswa untuk meningkatkan prestasi yang tinggi, maka segala upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan mencapai hasil.

Berdasarkan pengamatan peneliti, pihak sekolah dalam hal ini kepala SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng telah melakukan supervisi terhadap guru-guru berdasarkan rambu-rambunya, terhadap apa yang dilakukan para guru maupun para staf tata usaha di sekolah, termasuk bagaimana kinerja guru di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng. Kegiatan yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng cukup maksimal, ini terlihat dari gejala-gejala seperti Kepala SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng secara berkala menanyakan dan memeriksa perangkat mengajar guru Pendidikan Agama Islam ataupun guru lainnya serta selalu memantau kehadiran atau keberadaan guru Pendidikan Agama Islam, maupun guru pada umumnya, dengan cara yang santun yang tidak menyinggung perasaan guru.

Hal ini pun senada dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah, mengungkapkan bahwa untuk kegiatan evaluasi kinerja dalam kaitannya dengan supervisi ini dilakukan dua kali dalam setahun setiap awal semester, hal itu dilakukan untuk administrasi pembelajaran seperti silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), program tahunan, program semester, atau lainnya yang berhubungan dengan persiapan proses belajar mengajar.

Sedangkan untuk pelaksanaan proses belajar mengajarnya, evaluasi atau supervisi yang sering dilakukan adalah yang bersifat tidak langsung seperti: menghampiri atau mendekati ke kelas untuk mendengarkan dan mengintai saat pembelajaran sedang berlangsung tanpa diketahui oleh bapak atau ibu guru. Adapun cara atau teknik yang dilakukan oleh kepala sekolah, seperti pura-pura cabut rumput, merapikan bunga di halaman, atau yang lain, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan terhadap guru yang tengah melaksanakan tugas mengajar.

Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng tersebut bila ditinjau secara teoritis, maka sesuai dengan pendapat Maryono menyebutkan bahwa dalam dunia pendidikan, supervisi memiliki berbagai macam fungsi, dan untuk menjalankan fungsi tersebut seorang supervisor dapat menggunakan berbagai bentuk atau cara supervisi.²²²

Sedangkan tipe supervisi yang diterapkan di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng adalah tipe demokratis, karena otoritas supervisor seimbang dengan otoritas pada pihak yang disupervisi. Seperti pendapat Maryono, guru yang disupervisi dapat berkembang dan dapat menyalurkan aspirasinya sehingga tidak merasa terikat atau terkekang oleh arahan supervisor.²²³ Selain itu tipe-tipe supervisi ini juga dapat saling berkombinasi.

Kemudian Purwanto mengemukakan teknik supervisi meliputi: Teknik

²²² Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media: 2011), hlm: 24

²²³ Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media: 2011), hlm: 24-26

Individual, Teknik Kelompok, Teknik Lisan, Teknik Tulisan, Teknik Langsung dan Teknik Tak Langsung. Yang dimaksud dengan teknik perseorangan adalah supervisi yang dilakukan secara individual. Beberapa kegiatan yang akan dilakukan yaitu :

- e. Mengadakan Kunjungan Kelas (*Class Room Visitation*) Ada 3 macam kunjungan kelas, yaitu: (1) Kunjungan tanpa diberitahu (*unannounced visitation*), supervisor tiba-tiba datang ke kelas tanpa diberitahu terlebih dahulu; (2) Kunjungan dengan cara memberitahu terlebih dahulu (*announced visitation*); dan (3) Kunjungan atas undangan.
- f. Mengadakan kunjungan observasi (*Observation Visit*). Ada 2 macam observasi kelas, yaitu: (1) Observasi langsung (*direct observation*) dan (2) Observasi tak langsung (*indirect observation*).
- g. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa atau mengatasi masalah yang dialami siswa.
- h. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah antara lain : (1) Menyusun program catur wulan/ program semester; (2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran; (3) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas; (4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran; (5) Menggunakan media dan sumber dalam PBM; (6) Mengorganisasi kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, studi tour dan sebagainya.²²⁴

²²⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, hlm: 120.

Membimbing guru dalam hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah antara lain: (1) Menyusun program catur wulan/program semester; (2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran; (3) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas; (4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran; (5) Menggunakan media dan sumber dalam PBM; (6) dan sebagainya.²²⁵ Sehingga tidak dikotomis tetapi dapat bergabung membentuk suatu tipe supervisi yang sinergi.²²⁶

2. Evaluasi atau Supervisi Dilakukan secara Bertahap

SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Barend telah melakukan evaluasi Proses Belajar Mengajar (PBM) sesuai tahapan yang sudah biasa dilaksanakan, sebagaimana hasil temuan peneliti. Evaluasi kinerja guru pada umumnya dilaksanakan secara bertahap, dan melalui beberapa tahapan, yakni:

Pertama, Tahap penyusunan program kegiatan kerja bagi guru, seperti melengkapi administrasi pembelajaran, termasuk program ekstrakurikuler, program pembinaan-pembinaan sesuai SK Pembagian Tugas yang telah ditetapkan di awal tahun pembelajaran;

Kedua, Tahap pelaksanaan kegiatan, pihak sekolah melihat bagaimana perjalanannya apakah lancar atau menemui kendala. Ini merupakan tugas kepala sekolah, termasuk dengan para wakilnya;

²²⁵ Parsono, *Landasan Kependidikan: Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 1992), hlm: 32

²²⁶ Maryono, *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media: 2011), hlm: 24-26

Ketiga, Tahap evaluasi atau konfirmasi data, hasil observasi atau pengamatan;

Keempat, Tahap konfirmasi atau diskusi dengan guru yang bersangkutan. Hal tersebut dilakukan bukan saja kepada guru PAI, namun dilakukan kepada seluruh guru, baik itu guru PNS ataupun guru GTT. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja semua warga sekolah, dengan harapan agar program-program sekolah dapat berjalan dengan baik utamanya kelancaran proses belajar mengajar.

Purwanto mengemukakan teknik supervisi meliputi: Teknik Individual, Teknik Kelompok, Teknik Lisan, Teknik Tulisan, Teknik Langsung dan Teknik Tak Langsung. Yang dimaksud dengan teknik perseorangan adalah supervisi yang dilakukan secara individual. Beberapa kegiatan yang akan dilakukan yaitu :

- a. Mengadakan Kunjungan Kelas (*Class Room Visitation*) Ada 3 macam kunjungan kelas, yaitu: (1) Kunjungan tanpa diberitahu (*unannounced visitation*), supervisor tiba-tiba datang ke kelas tanpa diberitahu terlebih dahulu; (2) Kunjungan dengan cara memberitahu terlebih dahulu (*announced visitation*); dan (3) Kunjungan atas undangan.
- b. Mengadakan kunjungan observasi (*Observation Visit*). Ada 2 macam observasi kelas, yaitu: (1) Observasi langsung (*direct observation*) dan (2) Observasi tak langsung (*indirect observation*).
- c. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa atau mengatasi masalah yang dialami siswa.

d. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah antara lain : (1) Menyusun program catur wulan/ program semester; (2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran; (3) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas; (4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran; (5) Menggunakan media dan sumber dalam PBM; (6) Mengorganisasi kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, studi tour dan sebagainya.²²⁷

Strategi kepala sekolah sebagai supervisor adalah berkaitan dengan pembinaan guru untuk perbaikan pengajaran. Supervisi merupakan suatu usaha memberikan bantuan kepada guru untuk memperbaiki atau meningkatkan proses dan situasi belajar mengajar, sasaran akhir dari kegiatan supervisi adalah meningkatkan hasil belajar siswa. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, maka sangat mungkin tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal.

Suprihartiningrum mengemukakan bahwa kepala sebagai supervisor itu mempunyai beberapa strategi penting, di antaranya: (1) Mengadakan observasi observasi di tiap kelas (dilakukan secara mendadak) untuk peningkatan efektivitas proses pembelajaran; (2) Melaksanakan pertemuan individual dengan guru untuk menggali potensi masing-masing guru; (3) Menyediakan waktu dan pelayanan bagi guru dalam upaya pemecahan masalah akademik

²²⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, hlm: 120.

dan administratif; (4) Melaksanakan pengembangan staf secara terencana, terarah, dan berkelanjutan; dan (5) Kerjasama dengan guru untuk mengevaluasi hasil belajar secara komprehensif.²²⁸

Berdasarkan temuan tersebut, maka menurut hemat peneliti bahwa SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng melakukan evaluasi kinerja lebih banyak menyentuh pada aspek psikologi baik secara individu maupun secara kelompok, secara langsung maupun secara tidak langsung dengan prinsip pendidikan seperti prinsip demokrasi, prinsip kerjasama, sehingga tumbuh dan terjalin hubungan yang akrab untuk sama-sama memperbaiki pelayanan serta mutu pendidikan di sekolah di masa datang.

Bila ditinjau lebih mendalam terdapat kekurangan atau kelemahan di dalam pelaksanaan evaluasi yang dilakukan di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng yakni dari sisi administrasi, peneliti belum menemukan penataan administrasi yang komprehensif kaitan dengan pelaksanaannya. Administrasi adalah salah satu data yang paling akurat di dalam pembinaan guru maupun lainnya untuk perbaikan dan kemajuan di masa datang.

Apabila pelaksanaan tidak dilengkapi dengan sistem dan administrasi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang disesuaikan dengan keadaan guru di mana pelaksanaan evaluasi atau supervisi itu dilaksanakan, maka untuk mendapatkan hasil sesuai dengan yang menjadi harapan atau pun tujuan kecil kemungkinan untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

²²⁸ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media: 2013), hlm: 299-300

Sebuah proses seperti proses evaluasi kinerja guru tidak cukup dengan observasi, walaupun observasi atau pengamatan langsung itu adalah sebuah keharusan, namun harus laporan berupa data itu yang menjadi pedoman sebagai sandaran orang atau tim yang akan memeriksa atau menilai proses tersebut. dengan adanya data tertulis maka dapat dijadikan sebagai pijakan dalam mengambil langkah apa yang hendak dilakukan selanjutnya.

B. Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng

Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama dapat tercapai. Teknik supervisi pendidikan berarti suatu cara atau jalan yang digunakan supervisor pendidikan dalam memberikan pelayanan atau bantuan kepada para supervisor.²²⁹ Hendyat Soetopo membagi teknik supervisi menjadi empat bagian yaitu Teknik Kelompok, Teknik Perseorangan, Teknik langsung, dan Teknik Tidak langsung.²³⁰

Kemudian Purwanto mengemukakan teknik supervisi meliputi: Teknik Individual, Teknik Kelompok, Teknik Lisan, Teknik Tulisan, Teknik langsung dan Teknik Tak Langsung.²³¹ Yang dimaksud dengan teknik perseorangan adalah supervisi yang dilakukan secara individual. Beberapa kegiatan yang akan dilakukan yaitu :

²²⁹ Depdiknas RI, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Depdiknas, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2003), hlm: 78

²³⁰ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm: 44

²³¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, hlm: 120.

1. Mengadakan Kunjungan Kelas (*Class Room Visitation*) Ada 3 macam kunjungan kelas, yaitu: (1) Kunjungan tanpa diberitahu (*unannounced visitation*), supervisor tiba-tiba datang ke kelas tanpa diberitahu terlebih dahulu; (2) Kunjungan dengan cara memberitahu terlebih dahulu (*announced visitation*); dan (3) Kunjungan atas undangan.
2. Mengadakan kunjungan observasi (*Observation Visit*). Ada 2 macam observasi kelas, yaitu: (1) Observasi langsung (*direct observation*) dan (2) Observasi tak langsung (*indirect observation*).
3. Membimbing guru tentang cara mempelajari pribadi siswa atau mengatasi masalah yang dialami siswa.
4. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah antara lain : (1) Menyusun program catur wulan/ program semester; (2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran; (3) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas; (4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran; (5) Menggunakan media dan sumber dalam PBM; (6) Mengorganisasi kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, studi tour dan sebagainya.²³²

Sedangkan Purwanto berpendapat bahwa teknik kelompok adalah suatu cara pelaksanaan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Bentuk-bentuk teknik yang bersifat kelompok ini, di antaranya yang paling pokok adalah:²³³

²³² Parsono, *Landasan Kependidikan*: Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, (Jakarta: Universitas Terbuka, 1992), hlm: 32

²³³ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, hlm: 60.

1. Mengadakan pertemuan atau rapat dengan guru-guru untuk membicarakan berbagai hal yang berhubungan dengan proses dan hasil belajar siswa;
2. Mengadakan dan membimbing diskusi kelompok di antara guru-guru;
3. Memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti penataran yang sesuai dengan bidangnya; dan
4. Membimbing guru-guru dalam mempraktekkan hasil-hasil penataran yang telah diikuti.

Berdasarkan temuan hasil penelitian, peneliti menemukan beberapa strategi yang telah dilakukan oleh pihak sekolah, dalam hal ini kepala maupun wakil, dalam meningkatkan kinerja guru PAI khususnya maupun guru lain pada umumnya, di antaranya: (1) Memotivasi guru dalam menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis; (2) Melakukan pembinaan rutin terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, sifatnya variatif dan tidak terikat; (3) Pemberdayaan serta Pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM); (4) Pihak sekolah memberikan reward berupa insentif.

1. Memotivasi Guru dalam Menciptakan Situasi dan Kerjasama yang Harmonis

Berdasarkan penuturan kepala sekolah bahwa strategi yang dilakukan di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng memotivasi guru bagaimana para guru dapat menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis antar guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan peringatan.

Demikian juga ungkapan salah seorang guru Pendidikan Agama Islam mengenai teknik atau strategi yang dilakukan kepala sekolah di antaranya adalah memotivasi para guru bagaimana guru itu dapat menciptakan situasi belajar atau lingkungan belajar yang nyaman serta kerjasama yang harmonis antar guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan peringatan, hanya saja kami malu pada diri sendiri karena belum maksimal memanfaatkan fasilitas yang ada.

Menurut Ametembun dalam Maryono, ada empat fungsi supervisor yaitu:²³⁴

- e. Fungsi penelitian adalah fungsi supervisor yang harus dapat mencari jalan keluar dari permasalahan yang sedang dihadapi.
- f. Fungsi penilaian adalah tingkat untuk mengukur tingkat kemajuan yang diinginkan seberapa besar telah dicapai dan penilaian ini dilakukan dengan berbagai cara seperti tes, penetapan standar, penilaian kemajuan belajar siswa.
- g. fungsi perbaikan adalah sebagai usaha untuk mendorong guru baik secara perseorangan maupun kelompok agar mereka mau melakukan berbagai perbaikan dalam menjalankan tugas mereka.
- h. Fungsi pembinaan merupakan salah satu usaha untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi yaitu dengan melakukan pembinaan atau

²³⁴ Maryono, *Dasar-Dasar*, hlm: 147

pelatihan kepada guru-guru tentang cara-cara baru dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran.

2. Melakukan Pembinaan Rutin Terhadap Tenaga Pendidik dan Kependidikan, Sifatnya Variatif dan Tidak Terikat

Dalam rangka melakukan pembinaan rutin terhadap tenaga pendidik dan kependidikan, SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng telah membuat agenda atau program rutin yang dilaksanakan pada setiap hari Senin setelah selesai kegiatan upacara pagi. Ada banyak hal dibicarakan di dalamnya seperti bagaimana proses pelaksanaan kegiatan selama satu pekan, tujuannya adalah untuk mengevaluasi kegiatan yang berlangsung, dengan harapan dapat melahirkan ide-ide kreatif untuk meningkatkan kinerja guru dan pegawai, sehingga bisa tampil secara lebih profesional serta upaya pencapaian tujuan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng secara berkala menanyakan dan memeriksa perangkat pembelajaran guru Pendidikan Agama Islam maupun guru lainnya. Untuk kegiatan evaluasi kinerja dalam kaitannya dengan supervisi ini dilakukan dua kali dalam setahun setiap awal semester, namun yang sering dilakukan mendekati ke kelas untuk mendengarkan dan mengamati saat pembelajaran berlangsung tanpa diketahui oleh bapak/ibu guru. seperti pura-pura cabut rumput, merapikan bunga di halaman, atau lainnya, yang tidak menimbulkan kecurigaan. SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng memakai istilah supervisi berjenjang, maksudnya dilihat atau diperiksa dulu oleh guru senior, setelah itu baru

diperiksa oleh kepala sekolah itu khususnya yang berkaitan dengan penyusunan administrasi pembelajaran seperti RPP dan lainnya.

Cara yang dilakukan kepala sekolah bervariasi, tempatnya pun tidak terikat dan waktu yang tidak terikat, seperti dilakukan ketika rapat dinas dengan para guru, disampaikan secara umum pada saat upacara hari senin pagi, atau kadang saat santai. Akan tetapi untuk guru tertentu yang memiliki hal-hal yang berbeda dengan teman-teman guru lainnya beliau mengadakan pertemuan empat mata.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Mulyasa dalam bukunya "Menjadi Kepala Sekolah Profesional", bahwa pada prinsipnya setiap tenaga pendidikan (guru) harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlah guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatkan kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya dan (2) meningkatnya keterampilan tenaga kependidikan (guru) dalam melaksanakan tugasnya.²³⁵

3. Pemberdayaan serta Pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Mengikutsertakan guru-guru dalam seminar, *workshop*, diklat, MGMP, dan lain-lain. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu Pembelajaran PAI ialah dengan melakukan penambahan jam pelajaran PAI melalui kegiatan keagamaan dan ekstrakurikuler, melakukan pembinaan terhadap guru,

²³⁵ H. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm: 115

mengikutsertakan guru dalam seminar, *workshop*, diklat, MGMP, dan lain-lain.

4. Pihak Sekolah Memberikan *Reward* Berupa Insentif

Reward diberikan lewat dana yang ada seperti dana BOS atau dana komite sesuai posnya, sekolah memberi imbalan (insentif) sebagai bagian dari *reward*, dengan harapan agar guru lebih semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru yang profesional.

Sungguh pun insentif yang diberikan oleh pihak sekolah itu relatif sedikit namun menurut pengamatan peneliti cukup memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja atau semangat para guru di dalam melaksanakan tugas, walaupun masih banyak yang harus diperbuat oleh semua pihak baik guru, kepala sekolah maupun komite.

C. Problem yang Dihadapi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng dan Cara Mengatasinya

Menurut Kopelman dalam Supardi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah lingkungan karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Sedangkan menurut Keith Davis dalam Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

Menurut Beiden dan Glueck dalam Hamzah B. Uno yang menyatakan kinerja adalah fungsi interaksi dari tiga faktor individual yaitu kemampuan, motivasi, dan kejelasan peran.

Sementara itu Gibson et.al., memberikan gambaran lebih rinci dan komprehensif tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *performance* (kinerja), yaitu:²³⁶

- d. Variabel Individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin).
- e. Variabel Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.
- f. Variabel Psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Pendapat tersebut menggambarkan tentang hal-hal yang dapat membentuk atau mempengaruhi kinerja seseorang, faktor individu dengan karakteristik psikologisnya yang khas serta faktor organisasi berinteraksi dalam suatu proses yang dapat mewujudkan suatu kualitas kinerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan strategi dan tugasnya dalam organisasi.

Sementara itu Zane K. Quible berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menyatakan: “*basic human traits affect employees’ job related behaviour and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, needs and personality*”. Ability (kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bakat akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada

²³⁶ EddiSurianta, Teacher Performance Model Development: Empirical Study on Public Senior High School in Karo District, IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 18, Issue 4 (Nov. - Dec. 2013), PP 70-79 e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845, hal. 70

kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian).²³⁷

Semua itu akan berpengaruh terhadap dorongan (motivasi) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian kajian tentang kinerja memerlukan juga pembahasan tentang motivasi sebab perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tidak terlepas dari dorongan yang melatar-belakanginya. Dorongan untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu dapat bersifat intrinsik dan ekstrinsik, dorongan intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dan mengarah pada suatu objek tertentu untuk berbuat atau berperilaku, sementara dorongan ekstrinsik merupakan dorongan akibat rangsangan dari luar, yang dalam hal ini faktor organisasi dan kepemimpinan dapat dipandang sebagai contoh faktor eksternal yang akan mempengaruhi pada kinerja seseorang dalam organisasi.

Kedua dorongan tersebut dapat berjalan sendiri-sendiri maupun bersamaan, perwujudan dalam bentuk perilaku pada dasarnya menunjukkan tentang intensitas dorongan tersebut, apabila intensitasnya rendah, maka kecenderungan perilakunya pun akan menunjukkan kualitas yang rendah, demikian juga sebaliknya. Oleh karena itu pemahaman tentang motivasi dapat memperdalam pemahaman tentang apa dan bagaimana perilaku seseorang dalam mengerjakan sesuatu baik dalam konteks kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan organisasi.

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Oleh karena itu bila ingin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya,

²³⁷ Zane K. Quible, *Administrative Office Management: An Introduction*, (New Jersey: Prentice Hall, 2005), hal. 214.

maka perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1994:484) dalam Mangkunagara mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:²³⁸

1. Faktor Motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.
2. Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Problem:

Setelah dipahami beberapa teori tersebut, maka masih ditemukan beberapa kesenjangan yang terjadi di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng

²³⁸ Anwar Prabu Mangkunagara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2007), hlm.67.

dalam kaitannya dengan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru baik terhadap guru PAI maupun terhadap guru lainnya. Adapun yang yang menjadi temuan sebagaimana telah dipaparkan pada bab IV seperti: (1) Belum dapat menegakkan disiplin secara kontinu; (2) Sarana dan prasarana belum memadai; (3) Minimnya motivasi pengembangan diri ke arah profesionalisme guru.

1. Belum dapat Menegakkan Disiplin yang Terus-Menerus

Sebagai indikator dari temuan tersebut di antaranya: (1) Masih ditemukan guru-guru, pegawai dan staf yang belum bisa menempati waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh sekolah baik jam masuk maupun jam pulang, dengan kata lain mereka pura-pura lupa dengan waktu tersebut); (2) Belum sinkronnya waktu, seperti waktu penataran yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga atau Kementerian Agama dengan waktu mengajar, mereka lebih memilih melakukan penataran ketimbang melakukan kewajiban utamanya mengajar; (3) Efektif waktu yang digunakan kebetulan misalnya pada hari-hari besar Nasional, seperti hari ulang tahun PGRI, akan menyita waktu mengajar guru-guru SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng; dan (4) Mengaktifkan guru-guru yang bukan jam mengajar (mengaktifkan piket guru-guru untuk mengajar).

2. Sarana Prasarana Belum Memadai

Dari hasil temuan peneliti melihat masih ada beberapa fasilitas atau sarana prasarana yang sangat urgen, namun itu belum dapat dipenuhi oleh pihak sekolah maupun pemerintah, di antaranya:

a. **Terbatasnya Buku-Buku Teks Wajib Untuk Siswa**

Buku masih terbatas, ada bukunya akan tetapi itu buku kurikulum yang sudah lewat, yang ada sekarang baru untuk kelas X, yang sudah menggunakan kurikulum 2013.

b. **Belum Memiliki Aula Pertemuan/Kegiatan**

Sampai saat ini SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng belum memiliki aula atau ruangan pertemuan yang memadai. Sebagai akibat dari hal tersebut, maka pada saat kegiatan imtaq masih kurang efektif karena tidak memiliki aula, dalam pelaksanaan imtaq sampai saat ini siswa hanya duduk di emperan kelas dan emperan musholla. Kondisi ini sangat tidak kondusif, menyebarnya posisi duduk siswa ini berakibat pada tidak fokus baik oleh penceramah maupun para siswa. Pada hal SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng adalah merupakan salah satu sekolah Negeri yang berada berada di Kabupaten Jombang dan cukup maju dengan asumsi bahwa SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng cukup banyak menampung peserta didiknya, walau pun di sisi lain banyak juga yang tidak diterima mengingat keadaan dan sarana gedung yang terbatas.

3. Rendahnya Motivasi Pengembangan Diri ke Arah Profesionalisme Guru

Menurut pengamatan peneliti didukung oleh hasil wawancara dengan pihak sekolah, maka masih ditemukan beberapa kendala dalam kaitannya

dengan peningkatan atau pengembangan diri menuju guru yang profesional menurut ketentuan yang berlaku, seperti:

a. Pemahaman dan Penguasaan terhadap ICT.

Masih terdapat guru yang masih memiliki keterbatasan di dalam mengoperasikan komputer atau *laptop* dengan baik. Oleh karena demikian pekerjaan yang seharusnya dapat dilaksanakan dengan cepat dan dalam waktu yang relatif singkat, akibatnya kadang tertunda oleh keadaan yang demikian. Hal ini terjadi karena beberapa faktor, di antaranya: faktor usia, faktor motivasi dalam diri. Motivasi meningkatkan etos kerja, lebih khususnya berkaitan dengan upaya peningkatan profesionalismenya.

b. Respon terhadap Perkembangan Masa Kini.

Kadang-kadang respon guru terhadap hal-hal yang baru masih kurang, hal ini berakibat pada guru di dalam kelas ketika menyampaikan materi monoton dengan alur informasi yang tidak akuintable, hal ini terjadi pada guru, termasuk guru PAI. Pada hal di dalam proses pembelajaran perlu metode, strategi maupun pendekatan. Salah satu metode pembelajaran yang banyak dikenal dan cukup memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam keberlangsungan proses pembelajaran adalah pendekatan CTL, jadi pembelajaran itu berdasarkan konteks.

Cara Mengatasi:

Berdasarkan hasil temuan penelitian melalui observasi, wawancara maupun dokumentasi mengenai solusi yang pernah dilakukan kepala sekolah sebagai

supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam nampak dalam berbagai tindakan sebagai berikut.

1. Melakukan Pembinaan serta Motivasi terhadap Guru Pendidikan Agama Islam dan Warga Sekolah

Pembinaan terhadap seluruh guru maupun staf di antaranya: **pertama** adalah pembinaan disiplin, artinya untuk melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien, maka segenap tenaga pendidikan harus mempunyai disiplin yang tinggi dalam segala bidang. **Kedua** pembinaan yang berkaitan dengan kompetensi profesional dan kemampuan yang harus dimiliki guru, terutama kepada guru PAI beliau menegaskan kedisiplinan ini, mengingat 3 orang guru PAI yang dimiliki saat ini statusnya sebagai guru honorer. Jadi jangan sampai mereka seandainya, mahlumlah mereka pasti memiliki kesibukan di tempat lain, sehingga dikhawatirkan mengabaikan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah ini. Dalam hal ini kepala sekolah melakukan pembinaan dengan teknik atau strategi, di antaranya:

2. Melalui Metode *Uswah* (Pemberian Contoh)

Dalam kegiatan sehari-hari, kepala sekolah berusaha untuk selalu melaksanakan tugas dengan tepat waktu, artinya dalam melaksanakan program yang ditetapkan kepala sekolah selalu berusaha untuk menepati waktu yang telah dijadwalkan, misalnya setiap hari kepala sekolah selalu berusaha untuk datang sebelum pukul 06.30 WIB, karena pelajaran dimulai pada pukul 07.00 WIB, kemudian untuk hari juma'at kepala sekolah bergilir dengan PAI atau dengan guru lain yang kompeten untuk mengisi kegiatan.

Apabila kepala sekolah punya jam mengajar pukul 10.00, maka pada jam itu pula pelajaran beliau harus sudah dimulai. Dengan latar belakangnya, maka untuk menambah jam sesuai dengan ketentuan jam wajib yang berlaku, beliau memegang mata pelajaran Sosiologi. Kesemuanya itu dilakukan dengan harapan agar para guru dengan sendirinya akan meningkatkan kedisiplinan.

Berkaitan dengan keteladanan sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS. Al-Ahzab (33) ayat:21, berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah (Kemenag RI, 2012:420).

Disiplin guru dalam berbagai bidang adalah suatu hal yang sangat penting, karena disiplin guru merupakan salah satu faktor yang menentukan efektifitas kelancaran pembelajaran. Apabila guru telah benar-benar disiplin dalam segala hal, maka segala program yang direncanakan akan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan dan waktu yang ditetapkan, maka guru harus bisa menjadi teladan bagi para siswa, sehingga apabila guru telah benar-benar disiplin diharapkan para siswa juga akan meniru kedisiplinan yang telah diterapkan para guru, begitu juga sebaliknya apabila guru tidak disiplin, maka program pembelajaran yang direncanakan akan tidak berjalan sesuai dengan harapan dan yang lebih dikhawatirkan para siswa juga akan tidak disiplin. Maka apa

yang terjadi di masa-masa yang lalu tidak terulagi lagi, itulah yang menjadi harapan dari kepala sekolah.

3. Melalui Rapat Rutin atau Rapat Dinas

Dalam setiap kali rapat atau pertemuan, pihak selalu mengingatkan akan pentingnya disiplin guru dan pentingnya mentaati tata tertib guru yang telah dibuat bersama, dalam kegiatan sehari-hari kepala sekolah berusaha maksimal untuk meningkatkan disiplin diri dengan harapan dapat dicontoh dan diteladani oleh para guru maupun para pegawai atau staf tata usaha.

4. Memotivasi Para Guru untuk Meningkatkan Profesionalisme

Dalam melakukan pembinaan untuk meningkatkan kinerja guru PAI, pihak sekolah mengharapkan partisipasi aktifnya di dalam mencari informasi terbaru terutama berkaitan dengan dunia pendidikan, lebih spesifiknya adalah upaya meningkatkan teknik, metode pembelajaran demi terciptanya Pembelajaran Aktif, Intraktif, Komunikatif, Efektif, dan Islami (PAIKEMI) atau pun metode atau pendekatan lainnya. Pihak sekolah juga mengharapkan kepada para guru Pendidikan Agama Islam, umumnya juga kepada para guru lainnya untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan, atau *workshop* yang ada serta memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

5. Pemberdayaan Sumber daya Manusia (SDM)

Ada beberapa upaya pemberdayaan SDM yang terlaksana di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng, di antaranya:

- a. Menyelenggarakan kegiatan MGMP untuk seluruh mata pelajaran.
- b. Pemberdayaan guru senior.

SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng mengoptimalkan strategi guru senior untuk melakukan supervisi berjenjang, sebab tidak hanya kepala sekolah saja yang melakukan supervisi, akan tetapi guru sebaya juga menjadi supervisor.

6. Penyediaan Sarana dan Prasarana

Pihak sekolah berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar, sekolah menyediakan sarana dan prasarana seperti OHP, LCD, maupun media belajar lainnya untuk kemudahan dan kelancaran proses belajar mengajar. Tersedianya sarana untuk kegiatan ibadah seperti musholla dalam wilayah sekolah dengan fasilitas yang memadai walaupun masih memiliki kekurangan.

Pembinaan guru ditekankan pada pembinaan kedisiplinan guru dan pembinaan kompetensi profesionalisme guru, pembinaan disiplin dengan cara memberi pengarahan tentang arti dan pentingnya disiplin guru dan keteladanan, Sedangkan peningkatan kinerja melalui pembinaan kemampuan profesional guru antara lain: mengadakan dan mengirim guru untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan, mengadakan kerja sama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga keagamaan, mendatangkan para ahli, memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikannya, menempatkan guru pada proporsi yang sesuai dengan bidangnya, mengevaluasi kerja guru

dan memberi pengarahan-pengarahan, memberikan kesempatan kepada guru untuk saling mengadakan supervisi, menyediakan dan mengoptimalkan sarana dan perlengkapan pendidikan.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan upaya peningkatan kinerja para anggotanya. Di samping itu kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada terutama guru kearah profesionalime yang diharapkan, agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan dengan baik. Kepala sekolah merupakan pucuk pimpinan, harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan prestasi kerja tenaga kependidikan di organisasinya.

Hal senada juga disampaikan oleh kepala sekolah menyatakan bahwa upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan guru dalam rangka meningkatkan prestasi kerja antara lain: mengikutsertakan para guru dalam penataran dan pelatihan, mendorong guru untuk menggunakan waktu pembelajaran secara efektif dan efisien.

Pelatihan apa pun harus tidak hanya sebatas pada pelatihan, setelah pelatihan urusan selesai, akan tetapi pelatihan itu hendaknya diikuti dengan aktifitas-aktifitas lanjutan, misalnya senantiasa memperhatikan bagaimana guru menerapkan cara baru yang diperoleh dalam pelatihan. Selain penerapan disiplin hal yang dapat peneliti tangkap adalah terkait dengan komunikasi.

Komunikasi berlangsung antara warga sekolah terarah bukan searah serta komunikasi yang dibangun melalui aktif dan intraaktif, bukan hanya satu arah.

Efektifitas komunikasi mencakup intraksi antara pembicara dan pendengar, oleh karena itu sangat penting disini adalah kejujuran, keterbukaan dan kejelasan pesan yang disampaikan dari komunikasi. Kegagalan berkomunikasi secara jelas dapat membuat pekerjaan seseorang pemimpin dan orang-orang yang dipimpinya menjadi lebih sulit. Kemampuan berkomunikasi secara efektif Bapak kepala sekolah dapat dilihat dari upayanya dalam memberikan penjelasan tentang visi dan misi serta tujuan dari organisasi yang dipimpin. Disampaikannya tujuan organisasi kepada para guru dengan maksud agar semua guru khususnya guru PAI mampu bekerjasama dalam mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan.

Penjelasan tentang tujuan-tujuan dan target yang harus dicapai sekolah kepada para guru PAI sangat penting dilakukan, karena pencapaian tujuan tersebut merupakan tanggung jawab bersama. Sehingga dengan penjelasan tersebut para guru PAI merasa memiliki dan bertanggung jawab penuh terhadap perkembangan sekolah, sebagaimana pernyataan Kepala Sekolah menyampaikan “diharapkan dengan pemahaman tentang tujuan dan target yang harus dicapai dapat menumbuhkan motivasi dalam diri para guru untuk berusaha maksimal dalam melakukan pengembangan sekolah dan meningkatkan kerjanya.

Berdasarkan pendapat tersebut, upaya yang telah diterapkan kepala SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng dalam pembinaan guru untuk

meningkatkan prestasi kerja guru adalah sebagai strategi dalam menjalankan fungsi dan peranannya sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan untuk meningkatkan prestasi kerja guru PAI dan meraih keberhasilan sekolah dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dengan demikian, dengan melihat apa yang telah dilakukan kepala, dapat difahami bahwa kepala sekolah telah mempunyai usaha yang kuat dalam melakukan pembinaan guru PAI untuk meningkatkan prestasinya, dan terkandung makna bahwa upaya yang telah dilakukan kepala telah mencakup pembinaan sumber daya manusia, sarana dan hubungan kerja sama yang baik dan seimbang.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis secara teoritis dan empiris yang dilakukan oleh peneliti mulai dari bab I, bab II, bab III, bab IV, bab VI dan V, maka dapat disimpulkan:

1. **Perencanaan/standar Kinerja Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Menilai Kinerja Guru PAI di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Boreh Kabupaten Jombang**

Perencanaan Kepala Sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI merupakan bentuk tanggung jawab dan profesionalisme sebagai seorang pemimpin yang menekankan pada tercapainya tujuan pembelajaran, berdampak pada meningkatnya prestasi siswa. Proses pendidikan yang dilakukan di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Boreh Kabupaten Jombang berjalan di bawah kendali kepala sekolah sudah memberikan teladan bagi para guru dan siswa, sehingga para guru sudah melaksanakan tugasnya masing-masing dengan baik, demikian pula pada pembelajaran PAI, semua ini sesuai dengan keahlian dan jurusannya masing-masing walaupun sebagian guru mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya.

Hal tersebut dapat diatasi dengan melalui evaluasi atau supervisi dengan pendekatan langsung atau tidak langsung, yang disentuh adalah hatinya

sehingga tidak menyinggung perasaan, serta melalui tahapan yang stimulan dan penghargaan.

2. Strategi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang

Kiat kepala sekolah menegakkan kedisiplinan, memberikan keteladanan, membuka ruang komunikasi antar guru dan segenap unsur dalam sekolah serta motivasi yang bersifat membangun, menjadikan segala kendala yang ada dapat teratasi sehingga dengan demikian berdampak pada meningkatnya kinerja guru terutama Guru Pendidikan Agama Islam.

Sikap keterbukaan dan ketegasan kepala sekolah menuntut semua guru untuk meningkatkan kreatifitas, sehingga terkait dengan insentif akan diberikan kepada guru yang membuat program kegiatan tahunan dan persemester. Insentif ini bersumber dari dana BOS, dana komite dan atau lainnya, strategi ini sangat memotivasi kreatifitas guru PAI maupun guru lain untuk meningkatkan kinerjanya, karena itu dapat menjawab kebutuhan manusiawi.

Kepala sekolah juga mendelegasikan guru PAI untuk mengikuti diklat yang diadakan oleh Kementerian Agama atau Dinas Dikpora, mengikuti seminar, *whorkshop*, atau jika memungkinkan studi lanjut, dan lain-lain, sehingga dengan adanya program ini, guru lebih bisa meningkatkan kinerjanya. Contohnya bagi guru PAI atau guru lain, yang belum mengetahui tentang cara membuat Penelitian Tindakan Kelas (PTK), RPP, Silabus atau

lainnya, menjadi mengerti tentang cara melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK), RPP, Silabus, dan lain-lain sehingga para guru PAI bisa meningkatkan kinerjanya.

3. Problem-problem yang Dihadapi Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang dan Cara Mengatasinya

Problem:

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara serta didukung oleh data dokumentasi yang ada faktor, bahwa penghambat dan pendukung strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Belum dapat menegakkan disiplin yang terus-menerus, hal ini terlihat dari:
 - 1) Masih ditemukan guru-guru, pegawai dan staf yang belum menempati waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sekolah baik jam masuk maupun jam pulang.
 - 2) Belum sinkronnya waktu, seperti waktu penataran yang diselenggarakan oleh Dikpora atau Kemenag dengan waktu mengajar, mereka lebih memilih melakukan penataran ketimbang melakukan kewajiban utamanya mengajar.
 - 3) Efektif waktu yang digunakan kebetulan misalnya pada hari besar Nasional, seperti hari ulang tahun PGRI, akan menyita waktu

mengajar guru-guru SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang.

4) Mengaktifkan guru-guru yang bukan jam mengajar (mengaktifkan piket guru-guru untuk mengajar).

b. Sarana dan prasarana belum memadai, seperti:

1) Terbatasnya buku-buku teks wajib untuk siswa. Buku masih terbatas, ada bukunya akan tetapi itu buku kurikulum yang sudah lewat, yang ada sekarang baru untuk kelas X, yang sudah menggunakan kurikulum 2013. Perlu disadari bahwa buku di sekolah itu adalah kebutuhan pokok dalam sebuah proses belajar mengajar, jadi apabila buku terpenuhi dengan baik, maka proses belajar mengajar akan dapat berjalan dengan baik pula.

2) Belum memiliki aula/ruang pertemuan. Berkaitan dengan keberadaan aula, sangatlah urhen dalam menunjang kegiatan PAI, ketika kegiatan-kegiatan keagamaan seperti imtaq, perayaan hari-hari besar Islam, buka puasa bersama dan atau lain-lain.

c. Rendahnya motivasi pengembangan diri ke arah profesionalisme guru, seperti:

1) Pemahaman dan penguasaan terhadap ICT, masih terdapat guru yang masih memiliki keterbatasan dalam mengoperasikan komputer atau laptop dengan baik. Hal ini terjadi karena beberapa faktor, diantaranya: faktor usia, faktor motivasi dalam diri. Motivasi

meningkatkan etos kerja, lebih khususnya berkaitan dengan upaya peningkatan profesionalismenya.

- 2) Masih rendahnya motivasi pengembangan kompetensi akademik, itu terjadi baik pada guru umum maupun pada guru PAI.
- 3) Respon. Kadang-kadang respon guru terhadap hal-hal yang baru masih kurang, hal ini berakibat pada guru di dalam kelas ketika menyampaikan materi monoton dengan alur informasi yang tidak akuintable, hal ini terjadi pada guru, termasuk guru PAI.

Cara Mengatasi:

- a. Melakukan Pembinaan serta Motivasi terhadap Guru Pendidikan Agama Islam dan Warga Sekolah dengan Strategi:
 - d. Metode *Uswah* (Pemberian Contoh); seperti dalam kegiatan sehari-hari, beliau berusaha untuk selalu tepat waktu, artinya dalam melaksanakan program yang ditetapkan kepala sekolah selalu berusaha untuk menepati waktu yang telah dijadwalkan.
 - e. Rapar Rutin atau Rapat Dinas;

Dalam setiap kali rapat atau pertemuan, selalu diingatkan akan pentingnya disiplin guru dan pentingnya mentaati tata tertib guru yang telah dibuat bersama, dalam kegiatan sehari-hari berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan disiplin diri dengan harapan dapat dicontohi atau cerminan diri.

- f. Memotivasi Para Guru untuk Meningkatkan Profesionalisme, seperti tetap aktif dalam MGMP, berkarya, membuat perangkat pembelajaran (modul dan LKS atau lainnya).
- b. Pemberdayaan SDM (Guru), dengan strategi:
 - c. Mengoptimalkan peran guru senior untuk melakukan supervisi berjenjang sebab tidak hanya kepala sekolah saja yang melakukan supervisi, akan tetapi guru sebaya juga menjadi supervisor;
 - d. Mengirim guru PAI untuk mengikuti seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan, mendatangkan para ahli, dan memberi kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikan.
- c. Penyediaan Sarana dan Prasarana dengan strategi:
 - d. Tersedianya media pembelajaran, seperti: OHP, LCD, dan media belajar lainnya untuk kemudahan dan kelancaran proses belajar mengajar.
 - e. Tersedianya sarana untuk kegiatan ibadah seperti untuk sholat. Seperti tersedianya musholla dalam wilayah sekolah dengan fasilitas yang memadai walaupun masih memiliki kekurangan.
 - f. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis yaitu menguatkan teori Mulyasa tentang strategi kepala sekolah dalam memberdayakan tenaga

kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan disiplin pegawai, motivasi, dan penghargaan.

Dengan terlaksananya kemampuan-kemampuan kepala sekolah tersebut, termasuk dalam supervisi guru PAI, maka peningkatan kinerja, perbaikan ke arah yang lebih profesional, serta kebersamaan dan keharmonisan akan berjalan secara integratif. Sehingga pelaksanaan dan hasil pembelajaran terhadap peserta didik akan meningkat secara signifikan.

Kepala sekolah sebagai supervisor merupakan unsur yang sangat penting yang harus dikuasai seorang kepala sekolah agar dapat menjalin hubungan yang baik dengan kalangan internal sekolah serta kalangan eksternal sekolah, terutama dalam hal ini adalah guru pendidikan agama Islam. Teknik supervisi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan dalam internal sekolah sangat penting untuk dikuasai kepala sekolah karena semua kegiatan sekolah yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, kepemimpinan dan pengawasan.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah harus selalu mengacu kepada kegiatan memperbaiki proses pembelajaran. Proses pembelajaran ini sudah tentu berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang lain, seperti upaya meningkatkan pribadi guru, meningkatkan profesinya, kemampuan

komunikasi dan bergaul, baik dengan warga sekolah maupun dengan masyarakat, dan upaya membantu meningkatkan kesejahteraan mereka.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu mengadakan pengendalian terhadap guru dengan tujuan meningkatkan kemampuan profesi guru dan kualitas proses pembelajaran agar berlangsung secara efektif dan efisien. Peranan kepala sekolah sebagai supervisor merupakan salah satu peranan yang sangat penting dalam mengelola dan memajukan sekolah.

2. Implikasi Praktis

Strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI diimplementasikan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

Pertama, perencanaan kinerja kepala sekolah sebagai supervisor diimplementasikan dengan pendekatan tidak langsung dan secara bertahap. Pelaksanaan perencanaan ini dalam rangka agar tujuan pendidikan itu dapat dicapai dengan baik sesuai dengan harapan bersama atau pun tuntutan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yang berlaku.

Kedua, strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI memiliki arti penting peningkatan pembelajaran di kelas, oleh sebab itu, secara praktis kepala sekolah harus individu yang professional dan mampu menggerakkan semua personel dan potensi sekolah untuk mendukung sepenuhnya kegiatan pembelajaran yang dikendalikan oleh guru dalam upaya membelajarkan anak didik. Penggerakan yang dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional dan guru sebagai pemimpin pembelajaran paling tidak meliputi penyusunan kerangka waktu dan biaya

yang diperlukan baik untuk institusi maupun pembelajaran secara rinci dan jelas; memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana dan pengambilan keputusan; mengeluarkan instruksi-instruksi yang spesifik ke arah pencapaian tujuan; serta membimbing, memotivasi, memberi tuntunan atau arahan yang jelas bagi guru terhadap pelayanan belajar terhadap peserta didik.

Ketiga, dalam pelaksanaannya, kepala sekolah dibantu oleh para guru yang bersangkutan, karena tidak bisa dipungkiri bahwa guru adalah individu yang secara langsung terjun ke lapangan dalam pelaksanaan pembelajaran. Disini guru bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap program yang ditentukannya apakah sudah dilaksanakan sesuai rencana yang ditetapkannya sendiri. Jika ada kekeliruan atau ada program yang tidak dapat diselesaikan segera dilakukan perbaikan dalam perencanaannya, sehingga tujuan yang sebelumnya ditentukan tetap secara maksimal dapat dipenuhi. Kaitannya dengan siswanya guru perlu untuk memastikan apakah para siswanya itu melaksanakan kegiatan belajar sesuai yang direncanakan. Untuk keperluan pengawasan ini, maka guru yang bersangkutan harus mengumpulkan, menganalisa, dan mengevaluasi informasi kegiatan belajar serta memanfaatkannya untuk mengendalikan pembelajaran sehingga tercapai tujuan pembelajaran.

C. Saran

Berdasarkan laporan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa upaya kepala sekolah selaku supervisor pendidikan dalam membina dan meningkatkan kinerja

guru SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang, termasuk guru Pendidikan Agama Islam masih banyak mengalami kendala. Oleh karena itu, peneliti menyarankan beberapa hal untuk dijadikan rekomendasi guna peningkatan profesionalitas guru ke depan. Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Sekolah

- a. Seyogyanya kepala sekolah meningkatkan lagi strateginya sebagai supervisor agar mendapatkan hasil yang lebih maksimal dan seyogyanya dalam mengevaluasi kinerja para guru PAI yang ada di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang, tidak hanya sebatas observasi, namun harus diperkuat dengan data tertulis mengenai hasil evaluasi tersebut, karena itu adalah sebagai pijakan di dalam melakukan langkah selanjutnya.
- b. Seyogyanya kinerja guru PAI tetap harus ditingkatkan karena dengan sikap tanggung jawab para guru PAI dalam melaksanakan tugasnya secara otomatis proses pembelajaran akan berjalan dengan lancar dan hasilnya akan maksimal.
- c. Fasilitas dan perangkat yang belum terealisasi hendaknya secepatnya direalisasikan, karena hal itu akan menambah motivasi para guru PAI dalam menjalankan tugasnya serta dapat meningkatkan hasil belajar yang lebih baik.
- d. Keberhasilan suatu strategi usaha pemimpin juga dipengaruhi oleh kepiawaian para pengelola termasuk kepala sekolah sebagai supervisor.

Dalam peningkatan kinerja perlu strategi yang jitu guna mendapatkan hasil sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Oleh karena itu kepala sekolah harus terus menerus memberikan motivasi dan supervisi kepada guru terutama pada kegiatan pengembangan mutu para guru, agar para guru merasa diperhatikan dan mendapat dukungan moral sehingga kontrol yang kuat dan peranan dari kepala sekolah sangat dibutuhkan dalam rangka memotivasi para guru untuk mengikuti program pengembangan yang ada.

- e. Semua warga sekolah seyogyanya lebih meningkatkan kesadaran tentang arti pentingnya pelaksanaan semua program yang telah ditetapkan sekolah dalam upaya meningkatkan mutu, utamanya di dalam proses belajar mengajar perlu adanya kesadaran bersama, karena tanpa adanya kesadaran untuk ikut serta secara maksimal melaksanakan program tersebut tentu akan membawa kegagalan bagi pencapaian tujuan. Selain itu, sebaik apapun program yang dibuat kalau tidak dilaksanakan secara menyeluruh dan konsisten tentu tidak akan mendatangkan hasil sesuai harapan bersama.

2. Bagi Guru Pendidikan Agama Islam dan Guru Lainnya

Sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja guru ke depan, seyogyanya para guru untuk selalu berusaha lebih bersemangat untuk di dalam pengembangan diri demi perbaikan di dalam proses belajar mengajar.

3. Bagi Komite Sekolah

Sebaiknya dengan segera berusaha maksimal untuk bernegosiasi dengan masyarakat (orang tua peserta didik) maupun pemerintah agar gedung pertemuan atau aula dapat direalisasikan, karena itu cukup urgen demi efektifnya kegiatan atau pun pertemuan lainnya.

4. Pemerintah/Pengambil Kebijakan

- a. Memberikan perhatian lebih kepada kepala sekolah terutama dalam hal peningkatan kompetensi sebagai kepala sekolah agar dapat membawa lembaganya menjadi unggul dan prestasi.
- b. Tetap mengasokasikan dana beasiswa kepada guru-guru yang melanjutkan program yang lebih tinggi guna peningkatan sumberdaya guru terutama seperti guru-guru Pendidikan Agama Islam maupun guru mata pelajaran lainnya, baik yang ada di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan maupun Kementerian Agama.

5. Bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Universitas Islam Malang ini tetap melanjutkan kerjasamanya dengan pemerintah, demi terciptanya guru yang mumpuni di dalam melaksanakan tugas yang lebih profesional lagi di masa yang akan datang, sebab hal itu memberikan kontribusi yang besar pada dunia pendidikan terutama bagi guru.

6. Bagi Para Peneliti Lain

- a. Agar dilakukan penelitian lebih lanjut yang mampu mengungkapkan lebih dalam tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu guru ditinjau dari media fokus yang lain. Sebab penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan.

- b. Agar ditindak lanjuti langkah-langkah dengan menyelenggarakan studi yang sama pada setting yang lain, juga sekolah lain pada umumnya yang dapat berperan sebagai kasus negatif yang diperlukan untuk memberi data tambahan guna mengurangi kesalahan temuan penelitian ini.



DAFTAR RUJUKAN

- Ambarita, Biner dan Pangaribuan, Wanapri.2013. *Kemampuan Membaca dan Sikap Profesional dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Ametembun, N.A., *Supervisi Pendidikan: Penuntun Bagi Para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah, dan Guru-Guru*, Bandung: Suri, 1981.
- Arifudin& Saebani, Beni Ahmad. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Pustaka Setia
- Arikunto, Suharsimi, Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Arikunto, Suharsimi, *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.
- Arikunto, Suharsimi, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: Rajawali Pers, 1990.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Bafadal, Ibrahim, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-Kanak*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Siregar, Peniel. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerjadan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk*, (Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 7.Nomor 1.Februari 2009), hlm 242. (online). (<http://www.jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/viewFile/153/187>).
- Brahmasari, Ida Ayu. 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*. Disertasi. Surabaya: Universitas Airlangga Surabaya
- Burhanuddin, “Konsep Dasar Supervisi Pendidikan”, dalam Burhanuddin et.al, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran: Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional*, Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, 2007.
- Cenzo, David A. De. & Robbin, Stephen P.. 1999. *Human Resource Manajemnt*. New Jersey: John Wiley & Sons

- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan: dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Daradjat, Zakiah, dkk. 2014. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta : Gava Media
- Dirawat, Dkk.. 1983. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya : Usaha Nasional
- Fadjar, Malik, Holistika Pemikiran Pendidikan, ed. Ahmad Barizi, Jakarta: PT Raja Garfindo Persada, 2005.
- Furtwengler, Dale. 2000. *10 Minute Guide to Performance Appraisals*. Macmillan: Indianapolis, Ind.
- Gie, The Liang. 1983. *Administrasi Perkantoran Moderen*. Yogyakarta: Nurcahaya
- Gunawan, H. Ary. 2002. *Administrasi Sekolah (Amdinistrasi Pendidikan Mikro)*. Jakarta: Rineka Cipta
- Hadi, Sutrisno.1991. *Metodologi Research Jilid I Cet XXIII*. Yogyakarta: Andi Offset
- Handoko, Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Hessel, Nogi Tangkalisan. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo
- <http://jodenmot.wordpress.com/2012/12/29/teori-peran-pengertian-definisi/>, diakses Ahad, 30 Agustus 2015 Pukul 21.27 WIB.
- Idrus, Muhammad. 2007. *Metode Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial (Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif)*. Yogyakarta: UII Press
- Indrafachrudi, Soekarto, et.al, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1983.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Mangkunagara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Manser, Martin H., *Oxford Learner's Pocket Dictionary*, New York: Oxford University Press, 1991.
- Maryono. 2011. *Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media

- Masyhadi, 2012. Kepala Sekolah dan Kepemimpinan. *Jurnal Progress*, No. 1
- Maunah, Binti, *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik*, Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2008.
- Moleong, Lexy J.. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mufidah, Luk-luk Nur, *Diktat Supervisi Pendidikan*, Tulungagung: Diktat Tidak Diterbitkan, 2005.
- Mufidah, Lukluk Nur, *Supervisi Pendidikan*, Jember: Center for Society Studies, 2008.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mulyasa. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : Rosdakarya
- Muslim, Sri Banun, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Muslim, Sri Banun. 2010. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta
- Muslim, *Shahih Muslim, juz 9*, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- Mustaqim, H..2012. *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Narbuko, Cholid dan Ahmadi, Abu. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nawawi, Hadari & Hadari, Martini. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Parsono.1992. *Landasan Kependidikan, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Patoni, Achmad, “Modernisasi Pendidikan di Pesantren” dalam Akhyak ed, *Meniti Jalan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Pidarta, Made. 1995. *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Pidarta, Made. 2009. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta
- Purwanto, M. Ngalim, dkk. 1984. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara Offset

- Purwanto, M. Ngalim. 2010. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Purwanto, M.Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2008.
- Quible, Zane K.. 2005. *Administrative Office Management: An Introduction*. New Jersey: Prentice Hall
- Rachmawati, Enny, Y. Warella dan Zaenal Hidayat. 2006. ” “Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah”. *Dialogue : Jurnal Ilmu Administradi Dan Kebijakan Publik*. Vol. 3.No. 1.Januari 2006. Pemda Jawa Tengah
- Robbins, Stephen P.. 2005. *Organizational Behavior*, 11th edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc
- Sagala, Syaiful. 2006. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta,
- Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Sahertian, Piet A.. 2008. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sedarmayanti. 2004. *Good Governance* bagian kedua: *Membangun Sistem Manajemen Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance*. Bandung: Mandar Maju
- Sergiovanni, Thomas J.. 1987. *Educational Governance and Administration*. United States: PrenticeHall
- Shulhan, Muwahid. 2004. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Bina Ilmu
- Soetopo, Hendyat dan Soemanto, Wasty. 1998. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Soetopo, Hendyat, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supevisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1984.
- Soetopo, Hendyat, *Supervisi Klinis: Bahan Pelatihan Manajemen Pendidikan Bagi Kepala Sekolah Pada SUT (Sekolah Unggulan Terpadu) Kabupaten Lumajang*, Lumajang: Bahan Pelatihan Tidak Diterbitkan, 2006.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan(Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*. Bandung: Alfabeta

- Sukardi. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Suprihatin, MH.dkk.. 2004. *Manajemen Sekolah*. Semarang:UPT MKK Universitas Negeri Semarang
- Suprihatiningrum, Jamil. 2013. *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Surianta, Eddi. Teacher Performance Model Development: Empirical Study on Public Senior High School in Karo District, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 18, Issue 4 (Nov. - Dec. 2013), PP 70-79 e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845*
- Sutarasih, Cicih, Nurdin, “Supervisi Pendidikan” dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sutermeister, R.A. 1999. *People and Productivity* 1999. Toronto: Mc. Graw Hill Book.Co
- Undang-Undang Guru dan Dosen*, Citra Umbara
- Uno, Hamzah B. & Lamatenggo, Nina.2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*.Jakarta: Bumi Aksara
- Widodo, *Upaya Peningkatan Kinerja Inovatif berbasis Pola Kerja Cerdas dalam Konteks Teknologi Informasi*, *Jurnal Manajemen Teknologi Vol.13 | No.2 | 2014*
- Wojowasito, S., W.J.S. Purwodarminto, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*, Jakarta: Hasta, 1985.

Lampiran 1

**Program Kerja Kepala SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng
Kabupaten Jombang**

1. Program Kerja Kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang

Program kerja Kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang tahun pelajaran 2015/2016 dimaksudkan sebagai pedoman kerja Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas dan untuk menata, mengatur kegiatan dalam sekolah, sehingga jenis kegiatan menjadi efektif, efisien dan diharapkan mencapai hasil yang maksimal. Adapun Tujuannya di antaranya adalah:

- a) Tujuan Umum, adalah Program Kerja Kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang tahun pelajaran 2015/2016 dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai jenis-jenis dalam rangka mencapai tujuan Institusional sekolah secara menyeluruh, b). Tujuan Khusus adalah: (1) Agar Kepala sekolah dapat mengidentifikasi dan menjadwalkan kegiatan-kegiatan awal tahun pelajaran.
- b) Agar Kepala Sekolah dapat mengidentifikasi dan menjadwalkan kegiatan-kegiatan harian, mingguan, bulanan, setiap sementer dan kegiatan-kegiatan akhir tahun pelajaran.
- c) Agar Kepala Sekolah dapat mengidentifikasi dan menjadwalkan kegiatan-kegiatan khusus.

Ruang lingkupnya adalah Program Kerja Tahunan Kepala Sekolah ini memuat seluruh kegiatan yang akan dikerjakan, sebagai upaya untuk menjadikan sekolah sebagai Laboratorium pendidikan maupun sebagai pusat kebudayaan, untuk mencapai tujuan itu maka kegiatan tersebut perlu direncanakan, dilaksanakan, dikoordinir, dievaluasi dan diberikan tindak lanjut yang memadai.

Adapun perincian kegiatan yang akan dilaksanakan pada program tahunan adalah sebagai berikut:

- a) Kegiatan-kegiatan yang dijadwalkan untuk dilaksanakan pada awal tahun pelajaran atau sebelum memasuki tahun pelajaran 2015/2016;
- b) Kegiatan-kegiatan yang harus diselesaikan setiap hari kerja;
- c) Kegiatan-kegiatan yang dijadwalkan untuk diselesaikan secara mingguan;
- d) Kegiatan-kegiatan yang dijadwalkan untuk dilaksanakan sebagai kegiatan Bulanan;
- e) Kegiatan-kegiatan yang dijadwalkan untuk dilaksanakan sebagai kegiatan persemester;
- f) Kegiatan-kegiatan yang dijadwalkan untuk dilaksanakan sebagai kegiatan akhir tahun pelajaran 2015/2016; dan
- g) Kegiatan-kegiatan yang akan dijadwalkan secara khusus yang meliputi Ujian Nasional (UN) dan Ujian Nasional Sekolah (UNS), wali kelas.

Gambaran umum sasaran dan target yang ingin dicapai Kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang adalah:

- a) Sasarannya adalah keseluruhan jenis kegiatan, yakni kegiatan awal tahun pelajaran, kegiatan setiap hari, kegiatan mingguan, kegiatan bulanan, kegiatan persemester, kegiatan pada akhir tahun pelajaran dan kegiatan yang bersifat khusus.
- b) Targetnya: keseluruhan kegiatan yang dijadwalkan diharapkan dapat dilaksanakan dengan tertib dan lancar, sehingga fungsi sekolah sebagai laboratorium pendidikan maupun sebagai pusat kebudayaan dan mencapai sasaran.

Evaluasi program kerja tahun pelajaran 2015/2016 Kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang adalah menyimak pelaksanaan program kerja Kepala Sekolah tahun pelajaran 2015/2016. Dijumpai beberapa hal dalam kaitannya dengan pelaksanaan program, yakni:

- a) Program Umum dapat dikatakan sudah terlaksana dengan baik; walaupun mungkin ada beberapa hal yang masih tetap diperhatikan untuk perbaikan lebih lanjut demi mendapat hasil yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.
- b) Kegiatan awal tahun pelajaran 2015/2016 yang menjadi bagian dari program pokok sudah berjalan cukup lancar. Hal ini dimungkinkan oleh tersedianya waktu yang cukup dan kegiatannya dilakukan pada masa libur besar;
- c) Kegiatan dalam tahun pelajaran 2015/2016, kegiatan harian berjalan lancar. Hal ini dimungkinkan oleh bantuan yang penuh dari seluruh aparat sekolah, tokoh masyarakat terutama Badan Komite Sekolah.

Walaupun demikian, masih banyak yang harus dibenahi secara professional, baik menyangkut administrasi guru, lebih-lebih kinerja karyawan/staf, termasuk guru-guru tertentu, kondisi demikian memerlukan perhatian khusus dan pendekatan yang manusiawi.

- d) Kegiatan mingguan, kegiatan bulanan, kegiatan semesteran berjalan lancar. Hal ini pula karena adanya bantuan penuh dari pegawai/staf baik oleh Wakil Kepala Sekolah maupun tenaga teknis lainnya.
- e) Kegiatan pada akhir tahun pelajaran 2015/2016 berjalan lancar dan tertib. Ini pun tidak terlepas dari adanya kekompakan dari segenap guru maupun karyawan, utamanya para panitia di dalamnya. Dengan demikian pelaksanaan ujian nasional (UN) dan ujian nasional sekolah (UNS) yang diselenggarakan sesuai dengan pedoman operasional standar (POS) yang dikeluarkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dan petunjuk pelaksanaan (Juklat) dan Petunjuk teknis (Juknis). Pengelolaan nilai dan pengumuman hasil pun berjalan lancar dan aman. Penyelesaian Ijazah, SKHUN (Surat Keterangan Hasil Ujian Nasional) serta pelaporan dapat diselesaikan sesuai petunjuk pelaksanaan (Juklat) maupun petunjuk teknis (Juknis).
- f) Kegiatan khusus pun sudah dapat dilaksanakan. Pada pelaksanaan kegiatan khusus ini, yang mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kegiatan para wali kelas terutama yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai wali kelas. Menurut penuturan wakil kepala sekolah bagian kurikulum dalam rangka mempermudah serta untuk

efisiensi waktu dan tenaga, sekarang sistem penilaian dilakukan dengan sistem komputerisasi. Hal tersebut seiring dengan tuntutan kurikulum 2013 yang tengah gencar dilakukan demi terciptanya pelayanan terhadap peserta didik sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berjalan dan yang berlaku sekarang.

Adapun program kerja tahun pelajaran 2015/2016 Kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang secara garis besar ada dua yaitu: program umum dan program pokok. Secara rinci program umumnya, adalah sebagai berikut:

- a) Mengkoordinir penyusunan rencana dan program kerja karyawan
- b) Mengkoordinir pelaksanaan program kerja karyawan
- c) Pengendalian pelaksanaan program kerja karyawan
- d) Mengevaluasi dan memonitoring pelaksanaan program kerja karyawan
- e) Pengembangan rencana dan program kerja karyawan, ketenagaan, sarana dan prasarana dan pembiayaan.

Sedangkan untuk program pokoknya adalah sebagai berikut:

Kegiatan Pertama adalah Kegiatan awal tahun pelajaran, kegiatan ini direncanakan sebagai persiapan memasuki tahun pelajaran 2015/2016 sejumlah kegiatan yang harus dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- a) Penerimaan murid baru
- b) Persiapan penyelenggaraan kegiatan masa orientasi siswa baru
- c) Menyusun kalender tahun pelajaran 2015/2016
- d) Menyusun program tahunan sekolah, program kerja kepala sekolah

- e) Menyusun rencana anggaran program belanja sekolah (RAPBS) 2015/2016
- f) Merencanakan kebutuhan guru dan pegawai tahun 2015/2016
- g) Pembagian/penetapan tugas karyawan dalam struktur organisasi sekolah
- h) Merencanakan kelas atau pengaturan kelas
- i) Perencanaan dan persiapan ruangan atau fungsionalisasi ruangan
- j) Mempersiapkan buku tata tertib siswa
- k) Menyiapkan kartu pelajar, dan
- l) Menyiapkan buku batasan pelajaran.

Kegiatan kedua yakni kegiatan dalam tahun pelajaran, kegiatan ini berlangsung selama tahun pelajaran berjalan, adapun kegiatan yang dikmasud adalah:

- a) Kegiatan harian di antaranya: (1) memeriksa daftar hadir (guru, tenaga kependidikan atau staf), (2) mengatur dan memeriksa kegiatan 5 T dan 6 K di sekolah, (3) memeriksa administrasi guru dan persiapan penunjang proses belajar mengajar lainnya, (4) menyelesaikan surat-surat, menerima tamu dan menyelenggarakan pekerjaan kantor lainnya, (5) mengatasi hambatan-hambatan terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar, (6) menangani dan menyelesaikan kasus yang terjadi di hari itu, serta (7) memeriksa, menata, menertibkan sesuatu yang bukan pada tempatnya.
- b) Kegiatan Mingguan, beberapa kegiatan yang perlu diselesaikan dan dijadwalkan secara mingguan seperti: (1) Upacara bendera setiap hari Senin, Sabtu dan hari Besar Nasional, (2) Senam Kesegaran Jasmani

(SKJ) pada hari Jum'at (khusus pegawai dilanjutkan dengan pembersihan umum), (3) memeriksa agenda dan menyelesaikan surat-surat, (4) mengadakan rapat satu jam pelajaran (waktu tersedia 45' menit) tiap hari senin setelah berlangsungnya upacara bendera pagi. Hal ini dilakukan guna membahas jalannya pembelajaran agar berjalan sesuai dengan harapan bersama, atau pun hal-hal yang perlu diselesaikan bersama dengan dewan guru maupun para staf dan atau kasus yang belum diselesaikan untuk menjadi bahan rencana kegiatan mingguan berikutnya. Hal itu dapat dijadikan wadah/tempat apabila bertepatan dengan kedatangan kunjungan dari Dinas Dikpora (pengawas pembina atau lainnya) yang mengadakan pengarahan atau pun pembinaan demi terwujud pendidikan yang menjadi harapan bersama (5) memeriksa keuangan antara lain Rutin dan komite sekolah serta (6) mengatur menyediakan keperluan kantor/sekolah.

- c) Kegiatan Bulanan, hal pertama pada awal bulan yang perlu diselesaikan dan dijadwalkan kegiatan-kegiatan seperti: (1) melaksanakan penyelesaian permintaan gaji guru/pegawai, laporan bulanan, rencana keperluan perlengkapan kantor/sekolah dan rencana belajar bulanan, (2) melaksanakan pemeriksaan umum terhadap: a) buku daftar hadir siswa, b) buku daftar hadir guru dan pegawai, c) kumpulan bahan evaluasi untuk dianalisis, d) kumpulan perangkat program satuan pembelajaran, e) diagram target pencapaian kurikulum, f) diagram daya serap siswa, g) program perbaikan dan pengayaan, h) pelaksanaan Bimbingan Konseling

- (BK), i) administrasi guru. (3) memberikan petunjuk catatan kepada guru-guru tentang siswa yang mendapat perhatian khusus untuk mendapatkan pembinaan yang lebih insentif, (4) pada akhir bulan dilakukan kegiatan: a) penutupan buku, b) pertanggung jawaban keuangan/pelaporan, c) Evaluasi terhadap persediaan dan penggunaan alat/bahan praktek, dan d) setiap akhir tahun pelajaran perlu dilaksanakan kegiatan dalam rangka penutupan tahun pelajaran, sekaligus melaksanakan kegiatan persiapan untuk tahun pelajaran berikutnya: (1) Menyelenggarakan kegiatan penutupan Buku Inventaris dan keuangan, (2) Menyelenggarakan Ujian Nasional (UN) dan Ujian Nasional Sekolah (UNS) serta Penjurusan siswa kelas X pada akhir tahun pelajaran, (3) Menyelenggarakan kegiatan kenaikan kelas, yang meliputi: (3.1) pengisian daftar nilai/leger, (3.2) persiapan bahan-bahan untuk rapat guru, (3.3) pengisian raport, (3.4) upacara akhir tahun pelajaran, kenaikan kelas, pembagian raport, penyerahan Ijazah/SKHUN (Surat Keterangan Hasil Ujian Nasional), pelepasan siswa, (3.5) evaluasi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar tahun pelajaran bersangkutan 2015/2016, (3.6) penyusunan rencana anggaran tahun yang akan datang, (3.7) penyusunan rencana perbaikan fisik sekolah termasuk alat-alat bantu pendidikan, dan (3.8) pembuatan pelaporan akhir tahun pelajaran.
- d) Kegiatan persemester, setiap semester perlu dilakukan kegiatan sebagai berikut: (1) menetapkan jadwal ulangan, (2) memeriksa target pengisian nomor induk siswa (NIS)/buku induk siswa, (3) menyelesaikan persiapan

ujian akhir semester, (4) menyelenggarakan kegiatan Bimbingan dan Konseling (BK), Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS), dan kegiatan ekstrakurikuler yang dipimpin oleh Pembina OSIS, (5) menginventarisasikan hasil ujian semester yang meliputi: a) kumpulan Nilai Leger, b) ketetapan Nilai Rapor, c) Penetapan atau memilih siswa kelas X sebagai peserta program akselerasi dari hasil ujian semester, d) penetapan siswa peserta program belajar ulang pada setiap akhir semester, e) catatan tentang siswa yang perlu mendapat perhatian khusus, f) pengisian Nilai Semester, g) pembagian *Raport*, h) pemanggilan orang tua siswa sejauh yang diperlukan untuk berkonsultasi.

- e) Kegiatan khusus, ada beberapa kegiatan khusus yang perlu dilaksanakan:
- (1) pada setiap bulan Desember harus dibuat laporan tengah tahunan, (2) pada setiap tanggal 15 Juni, membantu laporan tahunan, (3) laporan tahunan inventaris selambat-lambatnya tanggal 15 April, (4) laporan semester dilaksanakan pada bulan Desember 2015 dan Juni 2016, (5) mengkoordinir kegiatan terutama wali kelas X, petugas Bimbingan dan Konseling (BK) dan petugas khusus, (6) mengkoordinir kegiatan terutama wali kelas X, Petugas Bimbingan & Konseling (BK) dan petugas khusus untuk itu di dalam menetapkan program/jurusan bagi siswa kelas X yang naik ke kelas XI, (7) mengkoordinir kegiatan wali kelas/ PA, Ketua Jurusan dan Bimbingan & Koseling (BK) untuk menetapkan siswa program akselerasi dan belajar ulang, (8) siswa

program akselerasi kelas X ditetapkan berdasarkan hasil evaluasi semester I.

- f) Kegiatan program penunjang, yakni: (1) Persiapan format-format penyusunan program dan format-format lain, (2) Penyiapan pembagian tugas karyawan dan petugas-petugas lainnya, (3) Penyiapan atauran penyusunan dan pelaksanaan kegiatan.

Dari rencana kegiatan yang berupa program kerja kepala SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang ini dapat diinventarisasi bahwa kegiatan ini dilaksanakan: (1) Setiap hari kerja; (2) Setiap Minggu; (3) Setiap Bulan; (4) Setiap Semester; (5) Setiap awal tahun; dan (6) Pada waktu-waktu khusus. Program kerja ini disusun sebagai pedoman kerja untuk mempermudah penyelesaian tugas sesuai wewenang dan tanggung jawab sebagai Kepala Sekolah. Dengan program ini, diharapkan semua komponen yang ada dalam sekolah untuk dapat berpartisipasi aktif, sehingga visi, misi dan tujuan pendidikan SMAN 1 Ngoro Kabupaten Jombang berjalan sesuai rencana.

Dari sekian program tersebut, secara implisit bahwa di dalamnya sangat erat kaitannya dengan Kepala Sekolah sebagai supervisor. Disadari bahwa kepala sekolah adalah sebagai *leader* (pemimpin), *manajer* (pengelola), administrator, jadi kadang sulit dibedakan di dalam memainkan strateginya sebagai apa. Oleh karena itu di dalam menjalankan programnya kepala sekolah harus memiliki semua komponen tersebut apakah sebagai leader, manajer, administrator, ataupun sebagai supervisor, hal ini sangat diperlukan guna berjalannya program dengan baik, sesuai dengan tujuan.

2. Program Kerja Kepala SMAN 1 Bareng Kabupaten Jombang

Melanjutkan dari pemaparan data tentang program kerja kepala sekolah. SMA Negeri 1 Bareng menyusun program kerja dengan melibatkan seluruh warga sekolah dengan melalui rapat kerja yang diagendakan dengan sidang pleno awal, sidang komisi, sidang pleno akhir dan hasilnya disampaikan pada tim perumus untuk dijadikan program kerja tahunan sekolah.

Hasil rumusan tim perumus tersebut menjadi Program Kerja Sekolah Tahun Pelajaran 2015-2016. Program kerja ini dibagi menjadi beberapa bidang sebagai berikut.

a. Program Kerja Harian Kepala sekolah

- 1) Memeriksa daftar hadir guru, tenaga teknis kependidikan dan tenaga tata usaha
- 2) Mengatur dan mengawasi guru piket
- 3) Mengatur dan memeriksa kegiatan 7 K di sekolah
- 4) Memeriksa program satuan pelajaran guru dan persiapan lainnya yang menunjang proses belajar mengajar
- 5) menyelesaikan surat-surat, dupak, sertifikasi, angka kredit guru, menerima tamu, dan menyelenggarakan pekerjaan kantor lainnya
- 6) Mengatasi hambatan-hambatan terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar
- 7) Menyelesaikan laporan-laporan dari setiap urusan :
 - a) Kepala tata usaha dan urusan terkait
 - b) Wakil Kepala Sekolah dan Guru terkait

8) Memeriksa segala sesuatu menjelang sekolah usai

9) Melaksanakan supervisi kegiatan belajar mengajar (KBM)

b. Program Kerja Harian per Minggu

No	Waktu	Kegiatan	Tujuan/Sasaran
1.	Setiap hari senin minggu I dan III sesudah upacara	1 a. Pembinaan Guru dan TU tentang pentingnya kelancaran KBM, 7K dan Upacara bendera b. Mengadakan evaluasi mingguan yang lalu dan merencanakan mingguan yang akan datang	Guru dan karyawan TU agar menyadari betul pentingnya ketertiban Upacara Bendera
2.	Setiap akhir bulan	1. Monitoring Memeriksa buku harian kemajuan kelas, kegiatan atau piket, presensi guru, dan tata usaha 2. rapat koordinasi Wakasek untuk meminta laporan dan pendapat/ saran dari wakasek tersebut	Hasil kegiatan guru dan tata usaha Wakasek terwujudnya 7 K

c. Program Kerja Harian Menurut Waktu

No	Waktu	Kegiatan	Tujuan/sasaran
1.	Senin, Selasa, Rabu, Kamis, Jum'at, dan Sabtu Pukul:07.00-07.30	1. Pengawas berdiri didepan pintu gerbang untuk mengawasi Guru, Tata Usaha, dan Siswa tentang kemungkinan ada yang terlambat	Guru, Karyawan TU dan siswa
2.	Senin, Selasa, Rabu, Kamis, Jum'at, dan Sabtu Pukul:07.00-07.30	2. Pengamatan a. Mengamati Tugas Guru piket b. Mengamati Lingkungan sekolah, kemungkinan ada yang diluar sekolah/kelas	Murid/ Ketertiban
3.	Senin, Selasa,		Kepala

	Rabu, Kamis, Jum'at, dan Sabtu Pukul:08.00-13.00	3. Pengerjaan a. Mengerjakan tugas administrasi Kep.Sek b. Melaksanakan kegiatan monitoring presensi Guru Tata usaha, KBM	Sekolah,Guru, wakasek,tujuanya untuk kelancaran KBM dan kedisiplinan
4.	Senin, Selasa, Rabu, Kamis, Jum'at, dan Sabtu Pukul:13.00-13.55	4. Laporan a. Guru Piket b. Koord.Urusan Tata Usaha c. Monitoring Presensi Guru dan tata usaha	Guru Piket, TU,Ketertiban

d. Program Kerja Bulanan Kepala Sekolah meliputi :

- 1) Melaksanakan penyelesaian kegiatan yang berhubungan dengan gaji, setoran iuran Dewan sekolah,laporan bulanan dan belanja sekolah
- 2) Memeriksa daftar hadir guru, tata usaha, dan siswa
- 3) Mengadakan pemeriksaan buku Kas
- 4) membuat pertanggungjawaban keuangan
- 5) Melaksanakan pemeriksaan
 - a) Buku Kas
 - b) Kumpulan bahan evaluasi berikut analisa
 - c) Kumpulan program satuan pelajaran
 - d) Diagram pencapaian siswa
 - e) Diagram daya serap siswa
 - f) Program perbaikan dan pengayaan
 - g) Buku Catatan pelaksanaan BK

- 6) Memberi petunjuk/catatan kepada guru tentang siswa yang perlu mendapat perhatian
- 7) Menyelesaikan masalah/kasus surat menyurat dll yang perlu selesai
- 8) Memberi peringatan bagi guru, tata usaha yang kurang menunjukkan kesetiaan
- 9) Mengadakan rapat koordinasi dengan Wakil Kepala Sekolah untuk mengadakan evaluasi keadaan sekolah dalam satu bulan dan merencanakan bulan berikutnya
- 10) Tugas Kepala Sekolah dibantu :
 - a) Kepala Sekolah
 - b) Wakil Kepala Sekolah
 - c) Guru BK
 - d) Pegawai Terkait
 - e) Wali kelas

e. Program Kerja Semesteran Kepala Sekolah:

- 1) Menyelenggarakan perbaikan alat-alat sekolah (alat kantor), alat praktikum sekolah, dan sebagainya
- 2) Menyelenggarakan pengisian daftar Induk siswa/ buku Induk siswa
- 3) Menyelenggarakan persiapan evaluasi semester
- 4) Menyelenggarakan evaluasi BP/BK, OSIS, UKS dan ekstrakurikuler
- 5) Menyelenggarakan semesteran termasuk kegiatan :
 - a) Kumpulan Nilai
 - b) Ketetapan Nilai Raport
 - c) Catatan siswa yang perlu mendapat perhatian
 - d) Pengisian raport

- e) Pemberitahuan dan pemanggilan orang tua sejauh diperlukan untuk konsultasi

f. Program Kerja Akhir Tahun Kepala Sekolah

- 1) Menyelenggarakan penutupan buku inventaris dan keuangan sekolah
- 2) Menyelenggarakan Ujian Sekolah / Ujian Nasional
- 3) Menyelenggarakan persiapan kenaikan kelas yang meliputi :
 - a) Persiapan daftar kumpulan nilai (Legger)
 - b) Persiapan bahan-bahan untuk rapat guru
 - c) Pengisian raport dan Ijazah
 - d) Upacara akhir tahun pelajaran, kenaikan kelas, pembagian raport, penyerahan Ijazah dan pelepasan lulusan (wisuda purna siswa)
- 4) Menyelenggarakan evaluasi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar tahun pelajaran yang bersangkutan
- 5) Menyelenggarakan penyusunan rencana keuangan tahun yang akan datang (RKAS)
- 6) Menyelenggarakan penyusunan pendidikan (perbaikan pendidikan) dan pemeliharaan sekolah dan alat bantu pendidikan
- 7) Menyelenggarakan pembuatan laporan pendidikan
- 8) Melaksanakan penerimaan siswa baru yang meliputi :
 - a) Penyiapan formulir dan pengumuman PPDB
 - b) Pembentukan Panitia Penerimaan Siswa Baru
 - c) Penyusunan syarat penerimaan dan pendaftaran

g. Bidang Kurikulum

Program kerja kurikulum suatu sekolah merupakan inti dari program pembelajaran di sekolah. Untuk itu tidaklah berlebihan bila keberhasilan pengelolaan sekolah komponen yang paling menentukan adalah bidang kurikulum. Menyadari hal itu maka pada tahun pelajaran 2015-2016 telah disusun program kurikulum sebagai berikut:

- 1) Pembagian tugas guru mengajar dan bimbingan konseling.
- 2) Penyusunan dan penetapan wali kelas.
- 3) Penyusunan guru piket (PBM, Ketertiban, Laboratorium dan Perpustakaan).
- 4) Penyusunan Kalender Pendidikan dan jadwal pelajaran.
- 5) Penyusunan daftar presensi siswa.
- 6) Pengadaan perangkat kurikulum.
- 7) Menyelenggarakan Workshop Penyusunan Perangkat Pembelajaran.
- 8) Menyelenggarakan Workshop Evaluasi dan Revisi KTSP.
- 9) Menyelenggarakan peningkatan kompetensi guru.
- 10) Pengadaan perangkat program pembelajaran, evaluasi, analisis dan tindak lanjut.
- 11) Evaluasi hasil belajar siswa meliputi: ulangan harian/blok, mid semester, ulangan akhir semester (UAS), TPHBS, dan ujian akhir (UN, USEK).
- 12) Kegiatan Peningkatan Mutu Akademis untuk kelas XII.

- 13) Penyusunan Program Kegiatan Laboratorium IPA, Komputer dan Multimedia.
- 14) Membina kegiatan perlombaan siswa bidang akademik: Karya Ilmiah Remaja, Olimpiade Sains, mengarang dan lain-lain.
- 15) Memfasilitasi kegiatan MGMP setiap mata pelajaran.
- 16) Peningkatan kualitas guru dengan pelatihan komputer dan bahasa Inggris, serta mendorong untuk meraih kualifikasi pendidikan yang lebih tinggi.
- 17) Penyusunan kegiatan supervisi kelas.
- 18) Pengelolaan Nilai dan Pembagian Raport.
- 19) Pendaftaran Peserta Ujian
- 20) Penyelenggaraan Ujian
- 21) Pengelolaan Hasil Ujian
- 22) Penyelesaian STK dan STTB

h. Bidang Kesiswaan

Program kerja bidang kesiswaan ditekankan pada peningkatan kedisiplinan siswa dengan meminimalisir dan atau meniadakan jam pelajaran kosong. Di samping itu juga dengan meningkatkan pembinaan pengembangan minat dan kreatifitas serta keimanan dan ketaqwaan bagi siswa. Adapun program kerja bidang kesiswaan adalah:

- 1) Persiapan Penerimaan Peserta Didik Baru
- 2) Penyelenggaraan Penerimaan Peserta Didik Baru
- 3) Pembagian Kelas

- 4) Hari Pertama Masuk Sekolah
- 5) Masa Orientasi Siswa Baru
- 6) Pembentukan Peleton Inti (TONTI) untuk mewakili sekolah dalam berbagai even baik pada tingkat kabupaten, propinsi, atau yang lainnya
- 7) Mempertajam kegiatan tim gerakan 7K untuk membentuk pribadi siswa yang disiplin, mandiri, dan berkarakter.
- 8) Penyelenggaraan Ekstrakurikuler dengan cara memperbanyak ragam/jenis kegiatan ekstrakurikuler diharapkan dapat menampung dan mengembangkan minat dan bakat siswa.
- 9) Mengikutsertakan siswa dalam berbagai perlombaan non akademis/vokasional.
- 10) Kegiatan Koperasi Siswa.
- 11) Usaha Kesehatan Siswa.
- 12) Kegiatan Kepramukaan
- 13) Kegiatan OSIS.
- 14) Kegiatan Rohis
- 15) Kegiatan Ulang Tahun Sekolah
- 16) Peringatan Hari Raya Nasional
- 17) Peringatan Hari Besar Keagamaan
- 18) Penyelenggaraan Upacara Bendera

i. Bidang Personalia

Program kerja bidang personalia menekankan pada upaya peningkatan kinerja guru dan karyawan, dengan cara pembinaan intern maupun ekstern serta selalu mengupayakan peningkatan kesejahteraannya. Program kerja bidang personalia yang dilakukan adalah:

- 1) Rekrutmen tenaga pendidik dan non kependidikan
- 2) Pembagian tugas guru dan karyawan
- 3) Pembinaan karier guru dan karyawan
- 4) Pengisian DP-3
- 5) Kegiatan Angka Kredit Profesi Guru
- 6) Pengusulan Kenaikan Pangkat dan Gaji Berkala
- 7) Pemberian Penghargaan bagi guru dan karyawan berprestasi
- 8) Peningkatan Kesejahteraan Material maupun non material.

j. Bidang Keuangan

“Uang bukan segala-galanya, tetapi segala-galanya memerlukan uang”. Kalimat ini menunjukkan kepada kita, bahwa organisasi akan berjalan dengan baik bila ditunjang dengan dana yang memadai. Oleh karena itu program bidang keuangan lebih menekankan pada peningkatan sumber penerimaan dan upaya pengelolaan secara efisien efektif.

Program kerja bidang keuangan meliputi kegiatan di bawah ini:

- 1) Penyusunan RAPBS/RAKS.
- 2) Pelaksanaan Anggaran.
- 3) Pengelolaan Dana Komite Sekolah.
- 4) Pengelolaan Dana dari Pemerintah.

- 5) Menciptakan mekanisme pengelolaan keuangan Dewan Sekolah.
- 6) Pelaporan dan dokumentasi administrasi keuangan.

k. Bidang Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang ada di SMA Negeri 1 Bareng masih belum seluruhnya memenuhi standar pelayanan minimal (SPM) suatu sekolah. Untuk itu tentu banyak yang ingin diprogramkan, tetapi mengingat kemampuan dana yang ada maka disusun program sebagai berikut:

- 1) Penataan Lingkungan Sekolah
- 2) Pengadaan Perlengkapan
- 3) Pemeliharaan Peralatan
- 4) Pemeliharaan Bangunan
- 5) Pemeliharaan Halaman dan Kebun
- 6) Pengadaan Peralatan PBM dengan LCD
- 7) Peralatan kantor antara lain; mebeler kantor, komputer beserta printer
- 8) Pembangunan ruang ketertiban
- 9) Pengadaan mebeler
- 10) Rehabilitasi ruang BP/BK untuk ruang wakil kepala sekolah
- 11) Pembangunan RKB
- 12) Optimalisasi pemanfaatan laboratorium
- 13) Optimalisasi pemanfaatan multimedia.

l. Bidang Hubungan Masyarakat

Program kerja bidang hubungan masyarakat mengarah pada kegiatan kekeluargaan internal, dan hubungan dengan pihak-pihak di luar sekolah. Adapun program yang disusun untuk bidang ini adalah:

- 1) Rapat Koordinasi dengan Pengurus Dewan Sekolah
- 2) Rapat Pleno Dewan Sekolah.
- 3) Rapat Rutin pengurus Dewan Sekolah
- 4) Menjalin kerjasama dengan instansi, dinas lainnya serta pihak-pihak swasta.
- 5) Kepedulian sosial.
- 6) Peningkatan Imtaq dan kekeluargaan.
- 7) Menyelenggarakan Rapat Kerja.
- 8) Koordinasi dengan sekolah lain.
- 9) Peringatan Hari Besar Nasional dan Keagamaan.
- 10) Kegiatan Tutup Tahun Siswa.
- 11) Studi Banding.

m. Bidang Bimbingan dan Penyuluhan

Program Kerja Bimbingan dan Penyuluhan memberikan layanan kepada siswa untuk mencapai karier atau prestasi dan membimbing kepada siswa yang memiliki masalah. Program kerja bidang ini adalah sebagai berikut:

- 1) Penyusunan Program Kerja Bimbingan Konseling.
- 2) Layanan Bimbingan Karir.
- 3) Penyelenggaraan administrasi Bimbingan Konseling.

- 4) Pemantauan prestasi siswa.
- 5) Penyaluran Bea Siswa.
- 6) Penelusuran Alumni.
- 7) Pengadaan Sarpras bimbingan.
- 8) Kunjungan rumah (home visit).



Lampiran 2

PEDOMAN PENGKODEAN CATATAN LAPANGAN
PENGUMPULAN DATA

No	Aspek Pengkodean dan Subyek Informan	Kode
1	Teknik Pengumpulan Data: a. Wawancara b. Observasi c. Dokumentasi	W Obs Dok
2	Sumber Data dan Nama Subyek Informan SMAN 1 Ngoro a. Kepala Sekolah Ngoro (Drs. Singgih Susanto, M.Pd) b. Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum Ngoro (M. Hadi N., M.Pd) c. Wakil Kepala Sekolah bagian Hubungan Masyarakat Ngoro (Dwi Puspitarini, S.Pd) d. Wakil Kepala Sekolah bagian Kesiswaan Ngoro (Eko Suprihono, S.Pd) e. Wakil Kepala Sekolah bagian Sarana dan Prasarana Ngoro (Abdul Muis, S.Pd) f. Kapala Tata Usaha (UPTD) Ngoro (Sucipto) g. Guru Pendidikan Agama Islam Ngoro, yaitu: 1) Drs. Khoirul Waro 2) Drs.Ahmad Zuhri h. Guru Lain Ngoro: 1) Ahmad Fauzi, S.Pd (Guru Senior) 2) Puguh Budiono,S.Pd	WKSN WWKKurN WWKHumN WWKSisN WWKSarN WKTUN WGPAIAN WGPAIBN WGLAN WGLBN

3	<p>Sumber Data dan Nama Subyek Informan SMAN 1 Bareng</p> <p>a. Kepala Sekolah Bareng (Ahmad, S.Pd, M.T)</p> <p>b. Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum Bareng (Drs. Suharto)</p> <p>c. Wakil Kepala Sekolah bagian Hubungan Masyarakat Bareng (Suprihati, S.Pd)</p> <p>d. Wakil Kepala Sekolah bagian Kesiswaan Bareng (Nur Ali Mustajab, M.Pd)</p> <p>e. Wakil Kepala Sekolah bagian Sarana dan Prasarana Bareng (Rofiuddin, S.Pd)</p> <p>f. Kepala Tata Usaha (UPTD) Bareng (Fathur, S.H)</p> <p>g. Guru Pendidikan Agama Islam Bareng, yaitu:</p> <p>1) Dra. Masruroh, M.Si</p> <p>2) Ahmad Zuhri, S.Pd.I</p> <p>h. Guru Lain Bareng:</p> <p>1) Abdul Ghofur, M.Pd (Guru Senior)</p> <p>2) Ali Muhshon, S.Pd</p>	<p>WKSB</p> <p>WWKKurB</p> <p>WWKHumB</p> <p>WWKSisB</p> <p>WWKSarB</p> <p>WKTUB</p> <p>WGPAIAB</p> <p>WGPAIBB</p> <p>WGLAB</p> <p>WGLBB</p>
---	--	--

Lampiran 3

INSTRUMEN PENELITIAN

Sebagai pedoman dalam melaksanakan penelitian, peneliti melakukan observasi, wawancara mendalam, pengamatan berperan (*participant observation*), dan dokumentasi berdasarkan rumusan yang telah disusun sebagai acuan operasional dalam melakukan pengumpulan data.

Adapun rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut:

A. Pedoman Observasi

Observasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah:

1. Observasi Perencanaan/standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
2. Observasi perencanaan/standar kinerja kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
3. Observasi strategi kepala sekolah sebagai supervisor di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
4. Observasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
5. Observasi kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah secara umum di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang

6. Observasi kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
7. Observasi solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
8. Observasi solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang.

B. Pedoman Dokumentasi

Dokumentasi sebagai pelengkap dari observasi dan wawancara.

Sumber-sumber dokumentasi yang diperlukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Buku pedoman program kerja kepala sekolah baik program kerja tahunan maupun program kerja jangka panjang di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
2. Dokumentasi kegiatan ekstrakurikuler dan intrakurikuler di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang.
3. Foto-foto kegiatan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian akademik, wakil kepala sekolah sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah bagian kesiswaan, guru-guru, guru PAI, dan siswa yang berhubungan dengan strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja

guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro dan SMA Negeri 1
Bareng Kabupaten Jombang



Lampiran 4

PEDOMAN WAWANCARA

Pedoman Wawancara (yang Berkembang Setelah Memasuki Objek Penelitian):

Situs I SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang

No	Pertanyaan	Yang Diwawancara
1.	Bagaimana perencanaan/ standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?	1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana Prasarana SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 5. Guru PAI SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
2.	Bagaimana perencanaan/ standar kinerja kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?	1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Guru PAI SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 5. Kepala Tata Usaha SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
3.	Bagaimana perencanaan/ standar kinerja kepala sekolah secara	1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan

	umum di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?	Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
4.	Bagaimana perencanaan/ standar kinerja kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?	1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
5.	Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?	1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana Prasarana SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 5. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 6. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
6.	Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten	1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang

	Jombang?	5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
7.	Bagaimana strategi kepala sekolah secara umum di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
8.	Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
9.	Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah secara umum di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang

10.	Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
11.	Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor secara umum di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
12.	Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang 5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang

Situs II SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang

No	Pertanyaan	Yang Diwawancara
1.	Bagaimana perencanaan/ standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana Prasarana SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 5. Guru PAI SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
2.	Bagaimana perencanaan/ standar kinerja kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Guru PAI SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 5. Kepala Tata Usaha SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
3.	Bagaimana perencanaan/ standar kinerja kepala sekolah secara umum di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
4.	Bagaimana perencanaan/ standar kinerja kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan

	guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?	Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
5.	Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?	1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana Prasarana SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 5. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 6. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
6.	Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?	1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
7.	Bagimana strategi kepala sekolah secara umum di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?	1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang

8.	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
9.	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah secara umum di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
10.	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
11.	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang

	<p>supervisor secara umum di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
12.	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 2. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 3. Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 4. Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang 5. Guru Pendidikan Agama Islam SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang

Lampiran 5

DATA WAWANCARA 1

Yang diwawancarai: Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang
dengan Kode: WKSN (Informan Kepala Sekolah)

Tanggal 23-03-2016 pukul 11.10 WIB

Bapak Drs. Singgih Susanto, M.Pd

No	Pertanyaan
1.	<p>Bagaimana perencanaan/standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> “Untuk kegiatan evaluasi kinerja dalam kaitannya dengan supervisi ini kami melakukan dua kali dalam setahun setiap awal semester, namun yang sering saya lakukan mendekat ke kelas untuk mendengarkan dan mengintai saat pembelajaran sedang berlangsung tanpa diketahui oleh bapak atau ibu guru. Saya pura-pura cabut rumput, merapikan bunga di halaman, atau yang lain, yang tidak menimbulkan mereka curiga kepada saya. Kejanggalan yang saya temukan akan saya bicarakan saat waktu senggang, di saat kami bersama misalnya di ruang tengah, atau santai, akan tetapi disampaikan juga secara umum di saat rapat dinas.</p>
2.	<p>Bagaimana kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru utamanya kepada guru PAI, agar ke depannya mendapatkan peningkatan?</p> <p><u>Jawaban:</u> Evaluasi kinerja guru pada umumnya dilaksanakan secara bertahap, dan melalui beberapa tahapan, yakni:</p> <p>Pertama, Tahap penyusunan program kegiatan kerja bagi guru, seperti melengkapi administrasi pembelajaran, termasuk program ekstrakurikuler, program pembinaan-pembinaan sesuai SK Pembagian Tugas yang telah ditetapkan di awal tahun pembelajaran;</p> <p>Kedua, Tahap pelaksanaan kegiatan, kita lihat bagaimana perjalanannya apakah lancar atau menemui kendala. Ini merupakan tugas kami bersama, termasuk dengan para wakil kepala sekolah;</p> <p>Ketiga, Tahap evaluasi atau konfirmasi data, hasil observasi atau pengamatan;</p> <p>Keempat, Tahap konfirmasi atau diskusi dengan guru yang bersangkutan. Itu semua dilakukan bukan saja kepada guru PAI, namun itu dilakukan kepada seluruh guru, baik itu guru PNS ataupun guru GTT.</p> <p>Tujuannya ya, untuk meningkatkan kinerja semua warga sekolah, dengan harapan agar program-program sekolah dapat berjalan dengan baik utamanya</p>

	kelancaran proses belajar mengajar.
3.	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> “Upaya atau strategi yang saya lakukan adalah memotivasi guru bagaimana para guru dapat menciptakan situasi dan kerjasama yang harmonis antar guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan peringatan.</p>
4.	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Kepada para guru yang telah berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik, tentu banya ragam/bentuk yang saya berikan bukan berupa materi saja akan tetapi berupa dukungan mental untuk terus mengembangkan potensi yang dimilikinya, berupa pujian dan kesempatan untuk menduduki suatu jabatan, misalnya koordinator pelaksanaan Imtaq atau ketua panitia peringatan hari-hari besar keagamaan.</p>
5.	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Masih ditemukan guru-guru, pegawai dan staf yang belum bisa menempati waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh sekolah baik jam masuk maupun jam pulang, dengan kata lain mereka pura-pura lupa dengan waktu tersebut) Belum sinkronnya waktu, seperti waktu penataran yang diselenggarakan oleh Departemen pendidikan Pemuda dan Olahraga (Dikpora), dengan waktu mengajar, mereka lebih memilih melakukan penataran ketimbang melakukan kewajiban utamanya mengajar Efektif waktu yang digunakan kebetulan misalnya pada hari-hari besar Nasional, seperti hari ulang tahun PGRI, akan menyita waktu mengajar guru-guru SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang Mengaktifkan guru-guru yang bukan jam mengajar (mengaktifkan piket guru-guru untuk mengajar.
6.	<p>Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI), lebih lanjut dikemukakan oleh Kepala SMA</p>

	<p>Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p>Jawaban:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Pada umumnya untuk guru Pendidikan Agama Islam (PAI), masih terbatasnya referensi, lebih khusus referensi untuk siswa karena di kabupaten jombang sendiri belum ada toko buku yang memadai, yang menyediakan buku-buku dengan judul dan tema lengkap tentang pendidikan b. Masih ada siswa yang belum bisa baca <i>Al-Qur'an</i>, sehingga solusi oleh sekolah, yakni sekolah menyediakan dan memasukan dalam kurikulum masing-masing 2 jam pelajaran untuk masing-masing jenjang atau level untuk jam <i>Al-Qur'an</i>”
7.	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a. menyelenggarakan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) peserta pelajaran, b. memotivasi guru-guru untuk berkarya ilmiah, c. mengoptimalkan peran guru senior untuk melakukan supervisi berjenjang sebab tidak hanya kepala sekolah saja yang melakukan supervisi, akan tetapi guru sebaya juga menjadi supervisor.
8.	<p>Bagaimana Solusi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam, sebagaimana dikatakan oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>“1). Kepala sekolah, menyediakan sarana dan prasarana seperti OHP, LCD, dan media belajar lainnya untuk kemudahan dan kelancaran proses belajar mengajar, 2). Tersedianya sarana untuk kegiatan ibadah seperti untuk sholat tersedianya musholah dalam wilayah sekolah dengan fasilitas yang memadai walaupun masih memiliki kekurangan, 3). Untuk mengatasi beragamnya tingkat penguasaan Baca Tulis <i>Al-Qur'an</i> (BTQ), sekolah melakukan Proses belajar mengajar (PBM) dengan sistem <i>Moving Class</i>, dimana guru menunggu siswa-siswi di dalam kelas dan murid mencari guru sesuai dengan level penguasaan BTQ masing-masing siswa-siswi.</p>

Lampiran 6

DATA WAWANCARA 2

Yang diwawancarai: Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMA Negeri 1 Ngoro, dengan Kode: WWKKurN (Informan Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum)

Tanggal 28-03-2016 pukul 10.15 WIB

Bapak M. Hadi N., M.Pd

No	Pertanyaan
1.	<p>Bagaimana perencanaan/standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Menurut saya kepala sekolah sudah cukup berperan dalam mengevaluasi kinerja para guru, karena sudah banyak yang dilakukan misalnya lewat rapat dinas, pemantauan langsung maupun tidak langsung di kelas, pemeriksaan administrasi para guru, termasuk saya yang beritugas untuk perpanjanganbeliau untuk memeriksa administarsi guru, setelah temansejawat dala hal ini guru senior melihat pekerjaan teman yoniorna.</p>
2.	<p>Bagaimana perencanaan/standar kinerja kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Saya melihat dan merasakan ada, sebagai awalnya adaministrasi kurang lengkap, selanjutnya bisa dilengkapi, sebelumnya masih <i>copy paste</i>, selanjutnya sudah dibuat sendiri walaupun masih terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki guna megikuti perkembangan kurikulum yang berlaku.</p>

3.	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Pemberdayaan TIM Pengembang Kurikulum Tingkat Sekolah Supervisi Akademik, yang melakukannya adalah Kepala Sekolah didampingi oleh Wakil Kepala sekolah bidang Kurikulum. Rapat rutin mingguan setiap hari Senin setelah selesai melaksanakan kegiatan upacara bendera pagi. Menyediakan jam khusus dan terjadwal untuk pelajaran Al-Qur'an, seperti mata pelajaran lain di seluruh rombongan belajar untuk mengatasi keadaan peserta didik yang masih memiliki keterbatasan di dalam hal membaca Al-Qur'an .
4.	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Untuk supervisi yang ini dilakukan secara berkala, secara jadwal minimal satu kali dalam satu semester, namun kita memakai istilah supervisi berjenjang, maksudnya dilihat atau diperiksa dulu oleh guru senior, setelah itu baru diperiksa oleh kepala sekolah itu khususnya yang berkaitan dengan penyusunan administrasi pembelajaran seperti RPP atau lainnya.</p>
5.	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Pemahaman dan penguasaan terhadap ICT, masih terdapat guru yang masih memiliki keterbatasan di dalam mengoperasikan komputer atau laptop dengan baik. Oleh karena demikian pekerjaan yang seharusnya dapat dilaksanakan dengan cepat dan dalam waktu yang relatif singkat, akibatnya kadang tertunda oleh keadaan yang

	<p>demikian. Hal ini terjadi karena beberapa faktor, di antaranya: faktor usia, faktor motivasi dalam diri.</p> <p>b. Motivasi meningkatkan etos kerja, lebih khususnya berkaitan dengan upaya peningkatan profesionalismenya. Masih ada beberapa guru termasuk guru PAI yang masih belum memiliki motivasi untuk berupaya meningkatkan profesionalismenya.</p> <p>c. Masih rendahnya motivasi pengembangan kompetensi akademik, itu terjadi baik pada guru umum maupun pada guru PAI.</p> <p>d. Respon. Kadang-kadang respon guru terhadap hal-hal yang baru masih kurang, hal ini berakibat pada guru di dalam kelas ketika menyampaikan materi monoton dengan alur informasi yang tidak akuintable, hal ini terjadi pada guru, termasuk guru PAI.</p>
6.	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Solusi yang pernah dilakukan di antaranya:</p> <p>a. Peningkatan serta pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM), seperti mengaktifkan pelaksanaan MGMP, memotivasi guru agar tetap berkarya, mengikuti, penataran, seminar, serta peningkatan disiplin</p> <p>b. Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai; sekolah sudah menyediakan OHP, LCD, sarana ibadah misalnya Mushalla dengan tempat berwudlu', dll</p> <p>c. Pemberian insentif yang memadai sesuai dengan kinerja guru yang bersangkutan, sesuai dengan penyediaan dana, walaupun masih sangat minim, tapi tetap ada ”</p>

Lampiran 7

DATA WAWANCARA 3

Yang diwawancarai: Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang, dengan Kode: WWKSisN (Informan Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan)
Tanggal 28-03-2016 pukul 11.15 WIB
Bapak Eko Suprihono, S.Pd

No	Pertanyaan
1.	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Ada beberapa kendala seperti ada guru yang merasa tua, sudah tidak semangat lagi untuk belajar ICT, akhir nya tetap mengajar dengan manual. Masih ada guru yang <i>copi paste</i> administrasi pembelajaran, namun ini dapat diatasi dengan pemberdayaan pada waktu MGMP.</p>
2.	<p>Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI), lebih lanjut dikemukakan oleh wakasek kesiswaan SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p>Jawaban: Kendala seperti ini terjadi pada guru PAI juga, sudah tidak semangat lagi untuk belajar ICT, misalnya dengan kesibukan lainnya, maklum kalau ibi-ibu kesibukannya lebih banyak dibandingkan dengan bapak-bapak, akhirnya tetap mengajar dengan manual. Masih ada guru yang <i>copi paste</i> administrasi pembelajaran, namun ini dapat diatasi dengan pemberdayaan pada waktu MGMP.</p>
3.	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> “(a) menyelenggarakan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) peserta pelajaran, (b) memotivasi guru-guru untuk berkarya ilmiah, (c) mengoptimalkan peran guru senior untuk melakukan supervisi berjenjang sebab tidak hanya kepala sekolah saja yang melakukan supervisi, akan tetapi guru sebaya juga menjadi supervisor.</p>

Lampiran 8

DATA WAWANCARA 4

Yang diwawancarai: Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana & Prasarana SMA
Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang,
dengan Kode: WWKSarN (Informan Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarpras)
Tanggal 30-03-2016 pukul 11.00 WIB
Bapak Abdul Muis, S.Pd

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana perencanaan/standar kinerja kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Terkait dengan pelaksanaan program apa saja, pada prinsipnya kami menyediakan sarana dan prasarannya, selama itu sesuai dengan plavon yang ada. Akan tetapi khusus pada bagian evaluasi sedapat mungkin pihak sekolah memenuhinya, karena itu adalah sesuatu hal urgen di dalam sebuah proses keberlangsungan pendidikan, jadi kepala sekolah cukup merencanakan dalam penyediaan sarana dan prasarana.</p>
2	<p>Bagimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Berusaha menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung peningkatan kinerja guru, termasuk guru PAI, seperti memperbaiki mushalla dengan kelengkapan sesuai dengan kemampuan yang ada. Kemudian menyediakan fasilitas pembelajaran seperti pihak sekolah telah menyediakan sarana internet serta LCD, termasuk hal-hal yang kecil lainnya, seperti spidol, daftar hadir, buku nilai dan lain-lain.</p>
3	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Saya selaku wakasek sarana dan prasarana atas perintah kepala sekolah dan yang telah diembankan kepada saya untuk mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan oleh guru agama termasuk kegiatan MGMP dan Workshop yang dilaksanakan di sekolah dan juga keperluan yang lain yang ada kaitannya dengan kegiatan guru agama tersebut. Kemudian menyediakan fasilitas pembelajaran seperti pihak sekolah telah menyediakan sarana internet serta LCD.</p>

Lampiran 9

DATA WAWANCARA 5

Yang diwawancarai: Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang, dengan Kode: WWKHumN (Informan Wakil Kepala Sekolah Bagian Humas)
Tanggal 30-03-2016 pukul 10.10 WIB
Ibu Dwi Puspitarini, S.Pd

No	Pertanyaan
1.	<p>Bagaimana kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru lebih kepada guru PAI, agar ke depannya mendapatkan peningkatan?</p> <p><u>Jawaban:</u> Menyusun program kegiatan kerja bagi guru, termasuk melengkapi administrasi pembelajaran, program ekstrakurikuler, program pembinaan-pembinaan sesuai SK Pembagian Tugas yang telah diberikan kepada guru di awal tahun pembelajaran; dan sekolah menyediakan format kerjasama dengan bagian tata usaha di sekolah. Langkah selanjutnya, yaitu pada saat pelaksanaan kegiatan, kepala sekolah, atau kami sebagai wakil beliau melihat bagaimana jalannya kegiatan tersebut apakah lancar atau menemui kendala., termasuk dengan para wakil kepala sekolah, serta guru senior lainnya. Langkah berikutnya, Bapak kepala sekolah melakukan evaluasi atau konfirmasi data, hasil observasi tersebut. Dan langkah yang terakhir yaitu mengkonfirmasi atau mendiskusikan dengan guru yang bersangkutan seperti yang dikemukakan oleh kepala sekolah itu benar adanya, memang itulah dilaksanakan di sini</p>
2	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Strateginya yaitu Bapak kepala sekolah menambahkan jam PAI, melakukan pembinaan-pembinaan bersama-sama dengan guru agama islam diluar jam pelajaran yaitu disore hari pada saat kegiatan ekstrakurikuler keagamaan dan juga mengadakan kegiatan MGMP, workshop seminar dan yang lainnya.</p>

Lampiran 10

DATA WAWANCARA 6

Yang Diwawancarai: Guru Pendidikan Agama Islam A SMA Negeri 1 Ngoro
Kabupaten Jombang,

dengan Kode: WGPAIAN (Informan Guru Pendidikan Agama Islam)

Tanggal 04-04-2016 pukul 10.15 WIB

Bapak Drs. Khoirul Waro

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> . Upaya atau strategi yang dilakukan kepala sekolah adalah memotivasi para guru bagaimana guru itu dapat menciptakan situasi belajar atau lingkungan belajar yang nyaman serta kerjasama yang harmonis antar guru, berusaha memenuhi perlengkapan yang diperlukan guru dalam melaksanakan tugasnya, memberikan penghargaan dan peringatan, hanya saja kami malu pada diri sendiri karena belum maksimal memanfaatkan fasilitas yang ada</p>
2	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Buku masih terbatas, ada bukunya akan tetapi itu buku kurikulum yang sudah lewat, yang ada sekarang baru untuk kelas X, yang sudah menggunakan kurikulum 2013. Kemudian masih banyak peserta didik yang bermasalah pada BTQ. Hal ini kadang menjadi masalah kami ketika mengajar dikelas, sehingga dapat menurunkan kinerja kami, apalagi kami masih status sebagai guru.</p>
3	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Kepala sekolah, menyediakan sarana dan prasarana seperti , LCD, dan media belajar lainnya untuk kemudahan dan kelancaran proses belajar mengajar. Tersedianya sarana untuk kegiatan ibadah seperti untuk sholat tersedianya musholah dalam wilayah sekolah dengan fasilitas yang memadai walaupun masih memiliki kekurangan. Untuk mengatasi beragamnya tingkat penguasaan Baca Tulis <i>Al-Qur'an</i> (BTQ), sekolah melakukan Proses belajar mengajar (PBM) dengan jam tambahan dan dilaksanakan di kegiatan ekstrakurikuler yang berkaitan</p>

dengan kegiatan keagamaan.



Lampiran 11

DATA WAWANCARA 7

Yang Diwawancarai: Guru Pendidikan Agama Islam B SMA Negeri 1 Ngoro
Kabupaten Jombang,
dengan Kode: WGPAIBN (Informan Guru Pendidikan Agama Islam)
Tanggal 04-04-2016 pukul 11.15 WIB
Bapak Drs.Ahmad Zuhri

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah diantaranya beliau selalu memberikan dorongan kepada saya sebagai guru agama untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya karena tugas yang saya emban adalah sangat berat. Dan juga kita dituntut untuk menjalin hubungan yang baik dengan guru-guru lain. Selain itu bapak kepala sekolah juga mengingatkan kepada kita semua melalui berbagai macam pertemuan-pertemuan maupun pembinaan. Beliau juga memberikan pujian dan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi.</p>
2	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Belum ada fasilitas berupa aula, walau bukan masalah serius, rutinitas kita di sini setiap acara/kegiatan IMTAQ kita menemani serta menjaga siswanya dengan extra ketat, mengingat duduknya tidak terpusat, buku masih terbatas, ada bukunya akan tetapi itu buku kurikulum yang sudah lewat, yang ada sekarang baru untuk kelas X, yang sudah menggunakan kurikulum 2013. Kemudian masih banyak peserta didik yang bermasalah pada BTQ. Hal ini kadang menjadi masalah kami ketika mengajar dikelas, sehingga dapat menurunkan kinerja kami</p>
3.	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Bapak Kepala Sekolah selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan kami sebagai guru agama islam untuk menyediakan sarana dan prasarana LCD dan media belajar yang lainnya sehingga sangat membantu bagi kami untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan kekurangan buku tersebut, khusus untuk mengatasi baca tulis Al Qur'an kami melakukan jam tambahan PBM.</p>

Lampiran 12

DATA WAWANCARA 8

Yang diwawancarai: Guru Mata Pelajaran (Guru Umum A) SMA Negeri 1 Ngoro
Kabupaten Jombang, dengan Kode: WGLAN
(Informan Guru Mata Pelajaran)
Tanggal 05-04-2016 pukul 10.20 WIB
Ahmad Fauzi.S.Pd (Guru Senior)

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana peran kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Menurut saya kepala sekolah sudah banyak memainkan perannya, seperti beliau tidak saja menyuruh, akan tetapi lebih kepada memberikan contoh. Kemudian di dalam mengevaluasi beliau lebih banyak pada cara tidak formal, seperti beliau jalan keliling di sekitar kelas untuk melihat mungkin ada sampah, beliau menghampiri ke arah tersebut. Dari sana beliau dengan secara tidak langsung mengamati kegiatan guru yang tengah melaksanakan tugasnya.</p>
2	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> ”Pada prinsipnya para guru menyetujui, selama itu dilakukan sesuai dengan prosedur atau norma yang berlaku, saya melihat selama guru tersebut mau berkarya insyaAllah bisa. Artinya supervisi yang dilakukan di sekolah ini dapat dikatakan cukup membantu meningkatkan kinerja para guru pada umumnya”.</p>
3	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Bapak kepala sekolah didalam melakukan strateginya dalam rangka meningkatkan kinerjanya terhadap guru terutama guru agama adalah dengan waktu yang berbeda-beda beliau melakukan pada saat rapat dengan para guru-guru, juga disampaikan melalui kegiatan pembinaan terhadap guru itu sendiri dan juga pada saat beliau menjadi Pembina di upara setiap hari senin pagi</p>

Lampiran 13

DATA WAWANCARA 9

Yang Diwawancarai: Guru Mata Pelajaran (Guru Umum B) SMA Negeri 1
Ngoro Kabupaten Jombang, dengan Kode: WGLBN

(Informan Guru Mata Pelajaran)

Tanggal 07-04-2016 pukul 11.15 WIB

Bapak Puguh Budiono,S.Pd

No	Pertanyaan
1.	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Banyak cara yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru terutama guru agama, seperti dilakukan ketika rapat dinas dengan para guru, disampaikan secara umum pada saat upacara hari senin pagi, atau kadang saat santai. Akan tetapi untuk guru tertentu yang memiliki hal-hal yang berbeda dengan teman-teman guru lainnya beliau mengadakan pertemuan secara khusus.</p>
2.	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Diantara kendala yang saya lihat disekolah ini adalah masalah pengoperasian laptop maupun computer masih kurang lancer,kendala selanjutnya yang saya lihat adalah masalah buku agama masih terbatas. disamping itu mayoritas dari para siswa disini adalah lulusan SMP jadi didalam penguasaan Al Qur'an masih sangat kurang. Hal ini kadang menjadi masalah terutama bagi guru Agama.</p>

3. Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan Guru Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?

Jawaban:

Solusinya dalam mengatasi hal tersebut adalah kepala sekolah berusaha untuk mengadakan berbagai kegiatan termasuk MGMP pada setiap guru mata pelajaran termasuk guru agama. Kita sebagai guru termasuk guru agama selalu diberi dukungan dan dorongan oleh bapak kepala sekolah untuk selalu meningkatkan diri baik dilingkungan sekolah maupun diluar sekolah dan beradaptasi dengan berbagai macam perubahan-perubahan. Bapak kepala sekolah juga selalu mengingatkan kepada kita agar selalu bertukar pengalaman terutama guru-guru senior untuk membagikan ilmunya yang dirasa kurang mampu.

Lampiran 14

DATA WAWANCARA 10

Yang diwawancarai: Kepala Tata Usaha (Kepala UPTD) SMA Negeri 1 Ngoro

Kabupaten Jombang, dengan Kode: WKTUN

(Informan Kepala Tata Usaha)

Tanggal 11-04-2016 pukul 10.00 WIB

Bapak Sucipto

No	Pertanyaan
1.	<p>Bagaimana peran kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>”Sebagai seorang pegawai yang mengkoordinir kegiatan administrasi sekolah, yang bertugas membantu kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah, telah menggandakan program-program kegiatan kepala sekolah termasuk kegiatan supervisi dan membagikan kepada para guru dan para pembina kegiatan ekstra kulikuler, dalambentuk blongko untuk diisi.</p>

Lampiran 15

**FOTO DOKUMENTASI PENELITIAN SITUS I
SMA Negeri 1 Ngoro**



Foto Peneliti Sedang Wawancara dengan Kepsek SMAN 1 Ngoro



Foto Peneliti Sedang Wawancara dengan waka kurikulum
SMAN 1 Ngoro



Foto Peneliti Sedang Wawancara dengan Wakasek Kesiswaan
SMAN 1 Ngoro



Foto Peneliti Sedang Wawancara dengan Wakasek Sarana Prasarana
di SMAN 1 Ngoro



Foto Peneliti Sedang Wawancara dengan Wakasek Humas di SMAN 1 Ngoro



Foto Peneliti Sedang Wawancara dengan Guru PAI A SMAN 1 Ngoro Bapak Khoirul Waro



Foto Peneliti Sedang Wawancara dengan Guru PAI B SMAN 1 Ngoro
Bapak Zuhri



Foto Peneliti Sedang Wawancara dengan Guru Umum A SMAN 1 Ngoro
Bapak Fauzi



Foto Peneliti Sedang Wawancara dengan Guru Umum B
SMAN 1 Ngoro

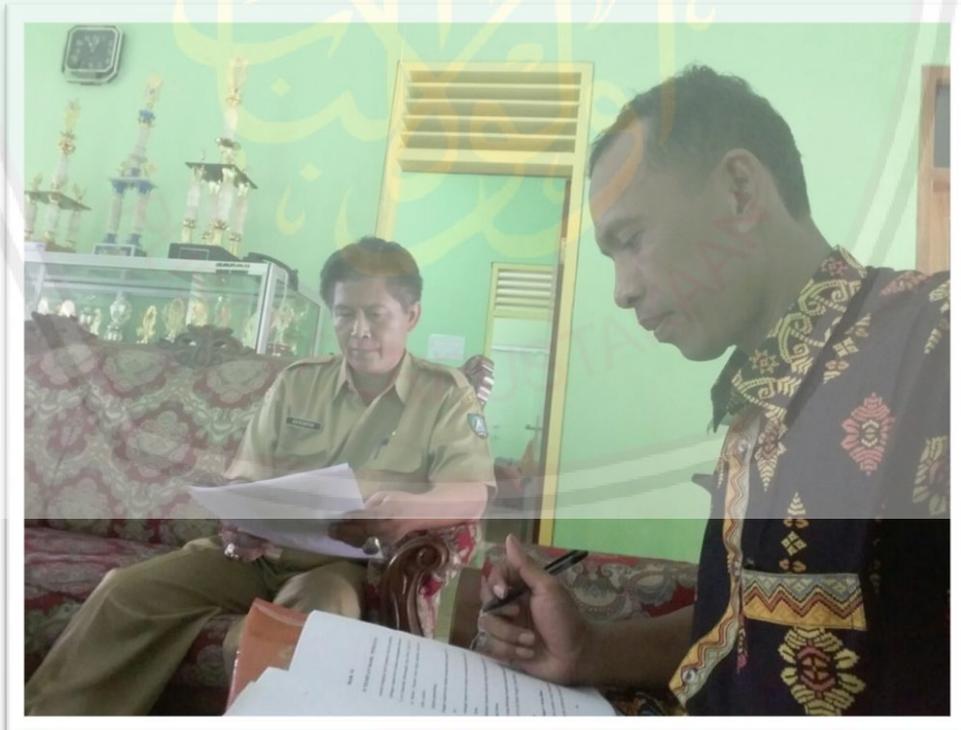


Foto Peneliti Sedang Wawancara dengan Kepala TU SMAN 1 Ngoro



Foto Peneliti Bersama Kepala Sekolah Sedang Melaksanakan Supervisi Terhadap Guru Agama SMAN 1 Ngoro



Foto Kepala Sekolah Sedang Melaksanakan Pembinaan Kegiatan MGMP Guru-Guru Agama di SMAN 1 Ngoro



Foto Kepala Sekolah Sedang Melaksanakan Rapat Pembinaan Bersama Bapak dan Ibu Guru di SMAN 1 Ngoro



Foto Kepala Sekolah Sedang Melaksanakan Pembinaan Terhadap Guru dan Guru Agama di SMAN 1 Ngoro



Foto Kegiatan Upacara di SMAN 1 Ngoro



Foto Peneliti Sedang Meminta Keterangan Terhadap Penjaga
Perpustakaan di SMAN 1 Ngoro

Lampiran 16

DATA WAWANCARA 1

Yang diwawancarai: Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang
dengan Kode: WKSJ (Informan Kepala Sekolah)

Tanggal 24-03-2016 pukul 10.05 WIB

Bapak Ahmad, S.Pd, M.T

No	Pertanyaan
1.	<p>Bagaimana perencanaan/standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> “Dalam hal evaluasi kinerja, kami melakukan rapat bulanan untuk mengontrol atau untuk mengetahui kinerja para tenaga pengajar kami. Mungkin mendengarkan permasalahan mereka di kelas atau permasalahan dalam pembelajaran. Selain itu juga kami lakukan pemantauan di kelas baik secara hidden atau dengan pemberitahuan terlebih dahulu kepada guru yang akan disupervisi.</p>
2.	<p>Bagaimana kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru utamanya kepada guru PAI, agar ke depannya mendapatkan peningkatan?</p> <p><u>Jawaban:</u> Terkait evaluasi kinerja guru, khususnya guru PAI. Kami melakukan beberapa langkah atau tindakan untuk mengetahui kemaksimalan kerja guru tersebut, yaitu yang pertama, administrasi pembelajaran seperti RPP dan yang berkaitan dengan itu. Kedua, kami pantau bagaimana guru tersebut memaksimalkan potensi siswa di kelas. Apakah berhasil ataukah tidak atau dalam kata lain kompetensi-kompetensi yang ingin di capai terpenuhi atau tidak. Ketiga, dari pemantauan atau observasi itu, kita konfirmasi. Kita bicarakan dengan guru tersebut. Dan tidak selalu di kantor, kadang ketemu di mana gitu, kita ngobrolterkait pembelajaran di kelas dan mencoba menemukan solusi agar pembelajaran di kelas menjadi optimal.</p>
3.	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p>

	<p><u>Jawaban:</u> “Cara yang kami tempuh untuk meningkatkan kinerja guru PAI adalah memberikan dorongan kepada mereka untuk lebih baik lagi dalam mengajar dan berinteraksi baik kepada para siswa maupun para guru. Selain itu juga membantu apa yang mereka butuhkan dalam pengajaran sehingga mereka para guru jadi lebih mudah dalam menyampaikan materi. Dan juga reward kepada guru sebagai motivasi tambahan agar lebih semangat.</p>
4.	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Guru-guru yang berhasil melaksanakan tugasnya dengan baik pantas mendapatkan reward yang sesuai dengan pencapaiannya. Kami tidak hanya memberikan penghargaan yang sifatnya materi saja tapi juga kesempatan jabatan di sekolah ini. Dalam kata lain menempatkan orang yang sesuai pada jabatan yang sesuai.</p>
5.	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Yang pertama terkait personal guru, kadang belum bisa tepat waktu. Kedua, kebijakan dari daerah, kita harus melakukan penyesuaian-penyesuaian ulang agar pembelajaran dapat berjalan dengan baik itu saja. Tapi yang paling utama yang pertama tadi. Saya merasa sulit kalau sudah personalnya tidak bisa diperbaiki. Namun alhamdulillah itu tidak terjadi di sekolah ini.</p>
6.	<p>Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI), lebih lanjut dikemukakan oleh Kepala SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p>Jawaban: Pertama, guru PAI masih kekurangan referensi serta yang kedua BTA masih kurang maksimal sehingga butuh jam tambahan itu saja. Tapi untuk baca tulis al Quran ini sudah digalakkan oleh pemerintah jombang untuk meningkatkan pembelajaran al Quran di sekolah</p>
7.	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p>

	<p><u>Jawaban:</u></p> <p>Instruksi pada guru-guru PAI untuk aktif dalam MGMP PAI. Kedua, meminta guru-guru senior untuk memberikan pengarahan atau bantuan kepada juniornya. Selanjutnya solusi ketiga, penyediaan sarana prasarana yang lengkap dan layak pakai. Terkait baca tulis al quran, karena sudah dicanangkan oleh pemerintah kota jombang kita sudah memberikan jam tambahan di awal untuk lebih fokus ke baca tulis al quran</p>
8.	<p>Bagaimana Solusi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam, sebagaimana dikatakan oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Kepala sekolah selalu memberikan pengarahan dan pembinaan baik pada saat upacara bendera pada hari Senin maupun pada saat rutin atau pertemuan yang tidak direncanakan yang dirasa sangat penting sehingga Beliau sering mengingatkan tentang masalah yang berkaitan dengan kedisiplinan. Dari awal masuk sekolah sampai pulang serta waktu mengisi jam-jam pelajaran. Beliau menuturkan lagi bahwa setiap siswa punya hak atas waktu kita, jadi kita tidak boleh mengajar tidak tepat waktu. Dan itu juga sebagai contoh buat murid-murid kita sebagai bentuk contoh kedisiplinan.</p>

Lampiran 17

DATA WAWANCARA 2

Yang diwawancarai: Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMA Negeri 1
Bareng, dengan Kode: WWKKurB (Informan Wakil Kepala Sekolah Bagian
Kurikulum)

Tanggal 29-03-2016 pukul 11.15 WIB

Bapak Drs. Suharto

No	Pertanyaan
1.	<p>Bagaimana perencanaan/standar kinerja kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Sudah bagus dan dijalankan dengan sangat baik. Beliau kepala sekolah selalu melakukan kontrol kepada para guru. Hal ini untuk mengetahui perkembangan atau ketidak berkembangannya dari guru yang dievaluasi. Pemeriksaan administrasi sebelum mengajar, pemantauan dalam proses pengajaran, serta masukkan-masukkan yang membangun selalu pak Ahmad berikan.</p>
2.	<p>Bagaimana perencanaan/standar kinerja kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Mengevaluasi adalah tugas kepala sekolah, kita sebagai guru dituntut untuk membuat perangkat pembelajaran termasuk guru agama. Tentunya hal tersebut membutuhkan evaluasi dari kepala sekolah. Selanjutnya beliau selalu mengecek semua perlengkapan yang akan digunakan dalam proses belajar mengajar. Apakah RPP tersebut diterapkan di dalam kegiatan belajar mengajar atau tidak. Dan beliau juga memberikan masukan-masukkan kepada guru-guru termasuk guru PAI.</p>

3.	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Dalam meningkatkan kinerja guru, upaya yang dilakukan kepala sekolah diantaranya: pertama, supervisi akademik oleh bapak kepala sekolah; kedua, forum rutin setiap dua minggu sekali setelah upacara bendera; ketiga, pembentukan tim BTA untuk meningkatkan baca tulis al Quran di sekolah</p>
4.	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah adalah mengikut sertakan para guru dalam pelatihan-pelatihan, seminar, workshop, diklat, serta MGMP, baik di lingkungan kabupaten Jombang maupun di luar Jombang.</p>
5.	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Beberapa guru masih lemah dalam pemanfaatan komputer jadi tidak bisa bekerja dengan cepat. Selain itu juga beberapa guru masih kurang merasa memiliki sekolah ini. Dan juga yang terakhir pembelajaran kadang masih monoton ceramah. Masih kurang inovasi dalam pembelajaran</p>
6.	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Yang pertama dilihat dulu kelemahannya, apakah fisiknya, administrasinya, ataukah tingkat pengetahuannya. Jadi kalau kinerjanya lemah di persiapan fisik, maka yang harus di benahi bagian fisiknya. Fisiknya itu apakah dia kurang sehat berarti bagaimana biar kondisi fisik atau kesehatannya membaik supaya kinerjanya baik juga. Kedua, kalau administrasinya yang</p>

<p>kurang beres, maka harus di benahi atau dibereskan bagian administrasinya seperti sampai persiapan mengajarnya atau KBM-nya. Ketiga, kalau dari sisi pengetahuannya itu yang kurang, ya solusinya dia harus dikirimkan ikut MGMP, ikut pengembangan pengetahuan. Dan kalau yang membuat lemah itu mental spiritual, ya harus di benahi juga mental spritualnya. Guru agama itu kan figure, jadi harus baik</p>



Lampiran 18

DATA WAWANCARA 3

Yang diwawancarai: Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan SMA Negeri 1 Barend Kabupaten Jombang, dengan Kode: WWKSisB (Informan Wakil Kepala Sekolah Bagian Kesiswaan)
 Tanggal 30-03-2016 pukul 10.15 WIB
 Bapak Nur Ali Mustajab, S.Pd

No	Pertanyaan
1.	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Barend Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Diantara kendala yang dihadapi kepala sekolah disini diantaranya adalah masih adanya guru yang kurang tanggap dalam menghadapi perkembangan dan perubahan terutama masalah teknologi yang berkaitan dengan mengoperasikan laptop/komputer. Beberapa perlengkapan pembelajaran masih sama saja seperti kemarin-kemarin sehingga kelihatan monoton dan tidak bervariasi.</p>
2.	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Barend Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Pembinaan untuk meningkatkan kinerja guru PAI. Beliau sering mengikutkan guru-guru untuk aktif di MGMP, pelatihan, dan seminar-seminar yang dapat meningkatkan kualitas mereka dalam pembelajaran. Evaluasi dadakan sering beliau lakukan untuk mengetahui kesiapan guru. Serta selain itu membantu pengadaan perlengkapan pembelajaran guru yang belum ada. Ini demi kelancaran pembelajaran.</p>

Lampiran 19

DATA WAWANCARA 4

Yang diwawancarai: Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarana & Prasarana SMA
Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang,
dengan Kode: WWKSarN (Informan Wakil Kepala Sekolah Bagian Sarpras)
Tanggal 06-04-2016 pukul 10.00 WIB
Bapak Rofi'udin, S.Pd

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana perencanaan/standar kinerja kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Sarana dan prasarana itu penting. Jadi harus di penuhi. Kalau ada yang belum tersedi atau rusak, ya harus segera diusahakan ada. Bagaimana mau belajar dengan nyaman kalau fasilitas tidak oke. Ya dalam hal ini bapak kepala sekolah berperan sekali . Beliau sangat konsen penuh dalam masalah fasilitas belajar anak-anak. Para siswa akan belajar dengan maksimal jika kebutuhan pengetahuan seperti buku dan internet terpenuhi.</p>
2	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Kepala sekolah sudah melakukan tugasnya dengan baik terkait penyiapan sarana dan prasarana di sekolah untuk mendukung para guru dalam meningkatkan kinerja mereka. Segala keperluan yang kita butuhkan akan dipenuhi oleh kepala sekolah, selama hal tersebut tidak terlalu besar jumlah dana yang diperlukan, bila terlalu besar tentunya kepala sekolah akan berkordinasi dengan komite terlebih dahulu.</p>
3	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Semua kekurangan yang berkaitan dengan sarana dan prasarana dalam rangka untuk mendukung peningkatan kinerja guru agama seperti aula, memperbaiki musholla dan fasilitas-fasilitas yang lainnya seperti LCD dll yang berkaitan dengan proses pembelajaran berusaha untuk dipenuhi sesuai dengan kemampuan sekolah.</p>

Lampiran 20

DATA WAWANCARA 5

Yang diwawancarai: Wakil Kepala Sekolah Bagian Hubungan Masyarakat SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang, dengan Kode: WWKHumB (Informan Wakil Kepala Sekolah Bagian Humas)
Tanggal 06-04-2016 pukul 11.15 WIB
Bapak Suprihati, S.Pd

No	Pertanyaan
1.	<p>Bagaimana kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru lebih kepada guru PAI, agar ke depannya mendapatkan peningkatan?</p> <p><u>Jawaban:</u> Kepala sekolah dalam melakukan evaluasi kinerja para guru, khususnya guru PAI. Beliau selalu melakukan tahapan ini, yaitu yang pertama administrasi, pengecekan semua perlengkapan yang akan dipakai dalam pembelajaran. Kedua, pemantauan saat guru melakukan pembelajaran di kelas. Dan yang terakhir yaitu konfirmasi kepada guru PAI tersebut</p>
2	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Bagi para guru mungkin terasa lelah karena selalu melakukan pembenahan pembelajaran. Tapi itu memang tanggung jawab kita. Jadi harus kita lakukan sebaik mungkin sebab ini demi anak didik kita. Motivasi-motivasi sangat perlu diberikan dalam hal ini. Kita ingin kesadaran bersama antar semua warga sekolah. Dan alhamdulillah secara perlahan guru-guru mengerti bahwa ini demi kebaikan bersama atau demi kebaikan pembelajaran di sekolah dan itu juga memberikan efek positif kepada anak-anak dalam proses pembelajaran professional”.</p>

Lampiran 21

DATA WAWANCARA 6

Yang Diwawancarai: Guru Pendidikan Agama Islam A SMA Negeri 1 Bareng
Kabupaten Jombang,

dengan Kode: WGPALAB (Informan Guru Pendidikan Agama Islam)

Tanggal 08-04-2016 pukul 10.15 WIB

Ibu Dra. Masruroh, M.Si

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Terkait strategi kepala sekolah dalam menyupervisi kami para guru dan khususnya saya guru PAI yaitu kadang menengok kelas yang kami ajar. Mungkin ingin tahu bagaimana kami guru PAI mengajar di kelas. Dan ini sering di lakukan sering juga. Selain itu juga saat mengobrol dengan kami, beliau pasti menanyakan keadaan kelas, apakah ada permasalahan atau bagaimana dan itu wajar sebagai bentuk kepedulian kepala sekolah kepada para guru.</p>
2	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Di dalam proses belajar mengajar di kelas, kami masih kekurangan buku atau referensi untuk belajar. Yang ada itupun cetakan-cetakan yang lama. Ini sungguh menjadi masalah kami dalam mengajar. Serta pusat imtaq yang belum maksimal sehingga menghambat kami saat proses belajar di sekolah.</p>
3	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Kepala sekolah selalu memberikan pengarahan dan pembinaan baik pada saat upacara bendera pada hari Senin maupun pada saat rutin atau pertemuan yang tidak direncanakan yang dirasa sangat penting sehingga Beliau sering mengingatkan tentang masalah yang berkaitan dengan kedisiplinan. Dari awal masuk sekolah sampai pulang serta waktu mengisi jam-jam pelajaran. Beliau menuturkan lagi bahwa setiap siswa punya hak atas waktu kita, jadi</p>

kita tidak boleh mengajar tidak tepat waktu. Dan itu juga sebagai contoh buat murid-murid kita sebagai bentuk contoh kedisiplinan.
--



Lampiran 22

DATA WAWANCARA 7

Yang Diwawancarai: Guru Pendidikan Agama Islam B SMA Negeri 1 Bareng
Kabupaten Jombang,
dengan Kode: WGPAIBB (Informan Guru Pendidikan Agama Islam)
Tanggal 08-04-2016 pukul 10.15 WIB
Bapak Ahmad Zuhri S.Pd.I.

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Pertama, pasti kepala sekolah mengecek perlengkapan pembelajaran saya seperti RPP dan perlengkapan administrasi lainnya. Kedua, dalam proses pembelajaran yang berlangsung di kelas, kepala sekolah melihat seberapa baik saya atau kami para guru PAI mengajar di kelas. Ketiga, setelah selesai pembelajaran, kepala sekolah mengajak saya diskusi terkait hasil pembelajaran, seperti pencapaian kompetensi para siswa dan lain-lain.</p>
2	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Kita sebagai guru agama masih sangat kekurangan referensi yang berkaitan dengan buku agama tersebut dan juga para siswa masih sangat minim dalam mempelajari membaca al-qur'an sehingga kami sebagai guru agama agak sedikit bekerja keras untuk mengajarkan ilmu-ilmu al-qur'an terutama dalam membaca dan menulis.</p>
3.	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Kita dihimbau oleh kepala sekolah sebagai guru agama untuk aktif didalam mengikuti kegiatan MGMP maupun seminar yang berkaitan dengan PAI dan juga dituntut untuk selalu aktif didalam melakukan variasi proses belajar mengajar yang berkaitan dengan membaca dan menulis al-qur'an.</p>

Lampiran 23

DATA WAWANCARA 8

Yang diwawancarai: Guru Mata Pelajaran (Guru Umum A) SMA Negeri 1
Bareng Kabupaten Jombang, dengan Kode: WGLAB
(Informan Guru Mata Pelajaran)
Tanggal 12-04-2016 pukul 11.10 WIB
Bapak Drs. Mulyadi (Guru Senior)

No	Pertanyaan
1	<p>Bagaimana perencanaan/standar kinerja kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Awalnya terasa tidak nyaman juga harus dituntut banyak hal padahal saya kira itu sudah cukup. Tapi saya tahu ini juga tanggung jawab kepala sekolah dalam melakukan supervisi, jadi membenahan-pembenahan dalam proses pembelajaran saya sadari memang perlu dilakukan karena itu untuk kebaikan bersama dan pada anak-anak utamanya. Secara perlahan tapi pasti saya kira tidak ada masalah. Cara komunikasi dan motivasi kepala sekolah sangat cukup membantu kami dalam menangani anak-anak</p>
2	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Strategi kepala sekolah dalam supervisi pastinya kunjungan kelas baik terang-terangan atau secara hidden atau sembunyi-sembunyi tanpa memberitahu guru yang di supervisi. Pasti ada maksud dari dua langkah supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah kita. Bisa jadi ingin mengetahui kesiapan kita dalam mengajar di kelas. Apakah ada persiapan sebelumnya atau tidak.</p>
3	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u> Terkait strategi kepala sekolah ini juga banyak macamnya, tapi yang pasti beliau selalu memberikan motivasi, dorongan, support agar para guru lebih berkembang lagi, karena ini memang untuk kemajuan sekolah kita, dengan adanya motivasi, dorongan, support tersebut, kita lebih semangat lagi dalam melaksanakan tugas untuk mengajar.</p>

Lampiran 24

DATA WAWANCARA 9

Yang Diwawancarai: Guru Mata Pelajaran (Guru Umum B) SMA Negeri 1
Bareng Kabupaten Jombang, dengan Kode: WGLBB
(Informan Guru Mata Pelajaran)
Tanggal 12-04-2016 pukul 11.00 WIB
Bapak Nur Ali Mustajab, M.Pd (Guru Senior)

No	Pertanyaan
1.	<p>Bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Supervisi kepada guru adalah tugas kepala sekolah. Jadi tidak ada kata tidak setuju. Supervisi itu baik yaitu untuk peningkatan kinerja. Otomatis kalau ada yang tidak setuju berarti tidak ingin baik. Kritik dan saran yang membangun itu penting. Harus berkhushudzon. Selama ini kepala sudah menjalankan tugas supervisinya dengan baik dan itu juga memberikan dampak baik juga untuk para guru khususnya guru PAI.</p>
2.	<p>Kendala-kendala apa yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Yang saya lihat bahwa kendala yang dihadapi oleh sekolah ini terkait dalam peningkatan kinerja guru PAI adalah yang berkaitan dengan buku-buku PAI itu sendiri yang sangat terbatas dan juga anak-anak masih belum lancar dalam membaca maupun menulis huruf-huruf arab itu sendiri.</p>
3.	<p>Bagaimana solusi mengatasi kendala yang dihadapi kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Bareng Kabupaten</p>

Jombang?

Jawaban:

Semua yang berkaitan dengan masalah yang saya sampaikan di atas, pasti akan dibahas atau disampaikan oleh kepala sekolah didalam pertemuan rapat rutin secara bersama dan juga kepala sekolah selalu memberikan nasihat agar guru-guru yang mampu dalam masalah yang berkaitan dengan masalah tersebut untuk saling membantu guru lain yang mengalami kesulitan dan juga kepala sekolah berusaha untuk melengkapi sarana maupun prasarana yang kurang dan yang berkaitan dengan BTA kepala sekolah memberikan jam tambahan di awal KBM.

Lampiran 25

DATA WAWANCARA 10

Yang diwawancarai: Kepala Tata Usaha (Kepala UPTD) SMA Negeri 1 Bareng

Kabupaten Jombang, dengan Kode: WKTUN

(Informan Kepala Tata Usaha)

Tanggal 11-04-2016 pukul 10.00 WIB

Bapak Fatchur, S.H.

No	Pertanyaan
1.	<p>Bagaimana peran kepala sekolah sebagai supervisor di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Ngoro Kabupaten Jombang?</p> <p><u>Jawaban:</u></p> <p>Menurut saya sebagai kepala sekolah yang mengkoordinir semua kegiatan yang ada di sekolah ini, baik yang berkaitan dengan administrasi ketatausahaan sekolah sehingga saya bertugas untuk melaksanakan tugas tersebut sesuai dengan wewenang yang telah ditugaskan kepada saya dalam rangka membantu kelancaran administrasi di sekolah ini, termasuk diantaranya adalah mempersiapkan segala keperluan yang diperlukan oleh bapak kepala sekolah yang berkaitan dengan perlengkapan supervise serta mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan oleh bapak/ibu guru yang berkaitan dengan kelengkapan untuk membuat perangkat pembelajaran termasuk diantaranya adalah Silabus, RPP dll termasuk diantaranya adalah kegiatan ekstrakurikuler dalam bentuk blanko untuk pengembangan diri.</p>

Lampiran 26

**FOTO DOKUMENTASI PENELITIAN SITUS II
SMA Negeri 1 Bareng**



Foto Peneliti sedang Wawancara dengan Kepsek SMAN 1 Bareng



Foto Peneliti sedang Wawancara dengan Wakasek Kurikulum
SMAN 1 Bareng



Foto Peneliti sedang Wawancara dengan Wakasek Kesiswaan
SMAN 1 Bareng



Foto Peneliti sedang Wawancara dengan Wakasek Sarana
dan Prasarana SMAN 1 Bareng



Foto Peneliti sedang Wawancara dengan Wakasek
Humas SMAN 1 Bareng



Foto Peneliti sedang Wawancara dengan Guru PAI
SMAN 1 Bareng



Foto Peneliti sedang Wawancara dengan Guru Agama B
SMAN 1 Bareng



Foto Peneliti sedang Wawancara dengan Guru Senior (A)
SMAN 1 Bareng



Foto Peneliti sedang Wawancara dengan Guru Umum B
SMAN 1 Bareng



Foto Peneliti sedang Wawancara dengan Kepala TU
SMAN 1 Bareng



Foto Peneliti sedang Meminta Keterangan Terhadap Penjaga Perpustakaan di SMAN 1 Bareng



Foto Peneliti Bersama Kepala Sekolah Melaksanakan Supervisi terhadap Guru Agama

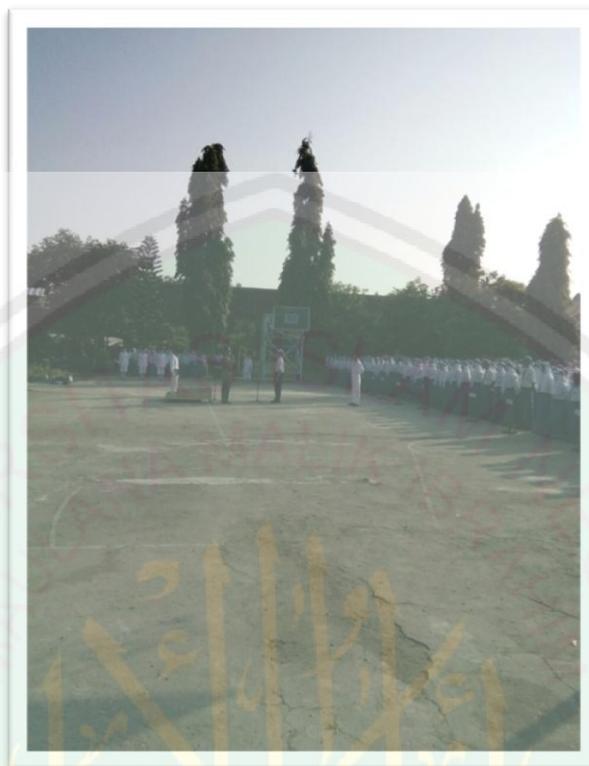


Foto Kepala Sekolah Sebagai Pembina dalam Upacara Bendera



Foto Kepala Sekolah Melaksanakan Rapat dan Pembinaan Guru di SMAN 1 Bareng


KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
 Jalan: Ir. Soekarno No.01 Dadaprejo, Kota Batu 65323. Telepon: 0341-531133
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.Ps/HM.01.1/060/2016 02 Maret 2016
 Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada
 Yth. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Ngoro
 Kabupaten Jombang Jawa-Timur

 di -
 Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan tugas penelitian Tesis bagi mahasiswa kami, maka mohon dengan hormat Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Abd. Manaf
 NIM : 14710054
 Program Studi : Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
 Pembimbing : 1. Dr. H. Wahid Murni, M.Pd
 2. Dr. H. Muhammad Walid, MA
 Judul Tesis : Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multisitus di SMAN Ngoro dan SMAN 1 Bareng Jombang)

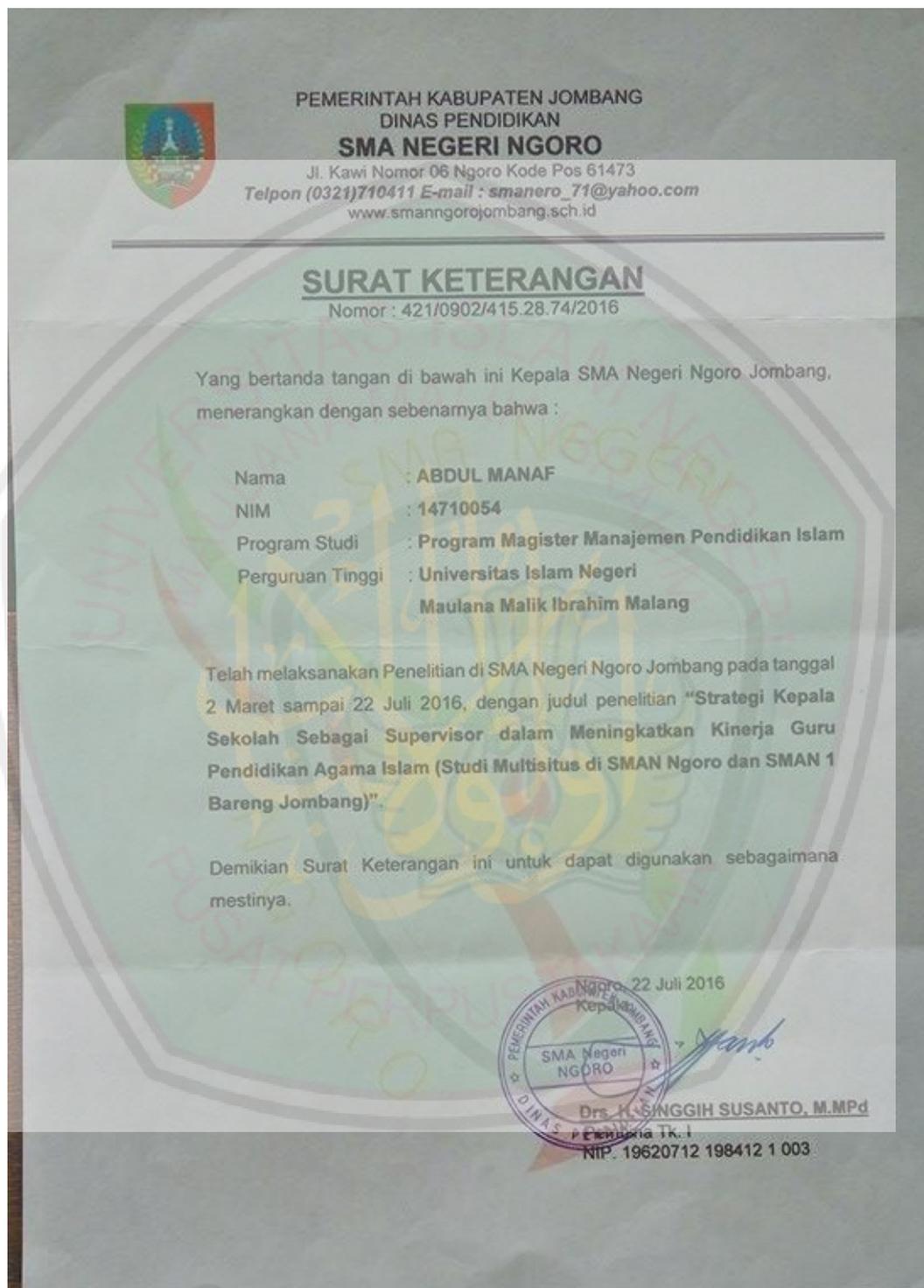
Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Direktur,

 Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
 NIP. 196123119830310324

Surat Permohonan Ijin Penelitian di SMA Negeri 1 Ngoro



Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di SMA Negeri 1 Ngoro


KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
 Jalan: Ir. Soekarno No.01 Dadaprejo, Kota Batu 65323. Telepon. 0341-531133
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : Un.03.Ps/HM.01.1/060/2016
 Hal : Permohonan Ijin Penelitian 02 Maret 2016

Kepada
 Yth. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Bareng
 Kabupaten Jombang Jawa-Timur
 di -
 Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Berkenaan dengan tugas penelitian Tesis bagi mahasiswa kami, maka mohon dengan hormat Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

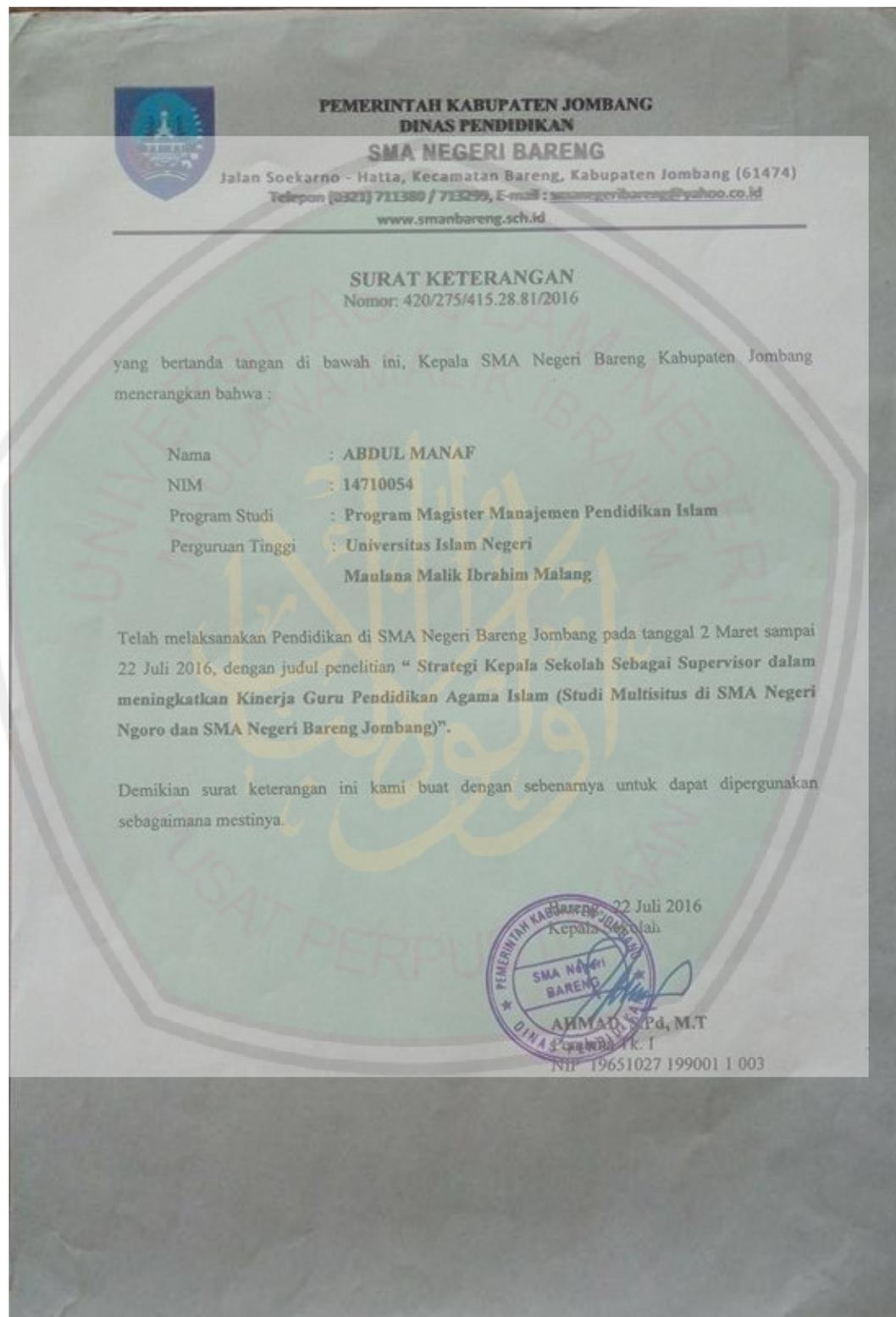
Nama : Abd. Manaf
 NIM : 14710054
 Program Studi : Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
 Pembimbing : 1. Dr. H. Wahid Murni, M.Pd
 2. Dr. H. Muhammad Walid, MA
 Judul Tesis : Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Multisitus di SMAN Ngoro dan SMAN 1 Bareng Jombang)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb


 Direktur,
 Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I
 NIP.196123119830310324

Surat Permohonan Ijin Penelitian di SMA Negeri 1 Bareng



Surat Keterangan telah melaksanakan penelitian di SMA Negeri 1 Bareng