

**PERAN SUPERVISI MANAJERIAL OLEH PENGAWAS TERHADAP  
KINERJA KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH ATAS  
ISLAM PARLAUNGAN WARU SIDOARJO**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**SUCIATI  
NIM. D73214031**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN AMPEL SURABAYA  
2018**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SUCIATI

NIM : D73214031

Judul : PERAN SUPERVISI MANAJERIAL OLEH  
PENGAWAS TERHADAP KINERJA KEPALA  
SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH ATAS  
ISLAM PARLAUNGAN WARU SIDOARJO

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Surabaya, 03 Juli 2018

Yang Menyatakan,



**SUCIATI**  
NIM. D73214031

## LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh :

Nama : **SUCIATI**

NIM : **D73214031**

Judul : **PERAN SUPERVISI MANAJERIAL OLEH  
PENGAWAS TERHADAP KINERJA KEPALA  
SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH ATAS  
ISLAM PARLAUNGAN WARU SIDOARJO**

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 05 Juli 2018

Pembimbing I,



**Dra. Mukhlisah AM, M.Pd.**  
NIP. 196805051994032001

Pembimbing II,



**Hj. Ni'matus Sirolahah, M.Ag**  
NIP. 197308022009012003

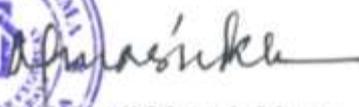
**LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI**

Skripsi oleh Suciati ini telah dipertahankan di depan  
Tim Penguji Skripsi  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri  
Sunan Ampel Surabaya  
Surabaya, 19 Juli 2018

Mengesahkan,

Dekan,

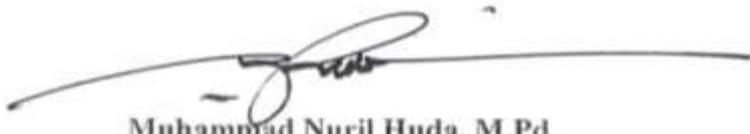


  
Prof. Dr. H. Ali Masud, M. Ag., M. Pd.I  
NIP.196301231993031002

Penguji I,

  
Prof. Dr. H. Intan Bawani, MA  
NIP.196804101995032002

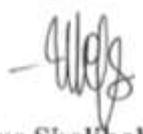
Penguji II,

  
Muhammad Nuril Huda, M.Pd.  
NIP. 196703111992031003

Penguji III,

  
Dra. Mukhlisah AM, M.Pd  
NIP.196805051994032001

Penguji IV,

  
Ni'matus Sholihah, M.Ag  
NIP.197308022009012003



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Suciati  
NIM : 173214031  
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan / Kependidikan Islam  
E-mail address : smuetzsuci23@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)  
yang berjudul :

Peran Supervisi Manajerial Oleh Pengawas Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 26 Juli 2018

Penulis

(  )  
SUCIATI  
nama terang dan tanda tangan

## ABSTRAK

Suciati (D73214031), 2018. Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawas terhadap Kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. Dosen pembimbing Dra. Mukhlisah AM. M.Pd., dan Hj. Ni'matus Shalihah, M.Ag.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui supervisi manajerial pengawas di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo, untuk mengetahui kinerja kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo, untuk mengetahui peran supervisi manajerial oleh pengawas terhadap kinerja kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Peneliti mendalami fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan kemudian menggambarkan dalam bentuk-bentuk dan kalimat. Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi manajerial di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo yang dilakukan untuk mengevaluasi atau menilai kinerja kepala sekolah memiliki enam dimensi yaitu dimensi kompetensi kepribadian dan sosial, dimensi kompetensi kepemimpinan pembelajaran, dimensi kompetensi pengembangan sekolah, dimensi kompetensi sumber daya, dimensi kompetensi kewirausahaan, dan dimensi kompetensi supervisi pembelajaran. Supervisi manajerial yang dilakukan di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo oleh pengawas untuk menilai kinerja kepala sekolah sudah berjalan sesuai jadwal yang telah dibuat. Kepala sekolah mendapat minimal satu kali dalam satu bulan disupervisi. Dalam supervisi manajerial pengawas sudah menggunakan pendekatan dan teknis yang tepat yang tidak hanya berpaku pada selembar kertas tetapi pengawas melakukan komunikasi, interaksi dan memberi pertanyaan metode dan model seperti apa yang dipakai.

Kata Kunci: *Supervisi Manajerial Pengawas, Kinerja Kepala Sekolah*

## DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI .....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PENGUJI SKRIPSI .....	iv
MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
ABSTRAK .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	16
C. Tujuan Penelitian.....	17
D. Manfaat Penelitian.....	17
E. Definisi Konseptual .....	18
F. Penelitian yang Relevan .....	19
G. Sistematika Pembahasan .....	22
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
A. Supervisi Manajerial oleh Pengawas .....	24
1. Pengertian Pengawas .....	24
2. Pengertian Supervisi Manajerial.....	29
B. Kinerja Kepala Sekolah .....	40
1. Pengertian Kinerja .....	40
2. Pengertian Kepala Sekolah .....	44

C. Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawas terhadap Kinerja Kepala Sekolah .....	52
1. Pengertian Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawas .....	52
2. Pengertian Kinerja Kepala Sekolah .....	53

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan.....	55
B. Subjek Penelitian .....	56
C. Kehadiran Peneliti .....	56
D. Sumber Data dan Informan Penelitian .....	57
E. Teknik Pengumpulan Data.....	58
F. Analisis Data .....	64
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	64

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Subjek .....	66
B. Deskripsi Hasil Penelitian .....	73
1. Supervisi Manajerial oleh Pengawas di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo .....	73
2. Kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo.....	80
3. Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawas terhadap Kinerja Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan WaruSidoarjo.....	86
C. Analisis Hasil Penelitian.....	91
1. Supervisi Manajerial oleh Pengawas diSekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sioarjo .....	91
2. Kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo .....	96

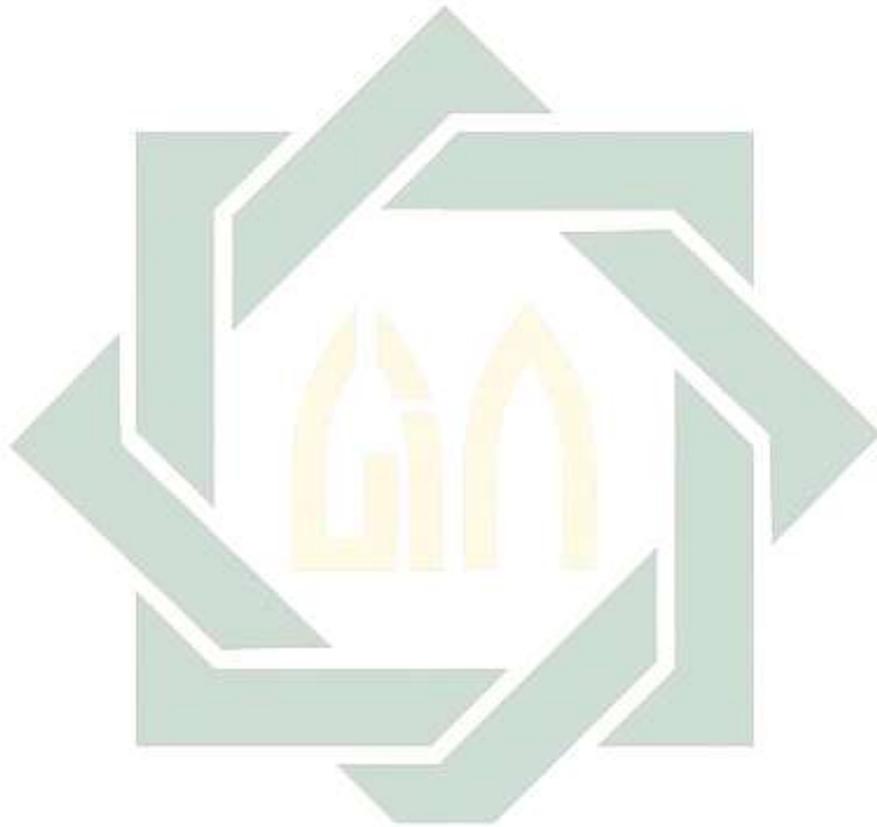
3. Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawas terhadap Kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo .....	132
---	-----

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	137
B. Saran .....	138

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xvii</b>
-----------------------------	-------------

**LAMPIRAN-LAMIRAN**



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Sekolah sebagai lembaga pendidikan secara mutlak harus meningkatkan mutu pendidikannya secara integral dan komprehensif. Minimal sekolah tersebut harus memenuhi SNP (Standar Nasional Pendidikan) dan melaksanakan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah).<sup>1</sup> Maka dari itu, untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah keberadaan *Supervisor* sebagai pengawas mutlak diperlukan sekolah agar mampu melaksanakan manajemen dan mampu memenuhi SNP (Standar Nasional Pendidikan) yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya arti pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>2</sup>

Kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dapat terlaksana dengan baik atau memberi hasil yang baik, jika semua unsur yang terkait di dalamnya dapat bekerjasama atau menjadi tim kerja yang solid. Kegiatan pembelajaran merupakan salah satu unsur keberhasilan pendidikan di sekolah.

---

<sup>1</sup>Muhammad Fathurrohman & Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Teoritik & Praktik)* (Yogyakarta: Teras, 2012), hlm. 7.

<sup>2</sup>Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 4

Kualitas pembelajaran yang baik sangat dipengaruhi oleh kompetensi kepala sekolah dan guru. Oleh sebab itu, kompetensi kepala sekolah dan guru tersebut haruslah ditingkatkan secara terus-menerus. Usaha peningkatan kualitas kompetensi kepala sekolah dan guru tidak akan memberikan hasil yang baik apabila hanya dengan usaha mereka sendiri.

Usaha meningkatkan kompetensi guru dan kepala sekolah dapat dilakukan dengan memberikan bantuan profesional dalam bentuk penyegaran, konsultasi, bimbingan, dan kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kompetensi lainnya. Bantuan-bantuan tersebut dapat dilaksanakan oleh pelaku supervisi atau biasa dikenal dengan istilah supervisor. Dalam rangka peningkatan kompetensi guru dalam mengelola pembelajaran, maka kegiatan pembinaan, penyegaran, konsultasi atau kegiatan supervisi bukan hanya dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah saja, tetapi beberapa pihak yang terkait dengan kegiatan supervisor. Hal ini bukan berarti menggeser kedudukan pengawas dan kepala sekolah sebagai supervisor, melainkan pengawas dan kepala sekolah menjadi penanggungjawab utama kegiatan supervisi. Perkembangan supervisi pendidikan di Indonesia juga sangat ditentukan oleh supervisor dan kompetensi yang dimiliki oleh supervisor tersebut sebagai pelaksana atau pelaku kegiatan supervisi tersebut.

Dalam prosesnya, banyak supervisor yang menduduki jabatan, kehilangan jabatannya dalam masa tawar-menawar itu atau kadang-kadang para supervisor melihat peranan-peranan kepelatihan mereka direbut oleh guru-guru kelas dalam “pusat latihan”. Para supervisor yang melakukan orientasi

pada industri tadi melihat kenyataan gerakan ini segera mengikuti langkah garis administrator masuk ke dalam peranan manajerial.<sup>3</sup>Dalam proses manajemen, supervisi berada dalam kawasan pengawasan atau “controlling”. Dengan demikian supervisi cenderung kepada usaha pelayanan dan pemberian bantuan dalam rangka memajukan dan meningkatkan hasil proses belajar-mengajar.<sup>4</sup>

Sebagai tenaga kependidikan, guru membutuhkan bantuan tenaga pengawas. Guru merupakan personil sekolah yang selalu berhadapan dengan berbagai hal dimana dirinya tidak dapat memecahkan masalah secara menyeluruh tanpa mendapat bantua dari pihak lainnya, terutama dari pengawasan. Guru selalu berhadapan dengan situasi yang setiap saat berubah, seperti kurikulum, tuntutan masyarakat, pemenuhan kebutuhan hidupnya, dan lain sebagainya. Hal tersulit yang dihadapi guru adalah menghadapi perubahan tuntutan masyarakat, yaitu tuntutan terhadap perubahan yang cukup deras dari masyarakat sehingga membutuhkan perubahan kurikulum. Dengan situasi itu, ada kalanya guru tidak siap menghadapi seorang diri tanpa ada bantuan dari pihak lainnya.

Sebagai tenaga kependidikan, kedudukan pengawas sangat jelas dan tegas di lembaga pendidikan. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan pada BAB I Pasal 1 butir 1 menyatakan bahwa yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah:

---

<sup>3</sup>Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 12.

<sup>4</sup>Nurtain, *Supervisi Pendidikan: Teori dan Praktik*, (Jakarta: Departemen Pendidikan, 1989), hlm. 2.

“Anggota masyarakat yang mengabdikan dirinya secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan”. BAB II Pasal 3 butir 1 menyatakan bahwa yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah: “Terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, pengawas, peneliti dan pengembang dibidang pendidikan, pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, dan penguji”.<sup>5</sup>

Kegiatan pengawasan konteks manajemen dilakukan oleh seorang manajer dengan tujuan untuk mengendalikan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*), yang telah diformat dalam suatu program. Dari pengawasan ini, kemudian dilanjutkan dengan kegiatan penilaian dan pemantauan program serta perumusan langkah pencapaian tujuan yang akan dicapai.<sup>6</sup>

Satu sama lain jika membicarakan kepengawasan dalam pendidikan. Dalam konteks pendidikan di Indonesia digunakan istilah pengawas, hanya saja dalam konteks keilmuan berdasarkan literatur memakai istilah supervisor atau supervisi.

Secara garis besar praktek penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat dibagi menjadi dua bidang, yaitu bidang akademik dan bidang manajerial. Bidang akademik meliputi bidang pengajaran yang terwujud dalam kegiatan proses pembelajaran dan hal lain yang berkaitan langsung dengan itu. Sedang bidang manajerial adalah bidang diluar akademik. Ada juga yang menyebut supervisi manajerial dengan sebutan supervisi

---

<sup>5</sup>Amiruddin Siahaan, Asli Rambe dan Mahidin, *Manajemen Pengawas Pendidikan*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), hlm. 1.

<sup>6</sup>Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 367

administratif. Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas (2008) menyatakan bahwa supervisi pada dasarnya diarahkan pada dua aspek, yakni supervisi akademis dan supervisi manajerial. Supervisi akademis menitik beratkan pada pengamatan supervisor terhadap kegiatan akademis berupa pembelajaran, baik didalam maupun diluar kelas. Supervisi manajerial menitik beratkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.<sup>7</sup>

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah secara esensial telah mengadopsi garis besar pelaksanaan supervisi manajerial. Permendiknas tersebut mengatur bagaimana kegiatan pemantauan, pembinaan, dan penilaian terhadap seluruh aspek yang berkenaan dengan kegiatan operasional sekolah, diantaranya dalam mengelola, mengadministrasikan, dan melaksanakan berbagai kegiatan yang ada di sekolah sehingga sekolah akan mampu beroperasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah, pemenuhan standar pendidikan nasional, peningkatan mutu, dan pencapaian tujuan pendidikan pada umumnya. Kegiatan supervisi manajerial melibatkan kepala sekolah karena kepala sekolah merupakan tokoh utama yang menerapkan fungsi manajerial di sekolah. Selain itu, kepala sekolah merupakan pengambil kebijakan ditingkat sekolah sehingga kepala sekolah perlu memahami dengan baik mengenai supervisi manajerial. Selain kepala sekolah, terlibat juga pengawas sekolah yang

---

<sup>7</sup>Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 123

memiliki peranan yang sangat strategis. Pengawas sekolah merupakan partner kepala sekolah dan sekolah dalam rangka mencapai berbagai tujuan sekolah.<sup>8</sup>

Supervisi manajerial pengawas merupakan tugas seseorang yang melakukan pengawasan dalam aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektifitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan.

Kegiatan yang dilakukannya paling tidak setiap minggu terdapat 1 sekolah yang harus di pantau dan di bina dengan membawa instrumen akreditasi yang meliputi standar isi, standar kompetensi lulusan, standar proses, standar pendidik & standar kependidikan, standar sarana & prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian. Misalnya, jika hendak dilakukan akreditasi sekolah kemudian pengawas kepala sekolah menyampaikannya jauh-jauh hari sebelum dilaksanakannya akreditasi sekolah kepada kepala sekolah agar ada persiapan yang lebih matang dan efektif terkait administrasi madrasah, hal tersebut dilakukan juga untuk mengantisipasi adanya kerja lembur bagi guru-guru atau karyawan yang bersangkutan. Tetapi hasil wawancara dari kepala Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan pengawas melakukan supervisi manajerial 1 bulan sekali bersama dengan audit.

Disamping itu, pengawas juga memberikan bimbingan teknis dengan memotivasi kepala sekolah, guru, dan karyawan untuk tetap santai namun

---

<sup>8</sup>Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 123.

serius dalam mengerjakan tugas-tugas yang harus dipenuhi terkait kegiatan akreditasi, karena terkadang ada juga kepala madrasah, guru, atau karyawan yang mungkin takut nanti assessornya galak dan sebagainya, disitu pengawas memberikan pengertian agar guru dan karyawan tidak ada pikiran seperti itu sehingga tetap tenang dan fokus dengan apa yang memang harus dikerjakan.

Seorang pengawas sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam rangka membantu dan membina kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerja sekolah. Dalam hal ini pengawas sekolah berfungsi sebagai supervisor dalam melakukan dua aspek supervisi yaitu akademis dan manajerial.

Peran pengawas sekolah dalam melakukan supervisi terhadap sekolah merupakan upaya membantu kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan mutu dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah terhadap kepala sekolah dan guru telah menjadi tugas pokok seorang pengawas sekolah, sehingga tenaga pengawas sekolah harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang lebih dari kepala sekolah dan guru. Sebagaimana Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pada BAB II pasal 5 menyatakan bahwa: "Tugas pokok pengawas adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan,

pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas pengawasan di daerah khusus”.<sup>9</sup>

Sebagai pembina sekolah, pengawas sekolah juga harus menyusun strategi yang dapat diimplementasikan melalui komunikasi secara intensif dan memotivasi kinerja kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, sehingga mereka merasa aman dan bebas dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggung jawab. Selain itu, pengawas sekolah juga harus mampu mengevaluasi dan menindak lanjuti dari hasil pengawasan sekolah binaannya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah secara esensial telah mengadopsi garis besar pelaksanaan supervisi manajerial. Permendiknas tersebut mengatur bagaimana kegiatan pemantauan, pembinaan, dan penilaian terhadap seluruh aspek yang berkenaan dengan kegiatan operasional sekolah, diantaranya dalam mengelola, mengadministrasikan, dan melaksanakan berbagai kegiatan yang ada di sekolah sehingga sekolah akan mampu beroperasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah, pemenuhan standar pendidikan nasional, peningkatan mutu, dan pencapaian tujuan pendidikan pada umumnya. Kegiatan supervisi manajerial melibatkan kepala sekolah karena kepala sekolah merupakan tokoh utama yang menerapkan fungsi

---

<sup>9</sup> Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya nomor 21 tahun 2010 pasal 5 ayat 2.

manajerial di sekolah. Selain itu, kepala sekolah merupakan pengambil kebijakan ditingkat sekolah sehingga kepala sekolah perlu memahami dengan baik mengenai supervisi manajerial. Selain kepala sekolah, terlibat juga pengawas sekolah yang memiliki peranan yang sangat strategis. Pengawas sekolah merupakan partner kepala sekolah dan sekolah dalam rangka mencapai berbagai tujuan sekolah.<sup>10</sup>

Dalam pelaksanaannya sebagai pengawas sekolah ada beberapa teknik supervisi manajerial yang dapat diterapkan, yakni teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok. Teknik supervisi individual dilakukan kepada kepala madrasah atau guru yang mempunyai problem khusus dan bersifat perorangan kemudian beliau akan membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah yang dihadapi kepala madrasah atau guru yang bersangkutan. Kemudian, teknik supervisi kelompok dilakukan pada kepala madrasah atau guru yang memiliki problem yang sama di setiap madrasah lalu masalah-masalah yang ada dikumpulkan dan dikelompokkan setelah mendapatkan solusi akan dilakukan pertemuan dengan yang bersangkutan dan kemudian disampaikan bagaimana penyelesaiannya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pendahuluan yang telah dilakukan dengan subjek S, Kepala Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan di Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo. Melihat dari awal kinerja seorang guru didalam sekolah dinilai oleh tim pengembang kurikulum yang ditunjuk secara langsung oleh sekolah yang didalamnya terdapat kurikulum. Jadi guru

---

<sup>10</sup>Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 123.

disupervisi manajerial oleh tim yang ditunjuk secara langsung oleh kepala sekolah, setelah itu kinerja kurikulum dan yang lainnya yang mengawasi kepala sekolah dalam manajemennya atau pekerjaannya yang akan dikendalikan ataupun disupervisi oleh pengawas.<sup>11</sup>

Di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan yang melakukan supervisi manajerial itu sendiri adalah Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. Mekanisme setiap pengawas ketika datang kesekolah mereka akan melakukan supervisi pada sekolah yang bersangkutan, hasil supervisinya akan dicatat melalui format kemudian pengawas biasanya memberikan catatan-catatan pada sekolah tersebut. Setelah 1 bulan atau 2 bulan pengawas sekolah akan datang untuk mengecek apakah yang diusulkan oleh pengawas sekolah sudah dilaksanakan atau belum. Dari pihak dinas pendidikan provinsi Jawa Timur baru akan melihat data dari sebelum didata atau sesudah didata agar diketahuinya.

Berdasarkan hasil wawancara tentang Supervisi manajerial pengawas di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Kecamatan Wau Kabupaten Sidoarjo terdapat beberapa aspek-aspek yang menjadi poin penilaian pengawas yaitu: hasil bukti portofolio, lembar supervisi akademik, dan penilaian dari kepala sekolah untuk pengawas. Selain itu seorang pengawas tidak bisa terlalu menonjol maka sekolah akan menolak, dan mereka juga harus menjadi partner bukan menjadi orang yang pintar. Seorang pengawas harus bisa menjadikan

---

<sup>11</sup>Hasil wawancara subjek S, Kepala Sekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo (13-04-18: 13.30)

sekolahan sebuah mitra atau sejajar dari situlah mereka akan mendapatkan penilaian yang bagus.<sup>12</sup>

Dalam pendidikan tentunya kepala sekolah yang sangat berperan paling penting dalam suatu pendidikan. Agar pendidikan dikatakan efektif dan berjalan dengan baik maka kehadiran seseorang pemimpin sangat penting adanya, menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah, mereka mampu menjadi teladan, memberikan motivasi dan harus bisa diterimanya pengikutnya.

Kepala sekolah sebagai motivator pendorong harus mampu memotivasi atau mendorong para guru dan staf yang lainnya untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi atau dorongan ini sangat penting untuk meningkatkan gairah kerja para guru dan staf yang lainnya, sehingga tujuan sekolah akan tercapai dengan baik.

Sekolah/madrasah sebagai mediator masyarakat, sebab di dalamnya fungsi-fungsi kemasyarakatan dijalankan oleh semua warga sekolah. Fungsi-fungsi kemasyarakatan itu diantaranya kebersamaan, tenggang rasa, melaksanakan aturan-aturan yang telah disepakati, ada hak dan kewajiban sebagai warga sekolah.

Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah itu tidak lepas dari peran kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin di sekolah tersebut. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah itu merupakan kinerja kepala sekolah. Dengan demikian kinerja kepala sekolah dapat dilihat apakah visi,

---

<sup>12</sup>Hasil wawancara subjek S, Kepala Sekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo (13-04-18: 13.30)

misi, dan tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya sudah tercapai. Jika, sudah tercapai, dapat dikatakan bahwa kinerja kepala sekolah itu baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pendahuluan yang telah dilakukan dengan DS selaku pengawas kepala sekolah di Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo. Kinerja kepala sekolah SMA Islam Parlaungan sudah baik, dari segi semangat kerjanya yang bagus dan usinaya masih sangat muda. Selain itu pengawas sekolah yaitu DS menanamkan cara kerja kepada kepala sekolah secara sistematis. Pengawas sekolah didalam melaksanakan tugasnya, dan didalam melaksanakan perannya kepada kepala sekolah secara sistematis atau menggunakan sistem yang artinya kepala sekolah tidak bekerja sendiri, tetapi lebih dari itu kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan tugas pokok dan fungsinya senantiasa melibatkan sivitas akademik yang ada.<sup>13</sup>

Kinerja kepala sekolah/madrasah yaitu prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Kinerja kepala sekolah dikatakan baik, jika target atau tujuan sekolah dapat dicapai. Semua ini didukung oleh kompetensi, sikap, motivasi dari warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, para guru, pegawai tata usaha, para siswa, dan komite sekolah. Semua bekerja dengan ketentuan yang berlaku, sehingga menghasilkan prestasi.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Hasil wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo (25-04-18: 19.20)

<sup>14</sup>Dr. Budi Suhardiman, *Studi pengembangan Kepala Sekolah*, (Jakarta, Rineka Cipta, 2010), hal. 26

Tugas dan kinerja kepala sekolah dalam konteks manajemen berbasis sekolah pada era otonomi telah diteliti oleh berbagai pihak.<sup>15</sup>

Untuk meningkatkan kinerja guru menuju peningkatan mutu pendidikan dibutuhkan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah yang profesional. Peranan kepala sekolah dalam kaitannya dengan keberadaan sekolah sebagai sebuah institusi bukan hanya sekedar seorang pemimpin, tetapi lebih dari itu kepala sekolah juga berfungsi sebagai akumulator, konseptor, serta manajer. Pada level ini maka kepala sekolah bukan saja memerankan fungsi sebagai sosok yang bisa mengerakkan, memengaruhi dan memaksa bawahannya untuk melaksanakan tugas organisasi, namun juga bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan. Kepala sekolah yang tidak mampu menyesuaikan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi tentunya akan berdampak pada situasi proses belajar mengajar disekolah. Seorang kepala sekolah harus mampu menentukan kapan harus bersikap otoriter, serta demokratis.

Dari sejumlah pandangan sebagaimana diuraikan sebelumnya, seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugas manajerialnya harus mempertimbangkan tingkat kompetensi guru yang dipimpinnya, mengingat guru merupakan ujung tombak perubahan menuju perbaikan kinerja sekolah. Jika kepala sekolah gagal menjadikan tingkat kompetensi guru sebagai salah satu pertimbangan dalam memberikan tugas-tugas kepada para guru, maka

---

<sup>15</sup>Ir. Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Indeks. 2015) hal.6

akan memunculkan berbagai konsekuensi negative. Banyak guru yang sibuk dengan dirinya sendiri. Apapun yang disampaikan kepala sekolah senantiasa tidak mendapatkan respon yang baik. Celakanya lagi, perilaku guru yang sengaja menghindar berhadapan dengan kepala sekolah lantaran selalu tidak sefaham dengan berbagai kebijakan yang diambil. Fenomena perilaku guru dan kepala sekolah seperti tersebut diatas akan mengakibatkan kinerja sekolah yang tidak baik.<sup>16</sup>

Salah satu diantara masalah besar dalam sekolah/madrasah yang banyak diperbincangkan adalah supervisi dan kinerja seorang pemimpin yang sering dikenal kepala sekolah. Khususnya sekolah menengah atas (SMA). Seorang pemimpin harus memiliki peran sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, pencipta iklim kerja dan kewirausahaan.

Dalam penelitian ini akan difokuskan pada 1 (Satu) sekolah yaitu SMA Islam Parlaungan Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo. Sekolah ini merupakan sekolah menengah atas yang banyak diminati oleh masyarakat, dilihat dari mutu sekolah yang tergolong sudah baik dan lokasi sekolah-sekolah yang cukup strategis.

Menurut kepala sekolah di Islam Parlaungan, kegiatan supervisi yang dilaksanakan oleh pegawai sekolah sudah tergolong baik, kepala sekolah merasa terbimbing dan terawasi oleh pengawas sekolah dalam mengelola sekolahnya. Namun ternyata masih ditemukan beberapa kendala di dalamnya

---

<sup>16</sup>Ir. Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Indeks. 2015) hal.7-8

seperti tidak menentu kunjungan supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah.

Supervisi yang dilakukan pengawas sekolah dalam penelitian ini adalah supervisi manajerial dan kinerja kepala sekolah yang menitik beratkan pada pengamatan dalam aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran dan hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya. Dalam tugasnya sebagai supervisor pendidikan, pengawas sekolah harus peka terhadap situasi dan kondisi baik intern maupun ekstern sekolah, agar dapat menjalankan tugasnya dengan lebih baik dan mampu membantu kepala sekolah dengan tepat dalam mengelola sekolah sekaligus kinerja kepala sekolah.

Hal ini berarti seorang pengawas sangat diperlukan didalam sekolah/madrasah agar dapat meningkatkan kinerja tentunya seorang kepala sekolah yang ada di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo.

Sesuai dengan cita-cita dan harapan dari tujuan pendidikan nasional, guru/kepala sekolah perlu memiliki beberapa prinsip dasar kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan.

Sejalan dengan uraian diatas, bahwa supervisi manajerial pengawas mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas sekolah Islam Parlaungan dan mengamati terhadap aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung agar dapat terlaksananya pembelajaran.

Dengan adanya supervisi manajerial pengawas diharapkan agar kinerja kepala Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan bisa mencapai keberhasilan sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu dari aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik, dan kependidikan. Berdasarkan latar belakang ini penulis tertarik untuk mengetahui lebih banyak dan lebih mendalam mengenai Supervisi Manajerial oleh Pengawas terhadap kinerja kepala sekolah sehingga penulis mengajukan judul penelitian “Peran Supervisi Manajerial Oleh Pengawas Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo”.<sup>17</sup>

## **B. Fokus Penelitian**

Dari latar belakang diatas maka fokus penelitian ini adalah:

1. Bagaimana supervisi manajerial oleh pengawas di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo?
2. Bagaimana kinerja kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo?
3. Bagaimana peran supervisi manajerial oleh pengawas terhadap kinerja kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo?

---

<sup>17</sup>Observasi dan wawancara dengan subjek AS selaku pengawas Kepala Sekolah di Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo pada tanggal 09 Agustus 2017.

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan Fokus Penelitian Diatas, Maka Tujuan dari Penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui Supervisi Manajerial oleh Pengawas di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo
2. Untuk mengetahui kinerja kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo
3. Untuk mengetahui peran supervisi manajerial oleh pengawas terhadap kinerja kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan oleh penulis dari pelaksanaan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian yang mendalam dan mengembangkan konsep atau teori tentang supervisi manajerial dan implikasinya terhadap pelaksanaan kepengawasan bagi mahasiswa program study manajemen pendidikan islam sebagai contoh untuk penelitian yang akan datang.
- b. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau informasi mengenai supervisi manajerial pengawas pada kinerja kepala sekolah dan implikasinya terhadap kepengawasan bagi para pengawas kepala sekolah.

## E. Definisi Konseptual

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang pengertian dalam judul skripsi ini, maka penulis tegaskan beberapa istilah-istilah yang terdapat dalam judul skripsi ini, yakni sebagai berikut:

### 1. Supervisi Manajerial oleh Pengawas

Pengawas atau supervisor adalah orang yang melakukan supervisi. Supervisor atau pengawas dianggap jabatan yang secara ideal diduduki oleh seorang yang mempunyai keahlian dibidangnya. Kelebihan dan keunggulan bukan saja dari segi kedudukan, melainkan pula dari segi *skill* yang dipunyainya.<sup>18</sup>

Supervisi manajerial atau pengawasan manajerial merupakan fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik, dan kependidikan.<sup>19</sup>

### 2. Kinerja Kepala Sekolah

Kinerja kepala sekolah/madrasah merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dalam menyelesaikan suatu pekerjaan disekolah yang dipimpinnya.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup>Drs. Jasmani Asf, M.Ag. & Syaiful Mustafa, M.Pd., MA., *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2013), hal. 16

<sup>19</sup>Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2014), hal. 36

<sup>20</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), hal. 33

Adapun indikator kinerja kepala sekolah/madrasah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah mampu meningkatkan profesionalisme tenaga administrasi sekolah.
- b. Kepala sekolah merencanakan program sekolah.
- c. Kepala sekolah melaksanakan program sekolah.
- d. Kepala sekolah mengevaluasi program sekolah.
- e. Kepala sekolah mengadministrasikan fasilitas sekolah.
- f. Kepala sekolah melakukan supervisi klinis untuk meningkatkan profesionalisme guru dan staf administrasi.
- g. Kepala sekolah melakukan partisipasi terhadap sekolah dan orang tua peserta didik.
- h. Kepala sekolah memberikan layanan yang baik kepada orang tua peserta didik.
- i. Kepala sekolah memiliki pengetahuan tentang administrasi sekolah.
- j. Kepala sekolah memiliki pengetahuan tentang pengawasan sekolah.
- k. Kepala sekolah mampu bekerja secara rasional, objektif, disiplin, teladan dan fleksibel.
- l. Kepala sekolah dapat memotivasi para guru dan staf administrasi.

## **F. Penelitian yang Relevan**

Terdapat penelitian yang relevan yang dapat menjadi acuan penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini, yaitu:

- a. Fitri Yanti, NIM: 1000852, penelitian tahun 2014, dalam penelitian kuantitatif skripsinya dalam penelitian yang berjudul pengaruh supervisi manajerial pengawas terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah dasar di kecamatan Purwakarta kabupaten Purwakarta. Berdasarkan penelitiannya, maka dapat diketahui temuan-temuan penelitiannya yaitu hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi manajerial pengawas sekolah memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah dasar di kecamatan purwakarta kabupaten purwakarta dan yang membedakan penelitian ini dengan skripsi penulis ialah obyek yang dilakukan oleh penulis adalah satu Sekolah Menengha Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo sedangkan obyek penelitian yang digunakan Fitri Yanti adalah seluruh kepala sekolah dasar dikecamatan Purwakarta, metode penelitian yang digunakan Fitri Yanti adalah pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif sedangkan penulis menggunakan metode penelitian pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, dan yang terakhir teknik pengumpulan data yang digunakan Fitri Yanti ialah kuesioner sedangkan penulis menggunakan study dokumentasi, wawancara dan observasi.<sup>21</sup>
- b. Warun, NIM: 1103505085 penelitian tahun 2008, dalam penelitian kualitatif tesisnya dalam penelitian yang berjudul implementasi supervisi manajerial pengawas TK/SD dalam meningkatkan kemampuan profesional kepala

---

<sup>21</sup>Fitri Yanti, "Pengaruh Supervisi Manajerial Pengawas Terhadap Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dasar Di Kecamatan Purwakarta Kabupaten Purwakarta", ( Skripsi—IAIN Purwakarta, 2014).

sekolah. Berdasarkan penelitiannya, maka dapat diketahui temuan-temuan penelitiannya yaitu hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi manajerial dan pembinaan yang dilakukan pengawas TK/SD dalam meningkatkan kemampuan profesionalisme kepala sekolah dasar berperan penting dan strategis dalam upaya merealisasikan kepala sekolah yang profesional dan berkualitas dan yang membedakan dengan skripsi penulis ialah obyek yang dilakukan oleh penulis adalah satu Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo sedangkan obyek penelitian yang digunakan Warun adalah sekolah-sekolah yang berada didaerah binaan V kecamatan Banjarharja, kabupaten Brebes.<sup>22</sup>

- c. Laily Maghfiroh, NIM: F12315212 penelitian tahun 2018, dalam penelitian kuantitatif tesisnya dalam penelitian yang berjudul pengaruh tingkat kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru PAI diSMP Bahauddin Ngelom Sidoarjo. Berdasarkan penelitiannya, maka dapat diketahui temuan-temuan penelitiannya yaitu hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik manajerial kepala sekolah maka akan semakin meningkat kualitas pembelajaran dan meningkatnya kualitas pembelajaran adalah tolak ukur peningkatan kinerja guru, dan yang membedakan dengan skripsi penulis ialah obyek yang dilakukan oleh penulis adalah satu Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo sedangkan obyek penelitian yang digunakan

---

<sup>22</sup>Warun, "Implementasi Supervisi Manajerial Pengawas TK/SD Dalam Meningkatkan Kemampuan Profesional Kepala Sekolah", (Tesis—IAIN Purwakarta, 2008).

Warun adalah sekolah-sekolah yang berada didaerah binaan V kecamatan Banjarharja, kabupaten Brebek.

### **G. Sistematika Pembahasan**

Untuk memudahkan bagi para pembaca dalam memahami penelitian ini, maka penulis menyusun penelitian ini secara sistematis dengan penjelasan sebagai berikut:

Bagian awal penelitian ini terdiri dari halaman judul, pernyataan keaslian, halaman nota pembimbing, halaman pengesahan, halaman motto, halaman persembahan, abstrak, halaman kata pengantar, halaman daftar tabel, dan daftar isi, daftar gambar dan daftar lampiran.

Bagian Bab I berisi pendahuluan, yang terdiri atas: latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, penelitian yang relevan dan sistematika pembahasan.

Bab kedua berisi tentang landasan teori atau kajian teori, dalam bab ini akan diuraikan beberapa teori yang dapat digunakan sebagai kerangka pemikiran teori sebagai landasan penelitian, yang terdiri dari supervisi manajerial oleh Pengawas, kinerja Kepala Sekolah, dan peran supervisi manajerial oleh pengawas terhadap kinerja Kepala Sekolah.

Bab ketiga membahas metode penelitian yang terdiri pada jenis penelitian, lokasi penelitian, objek penelitian, subjek penelitian teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab keempat membahas hasil penelitian yang terdiri dari deskripsi subjek, deskripsi hasil penelitian (supervisi manajerial oleh Pengawas di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo, kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo, dan peran supervisi manajerial oleh Pengawas terhadap kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo), dan analisis penelitian (supervisi manajerial Pengawas di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo, kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo, dan peran supervisi manajerial oleh Pengawas terhadap kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo).

Bab kelima merupakan penutup, dalam bab ini akan disajikan kesimpulan, dan saran.

Bagian akhir, yang didalamnya akan disertakan pula daftar pustaka, lampiran yang mendukung, dan daftar riwayat hidup.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Supervisi Manajerial oleh Pengawas

##### 1. Pengertian Pengawas

Pengawas (supervisor) adalah salah satu tenaga kependidikan yang bertugas memberikan pengawasan agar tenaga kependidikan (guru, kepala sekolah, dan personil lainnya disekolah) dapat menjalankan tugasnya dengan baik.<sup>23</sup>

kemendiknas Nomor 097/U/2002 menurut peraturan perundangan bahwa yang disebut pengawas adalah pejabat yang berwenang melakukan pengawasan pada satuan pendidikan melalui usaha memantau, menilai, dan memberi bimbingan dan pembinaan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan berkualitas.<sup>24</sup>

Menurut Ruswenda (2011) mengemukakan bahwa pengawas adalah guru yang berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial, pada satuan pendidikan/sekolah.

Menurut Subarna (2009), jabatan fungsional pengawas sekolah merupakan profesi tersendiri yang tidak diartikan sebagai kelanjutan profesi guru. Untuk menjadi pengawas sekolah, seseorang harus menjadi guru atau

---

<sup>23</sup> Amiruddin Siahaan, Asli Rambe dan Mahidin, *Manajemen Pengawas Pendidikan*, hal. 1

<sup>24</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan, Komponen-komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2015), hal. 23

kepala sekolah, setidaknya pernah menjadi guru. Dengan demikian, pengawas sekolah dapat memahami apa yang dilakukan dan seharusnya dilakukan oleh guru dan kepala sekolah.<sup>25</sup>

Pengawas merupakan posisi yang berhubungan langsung dengan pekerja yaitu para pendidik atau guru. Pengawas atau supervisor bukanlah seorang *top leader* tetapi ia menjadi posisi atau peran perantara antara pimpinan dan pekerja, antara dinas/kantor urusan pendidikan dengan para guru disekolah.<sup>26</sup>

Pengawas sekolah didalam lembaga pendidikan memiliki kedudukan sebagai jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan dan pengawasan manajerial.

Peraturan yang menunjang terhadap keberadaan pengawas sekolah ini yakni PERMENPAN Nomor 21 Tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya pada BAB I Pasal 1 dinyatakan pada ayat 2 bahwa, “pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.”<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup>Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2014), hal. 12-13

<sup>26</sup>Kisbiyanto, *Supervisi Pendidikan*, (Kudus: STAIN Kudus, 2008), hal. 31

<sup>27</sup>Peraturan Menteri Pendayaguna Aparatur Negara dan Reformasi Birokasi No. 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya BAB I Pasal 1 Ayat 2

Berdasarkan peraturan menteri tersebut, maka pengawas sekolah adalah pejabat yang berwenang dalam bidang pengawasan pada satuan pendidikan melalui usaha membina, memantau, dan menilai dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas.

Selain itu, Syaiful Sagala mengatakan bahwa pengawas sekolah ialah tenaga kependidikan professional yang diberi tugas dan tanggung jawab secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melaksanakan tugas pembinaan dan pengawasan pada satuan pendidikan.<sup>28</sup>

Dalam perspektif lain menurut Sudarwan Danim pengawas sekolah adalah:

“Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan anak usia dini formal (PAUD, yang dulu sering disebut sebagai pendidikan persekolahan), dasar dan menengah.”<sup>29</sup>

Pengawas sekolah bertugas melakukan pengawasan terhadap dua hal yang sangat penting dalam pendidikan disekolah, yaitu proses pendidikan dan pengelolaan sekolah. Proses pendidikan terkait erat dengan kegiatan pengembangan potensi kognitif, afektif, dan psikomotorik siswa. Sementara pengelolaan sekolah berkaitan dengan pengaturan dalam memanfaatkan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Dari sini terlihat bahwa

---

<sup>28</sup>Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 142

<sup>29</sup>Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 116-117

pengawas sekolah memiliki peran yang strategis dalam proses dan hasil pendidikan yang bermutu.

Untuk diangkat sebagai pengawas sekolah, seseorang harus memenuhi kualifikasi yang ditentukan. Permendiknas No. 12 Tahun 2007 tentang standar pengawas sekolah/madrasah menetapkan kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki pengawas sekolah.

Pengawas sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi yang dibutuhkan dalam menunaikan tugasnya. Kompetensi pengawas adalah kemampuan yang merupakan akumulasi dari sejumlah pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dituntut dalam jabatan sebagai pengawas. Kompetensi yang harus dimiliki pengawas sekolah, mencakup kompetensi kepribadian, kompetensi supervise manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian pengembangan, dan kompetensi sosial. Kompetensi tersebut sangat bermanfaat untuk melakukan pengawasan fungsional.<sup>30</sup>

Dalam kedudukan dan fungsinya, pengawas adalah penanggung jawab utama atas terjadinya pembinaan sekolah sesuai dengan jenis dan jenjang lembaga pendidikannya. Didalam deskripsi tugas disebutkan pengawas harus berhubungan dengan dan meramu data yang dikumpulkan oleh pelaku supervisi yang lain.

Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik seperti disebutkan, pengawas dapat menyelenggarakan suatu pertemuan dengan pihak-pihak atau

---

<sup>30</sup>Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2014), hal. 13-15

pelaku lain, untuk mendiskusikan temuan-temuan yang dipandang penting. Dalam pertemuan tersebut dapat didiskusikan hal yang terbaik kemudian mengadakan kesepakatan bersama bagi suatu kebijakan yang sifatnya prinsip.<sup>31</sup>

Supervisor bukan semata-mata suatu “*position*” (keudukan), akan tetapi sebagai suatu “*function*” (tugas), maka setiap orang yang bersedia bertanggung jawab untuk memperbaiki secara efektif situasi pendidikan dan pengajaran pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya dapat disebut sebagai supervisor pendidikan.<sup>32</sup>

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan yang disebut sebagai supervisor adalah orang yang berperan langsung dalam hal membina guru-guru khususnya yang terkait dengan proses pembelajaran sehingga guru dapat menjalankan proses pembelajaran secara lebih efektif. Dalam lingkup sekolah, maka kepala sekolah sebagai administrator terdepan yang juga orang yang memberikan pembinaan terhadap guru dapat disebut sebagai supervisor. Adapun supervisor yang lain adalah pejabat sekolah lainnya yang berperan terhadap pembinaan guru serta pejabat atau pengawas dari Dinas pendidikan.<sup>33</sup>

Seorang supervisor dapat dilihat dari tugas yang dikerjakannya. Suatu tugas yang dilaksanakan member status dan fungsi pada seseorang. Dalam berfungsi, nampak peranan seseorang. Seorang pemimpin pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor nampak dengan jelas peranannya. Sesuai dengan

<sup>31</sup>Prof. Dr. Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hal. 73-74

<sup>32</sup>Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: TERAS, 2009), hal. 14

<sup>33</sup>*Ibid*, hal. 121

pengertian hakiki dari supervisi itu sendiri, maka peranan supervisor ialah memberi support (supporting) membantu (assisting) dan mengikut sertakan. Peranan seorang supervisor ialah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas, dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggungjawab. Suasana yang demikian hanya dapat terjadi bila kepemimpinan dari supervisor itu bercorak demokratis bukan otokratis atau laissez faire. Kebanyakan guru seolah-olah mengalami kelumpuhan tanpa inisiatif dan daya kreatif karena supervisor dalam meletakkan interaksi dan interelasi, yang bersifat mematikan kemungkinan-kemungkinan perkembangan ini.<sup>34</sup>

Supervisor/pengawas fungsinya melakukan tugas supervisi selalu berhadapan dengan masalah spesifik yang berhubungan dengan program perbaikan pengajaran, kondisi lingkungan belajar, serta membantu guru agar mereka lebih efektif membimbing kegiatan murid-muridnya.<sup>35</sup>

## 2. Pengertian Supervisi Manajerial

Menurut Sudjana dkk, supervisi manajerial atau pengawasan manajerial merupakan fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan,

---

<sup>34</sup>Drs. Piet. A. Sahertian, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya, Usana Offset Printing, 1981), hal. 32

<sup>35</sup>Jahja qahar, Sjamsuddin, *Petunjuk Praktis Supervisi Pendidikan Agama*, (Jakarta: PT Ciawi Jaya, 1983), hal. 12

penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan.<sup>36</sup>

Menurut pusat pengembangan tenaga kependidikan kementerian pendidikan dan kebudayaan, merumuskan bahwa supervisi manajerial menitik beratkan pada pengamatan terhadap aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.<sup>37</sup>

Menurut Dr. Nur Aedi, supervisi manajerial esensinya adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya didalam mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan nasional.<sup>38</sup>

Dalam panduan pelaksanaan tugas pengawas sekolah/madrasah dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan,

---

<sup>36</sup>Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2014), hal. 36

<sup>37</sup>B4.KS-PS, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik: Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Mengelola Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kemendikbud, 2015)

<sup>38</sup>Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014), hal. 45

koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) kependidikan dan sumber daya lainnya.<sup>39</sup>

Supervisi manajerial merupakan supervisi yang ditujukan pada bidang manajemen sekolah. Tujuannya ialah agar kepala sekolah mampu mengelola pendidikan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Didalamnya terdapat upaya pemantauan dan pembinaan manajemen sekolah. Komponen-komponen sekolah yang menjadi fokus utama ialah (a) manajemen kurikulum dan pembelajaran, (b) kesiswaan, (c) sarana dan prasarana, (d) ketenagaan, (e) keuangan, (f) hubungan sekolah dengan masyarakat, (g) layanan khusus. Selain itu, agar sekolah dapat terakreditasi dengan baik maka komponen standar nasional pendidikan pun menjadi perhatian dalam supervisi ini. Terdapat delapan komponen, yaitu (a) standar isi, (b) standar kompetensi lulusan, (c) standar proses, (d) standar pendidik dan kependidikan, (e) standar sarana dan prasarana, (f) standar pengelolaan, (g) standar pembiayaan, (h) standar penilaian.<sup>40</sup>

Menurut Sudjana dkk (2011) Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf csekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan, seperti (a) administrasi kurikulum, (b) administrasi keuangan, (c) administrasi sarana dan prasarana, (d) administrasi personal atau ketenagaan, (e) administrasi kesiswaan, (f) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, (g) administrasi budaya dan lingkungan sekolah,

---

<sup>39</sup>Direktorat Tenaga Kependidikan, *Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: 2009), hal. 20

<sup>40</sup>Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2014), hal. 45

(h) aspek-aspek administrasi lainnya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.<sup>41</sup>

Prinsip-prinsip supervisi manajerial yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

1. Pengawas harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, dimana ia bertindak sebagai atasan dan kepala sekolah/guru sebagai bawahan.
2. Supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal.
3. Supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan.
4. Supervisi harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.
5. Program supervisi harus integral. Didalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan.
6. Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, karena hakikatnya suatu aspek pasti terkait dengan aspek lainnya.

---

<sup>41</sup>Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2014), hal. 36

7. Supervisi harus konstruktif. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru.
8. Supervisi harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi harus obyektif. Obyektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah.<sup>42</sup>

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, pengawas dapat menerapkan teknik supervisi individual dan kelompok. Teknik supervisi individual disini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada kepala sekolah atau personil lainnya yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan. Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melakukan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Kepala-kepala sekolah yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi.<sup>43</sup>

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan sebagai:

1. Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah.

<sup>42</sup>Ahmad Sudrajat, *Dimensi Kompetensi Supervisi manajerial*, (Jakarta: Musyawarah Kerja Pengawas, 2009), <http://depdiknas>, diakses tanggal 23 Maret 2014.

<sup>43</sup>Piet A.Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi*, ( Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hal. 52.

2. Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah binaannya.
3. Pusat informasi pengembangan mutu pendidikan disekolah binaannya.
4. Evaluator/judgement terhadap pemaknaan hasil pengawasan.

Dalam melaksanakan supervisi manajerial, seorang pengawasharus:

1. Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
2. Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program sekolah-sekoalh binaannya.
3. Menyusun metode kerja dan berbagai instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan.
4. Membina kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).
5. Membina kepala sekolah dalam melaksanakan administrasi satuan pendidikan meliputi administrasi kesiswaan, kurikulum, dan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, keuangan, lingkungan sekolah dan peran serta masyarakat.
6. Membantuu kepala sekolah dalam menyusun indikator keberhasilan mutu pendidikan disekolah.
7. Membina staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya.

8. Memotivasi pengembangan karir kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
9. Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan pada sekolah-sekolah binaannya dan menindaklanjuti untuk perbaikan mutu pendidikan dan program pengawasan berikutnya.
10. Mendorong guru dan kepala sekolah untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya.
11. Menjelaskan berbagai inovasi dan kebijakan pendidikan kepada guru dan kepala sekolah.

Dalam melaksanakan supervisi manajerial, pengawas sekolah/madrasah memiliki peranan khusus sebagai berikut:

1. Konseptor yaitu menguasai metode, teknik, dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan disekolah/madrasah.
2. Programmer yaitu menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan, dan program pendidikan disekolah/madrasah.
3. Komposer yaitu menyusun metode kerja dan instrumen kepengawasan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawas disekolah/madrasah.
4. Reporter yaitu melaporkan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjuti untuk perbaikan program pengawasan berikutnya disekolah/madrasah.
5. Builder yaitu membina kepala sekolah/madrasah dalam pengelolaan (manajemen) dan administrasi sekolah/madrasah berdasarkan

manajemen peningkatan mutu pendidikan disekolah/madrasah, membina guru dan kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan bimbingan konseling disekolah/madrasah.

6. Supporter yaitu mendorong guru dan kepala sekolah/madrasah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapai untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya disekolah/madrasah.
7. Observer yaitu memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan disekolah/madrasah.
8. User yaitu memanfaatkan hasil-hasil pemantauan untuk membantu kepala sekolah dalam menyiapkan akreditasi sekolah.

Selain itu ada metode dan teknik supervisi manajerial yaitu sebagai berikut:

1. Monitoring dan evaluasi

Metode utama yang harus dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan dalam supervisi manajerial tentu saja adalah monitoring dan evaluasi.

- a. *Monitoring/Pengawasan*

Monitoring adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah, apakah sudah sesuai dengan rencana, program, atau standar yang telah ditetapkan, serta menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program. Monitoring lebih berpusat pada pengontrolan selama program berjalan dan lebih bersifat klinis.

Melalui monitoring, dapat diperoleh umpan balik bagi sekolah atau pihak lain yang terkait untuk menyukseskan ketercapaian tujuan. Aspek-aspek yang dicermati dalam monitoring adalah hal-hal yang dikembangkan dan dijalankan dalam rencana pengembangan sekolah (RPS). Dalam melakukan monitoring ini tentunya pengawas harus melengkapi diri dengan perangkat atau daftar isian yang memuat seluruh indikator sekolah yang harus diamati dan dinilai.

*b. Evaluasi*

Kegiatan evaluasi ditujukan untuk mengetahui sejauhmana kesuksesan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah atau sejauhmana keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Tujuan evaluasi utamanya adalah untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan program, mengetahui keberhasilan program, dan mendapatkan bahan/masukan dalam perencanaan tahun berikutnya.

2. Refleksi dan *Focused Goup Discussion*

Sesuai dengan paradigma baru manajemen sekolah yaitu pemberdayaan dan partisipasi, maka *judgement* keberhasilan atau kegagalan sebuah sekolah dalam melaksanakan program atau mencapai standar bukan hanya menjadi otoritas pengawas. Hasil monitoring yang dilakukan pengawas hendaknya disampaikan secara terbuka kepada pihak sekolah, wakil pihak sekolah, komite sekolah dan guru. Secara bersama-sama pihak sekolah dapat melakukan refleksi terhadap data yang ada, dan menemukan sendiri faktor-faktor penghambat serta

pendukung yang selama ini mereka rasakan. Peran pengawas dalam hal ini menjadi narasumber apabila diperlukan, untuk memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

### 3. Metode Delphi

Sejauh ini kebanyakan sekolah merumuskan visi dan misi dalam susunan kalimat yang bagus, tanpa dilandasi oleh filosofi dan pendalaman terhadap potensi yang ada. Akibatnya visi dan misi tersebut tidak realistis, dan tidak memberikan inspirasi kepada warga sekolah untuk mencapainya.

Metode delphy merupakan cara yang efisien untuk melibatkan banyak *stakeholder* sekolah tanpa memandang faktor-faktor status yang sering menjadi kendala dalam sebuah iskusi atau musyawarah.<sup>44</sup>

### 4. Workshop

Workshop atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh pengawas dalam melakukan supervisi manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan perwakilan komite sekolah. Penyelenggaran workshop ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan kelompok kerja kepala sekolah atau organisasi sejenis lainnya.

Dalam manajerial ada beberapa kompetensi manajerial adalah sebagai berikut:

---

<sup>44</sup>Surya Dharma, *Jurnal Tenaga Kependidikan Vol. 3, No. 1, April 2008*

- a. Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Menyusun program pengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program-program sekolah binaannya.
- c. Menyusun metode kerja dan berbagai instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan.
- d. Membina kepala sekolah dalam melaksanakan administrasi satuan pendidikan meliputi administrasi kesiswaan, kurikulum dan embelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, keuangan, lingkungan sekolah dan peran strata masyarakat.
- e. Membantu sekolah dalam menyusun indikator keberhasilan mutu pendidikan disekolah.
- f. Membina staf sekolah dalam melaksanakan tugas poko dan tanggung jawabnya.
- g. Memotivasi pengembangan karir kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- h. Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan pada sekolah-sekolah binaannya dan menindak lanjutinya untuk perbaikan mutu pendidikan dan program pengawasan berikutnya.
- i. Mendorong guru dan kepala sekolah untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya.

- j. Menjelaskan berbagai inovasi dan kebijakan pendidikan pada sekoalh-sekolah binaannya.<sup>45</sup>

## **B. Kinerja Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *perform*, artinya menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, untuk kerja, atau penampilan kerja. Dalam kamus bahasa Indonesia (2002: 570), kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.

Menurut Mangkunegara (dalam Aritonang, 20005: 5), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Tjutju dan Suwatno (2009: 161), kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi.

Menurut Sulystiorini (dalam Muhlisin, 2008: 26) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang

---

<sup>45</sup>Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011 ), hal. 92.

dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Ilyas (dalam Indrawati, 2006: 45-46), kinerja adalah penampilan hasil karya personel, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja peersonel.

Menurut T. Aritonang (2005: 4-5), *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh sesseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>46</sup>

Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- b. Kualitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang dibutuhkan, meliputi: saran, arahan, dan perbaikan.
- d. Kehadiran, meliputi: regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Konservasi, meliputi: pencegahanpemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.<sup>47</sup>

Prinsip dasar kinerja itu sendiri yaitu Kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuanbersamaagar dapat mencapai hasil yang

<sup>46</sup>Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2014), hal. 71-72

<sup>47</sup>*Ibid*, hal. 488

diharapkan. Prinsip dasar kinerja menjadi pondasi bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar kinerja adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, adanya rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerjasama serta terjadi komunikasi dua arah.<sup>48</sup>

Standar kinerja adalah ukuran tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan yang dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif. Penerapan standar kinerja dapat bersumber dari peraturan perundang-undangan yang berlaku, keputusan manajemen, pendapat para ahli, atau dasar pengalaman dari pekerjaan yang sama tahun-tahun sebelumnya. Penetapan standar kinerja hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Identifikasi pelanggan yang jelas
- b. Identitas stakeholder yang jelas
- c. Hasil survei periodik mengenai macam dan mutu pelayanan yang diinginkan pelanggan
- d. Komplikasi pengaduan dan keluhan melalui kotak pengaduan sebagai balikan

---

<sup>48</sup>Wibowo, Manajemen Kinerja, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), hal.11.

- e. Telah tersedianya fasilitas informasi pelayanan yang mudah diakses pelanggan
- f. Adanya ketetapan mengenai jangka waktu maksimum pelayanan(situasi)
- g. Usaha memperbaiki kemampuan “ garis depan”<sup>49</sup>

Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seseorang yang telah memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Penilaian kinerja memberikan masukan untuk menentukan pengembangan pegawai dan organisasi dimasa yang akan datang.

Aspek penilaian yang diperlukan dalam menilai kinerja yaitu:

- a. Kepemimpinan inisiatif
- b. Kualitas pekerjaan
- c. Kerja sama
- d. Pengambilan keputusan
- e. Kreatifitas
- f. Dapat diandalkan
- g. Komunikasi
- h. Kecerdasan<sup>50</sup>

Dari aspek diatas penilaian kinerja itu dikelompokkan menjadi tiga yaitu: kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan hubungan interpersonal.

---

<sup>49</sup>*Ibid*, hal. 170

<sup>50</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), hal.52

## 2. Pengertian Kepala Sekolah

### a. Kepala Sekolah

Kepala sekolah yaitu profesi yang sangat berperan vital dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran disatuan pendidikan atau sekolah. Keberadaan kepala sekolah menjadi suatu tokoh sentral yang dapat mengubah wajah satuan pendidikan atau sekolah apakah menjadi lebih baik atau lebih buruk dari waktu ke waktu.<sup>51</sup>

Kepala sekolah adalah suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh carasosial kepada orang lain.<sup>52</sup>

Pada tingkat operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada digaris terdepan yang mengkoordinasikan upaya peningkatan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatannya yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah yang dipimpin. Tentu saja kepala sekolah bukan satu-satunya yang bertanggung jawab penuh terhadap suatu sekolah. Masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan seperti guru, murid, dan lingkungan yang memengaruhi proses pembelajaran. Namun kepala sekolah memiliki peran yang sangat berpengaruh dalam jalannya sistem yang ada disekolah. Agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerialnya seperti perencanaan,

---

<sup>51</sup>Ir. Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Indeks. 2015) hal. ix

<sup>52</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), hal. 52

pengorganisasian, pengarahan, pemberi motivasi, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi dan inovasi.<sup>53</sup>

Kepala sekolah merupakan kemampuan melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator. Ketujuh tugas dan fungsi kepala madrasah harus dilakukan sebagai pendidik dan memberikan contoh teladan kepada para guru, staf dan siswa.<sup>54</sup>

Salah satu upaya kepala sekolah dalam memajukan sekolah agar berkinerja baik yaitu dengan melakukan pembinaan kepada guru, salah satu ciri kepala sekolah yang memiliki kinerja baik yaitu mampu memimpin sekolah secara efektif.<sup>55</sup>

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

---

<sup>53</sup>Ir. Hendarman, *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Indeks. 2015) hal. 2-3

<sup>54</sup>Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 85

<sup>55</sup>Muhaimin, *Manajemen Pendidikan dan Kepemimpinan* (Bogor: Kencana, 2009), hal. 29

diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>56</sup>

Dilembaga persekolahan, kepala sekolah atau yang lebih populer sekarang disebut sebagai “guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah.”Bukanlah mereka yang kebetulan mempunyai nasib baik senioritas, apalagi secara kebetulan. Direkrut untuk menduduki posisi itu, dengan kinerja yang serbakaku dan mandul mereka diharapkan dapat menjadi sosok pribadi yang tangguh handal dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Dalam penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwasannya posisi kepala sekolah menentukan arah suatu lembaga. Kepala sekolah merupakan pengatur dari program yang ada disekolah. Karena nantinya diharapkan kepala sekolah akan membawa spirit kerja guru dan membangun kultur sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, khususnya Ujian Nasional.

Dengan kedudukan kepala sekolah merupakan supervisor yang sangat tepat, karena kepala sekolahlah yang paling mmahami seluk beluk kondisi dan kebutuhan sekolah.Selain itu kepala sekolah dapat berfungsi ganda.Pertama berfungsi sebagai pengumpul data untuk keperluan sendiri sebagai supervisor, sekaligus dapat berfungsi sebagai informan tentang hal-hal yang dibutuhkan sendiri maupun orang lain, misalnya

---

<sup>56</sup>Wahjosumidjo, kepemimpinan kepala Sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahanya), (Jakarta: Raja Grafindo persada, 2005) 83.

oleh pengawas. Hanya satu hal yang dituntut, yaitu sikap jujur dan objektif dari kepala sekolah tersebut.<sup>57</sup>

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja kepala sekolah dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya sesuai dengan *job discription* dan waktu yang telah ditentukan untuk mewujudkan tujuan organisasi sekolah. Hasil kerja tersebut merupakan refleksi dari kompetensi yang dimilikinya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah ditunjukkan dengan hasil kerja dalam bentuk konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya. Sehingga dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya kepala sekolah perlu memiliki kemampuan atau kompetensi agar kinerjanya tercapai dengan baik. Kompetensi tersebut adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

b. Fungsi dan tugas kepala sekolah

Aswarni sujud, Moh. Saleh dan Tatang M Amirin dalam bukunya “Administrasi Pendidikan” menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1) Perumusan tujuan kerja dan pembuat kebijakan sekolah.

---

<sup>57</sup>Prof. Dr. Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hal. 75

- 2) Pengatur tata kerja sekolah, yang mengatur pembagian tugas dan mengatur pembagian tugas dan mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan.
- 3) Pempervisi kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana.<sup>58</sup>

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah:

- 1) Perencanaan sekolah dalam arti menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
- 2) Mengorganisasikan sekolah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
- 3) Menggerakkan staf dalam arti memotivasi staf melalui internal marketing dan memberi contoh eksternal marketing.
- 4) Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
- 5) Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem

---

<sup>58</sup>Daryanto, *administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), hal. 81.

solvingbaik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatifdan menghindarkan serta menanggulangi konflik.<sup>59</sup>

Secara garis besar dan fungsi kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>60</sup>

#### 1) Pendidik(*educator*)

Sebagai pendidik, kepala sekolah melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pembelajaran. Kegiatan perencanaanmenuntut kapabilitas dalam menyusun perangkat-perangkat pembelajaran; kegiatan pengelolaan mengharuskan kemampuan memilih dan menerapkan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien, dan kegiatan mengevaluasi mencerminkan kapabilitas dalam memilih metode evaluasi yang tepat dan dalam memberikan tindak lanjut yang diperlukan terutama bagi perbaikan pembelajaran. Sebagai pendidik, kepala sekolah juga berfungsi membimbing siswa, guru dan tenaga kependidikan lainnya.

#### 2) Pemimpin(*leader*)

Sebagai pemimpin, kepala sekolah berfungsi menggerakkan semua potensi sekolah, khususnya tenaga guru dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan sekolah. Dalam upaya menggerakkan potensi tersebut, kepala sekolah dituntut menerapkan

---

<sup>59</sup>Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah*, (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004), hal. 112.

<sup>60</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Jakarta : Rosda, 2010), hlm 98

prinsip-prinsip dan metode-metode kepemimpinan yang sesuai dengan mengedepankan keteladanan, pemotivasian, dan pemberdayaan staf.

### 3) Pengelola (*manajer*)

Sebagai pengelola, kepala sekolah secara operasional melaksanakan pengelolaan kurikulum, peserta didik, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah-masyarakat, dan ketatausahaan sekolah. Semua kegiatan-kegiatan operasional tersebut dilakukan melalui oleh seperangkat prosedur kerja berikut: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Berdasarkan tantangan yang dihadapi sekolah, maka sebagai pemimpin, kepala sekolah melaksanakan pendekatan-pendekatan baru dalam rangka meningkatkan kapasitas sekolah.

### 4) Administrator

Dalam pengertian yang luas, kepala sekolah merupakan pengambil kebijakan tertinggi di sekolahnya. Sebagai pengambil kebijakan, kepala sekolah melakukan analisis lingkungan (politik, ekonomi, dan sosial-budaya) secara cermat dan menyusun strategi dalam melakukan perubahan dan perbaikan sekolahnya. Dalam pengertian yang sempit, kepala sekolah merupakan penanggungjawab kegiatan administrasi ketatausahaan sekolah dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

#### 5) Wirausahawan

Sebagai wirausahawan, kepala sekolah berfungsi sebagai inspirator bagi munculnya ide-ide kreatif dan inovatif dalam mengelola sekolah. Ide-ide kreatif diperlukan terutama karena sekolah memiliki keterbatasan sumber daya keuangan dan pada saat yang sama memiliki kelebihan dari sisi potensi baik internal maupun lingkungan, terutama yang bersumber dari masyarakat maupun dari pemerintah setempat.

#### 6) Pencipta Iklim Kerja

Sebagai pencipta iklim kerja, kepala sekolah berfungsi sebagai katalisator bagi meningkatnya semangat kerja guru. Kepala sekolah perlu mendorong guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam bekerja di bawah atmosfer kerja yang sehat. Atmosfir kerja yang sehat memberikan dorongan bagi semua staf untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah.<sup>61</sup>

#### 7) Penyelia (*supervisor*)

Supervisi juga dapat diartikan sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik sesuai dengan tujuan pendidikan. Kepala Madrasah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggung jawab untuk membina, memantau dan memperbaiki proses pembelajaran

---

<sup>61</sup><http://aktual-asiddau.blogspot.com/2010/09/tugas-pokok-dan-fungsi-kepala-sekolah.html>

aktif, kreatif dan menyenangkan. Supervisi kepala sekolah dapat dilakukan secara individu maupun kelompok.<sup>62</sup>

## **C. Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawas terhadap Kinerja Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawas**

Peran merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka hal ini berarti ia menjalankan suatu peranan. Keduanya tidak dapat dipisah-pisahkan dan saling bertentangan satu sama lain. Setiap orang mempunyai macam-macam peranan yang berasal dari pola pergaulan hidupnya. Hal tersebut berarti bahwa peranan menentukan apa yang diperbuatnya bagi masyarakat kepadanya. Peranan lebih banyak menekankan pada fungsi, penyesuaian diri dan sebagai suatu proses.<sup>63</sup>

Kemendiknas Nomor 097/U/2002 Menurut peraturan perundangan bahwa yang disebut pengawas adalah pejabat yang berwenang melakukan pengawasan pada satuan pendidikan melalui usaha memantau, menilai, dan memberi bimbingan dan pembinaan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan berkualitas.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup>Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), Hal. 112

<sup>63</sup>Soerjono, Soekanto, *Sosiologi :suatu pengantar*, (Jakarta: Rajagrafindopersada, 2002), hal. 286

<sup>64</sup>Kompri, *Manajemen Pendidikan, Komponen-komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2015), hal. 23

Menurut Sudjana dkk, supervisi manajerial atau pengawasan manajerial merupakan fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan.<sup>65</sup>

Jadi yang dimaksud peran supervisi manajerial pengawas adalah tugas seseorang yang melakukan pengawasan dalam aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan.

## **2. Pengertian Kinerja Kepala Sekolah**

Kepala sekolah sebagai motivator pendorong harus mampu memotivasi atau mendorong para guru dan staf yang lainnya untuk bekerja lebih baik lagi. Motivasi atau dorongan ini sangat penting untuk meningkatkan gairah kerja guru dan staf yang lainnya, sehingga tujuan sekolah akan tercapai dengan baik.

Sekolah/madrasah sebagai mediator masyarakat, sebab didalamnya fungsi-fungsi kemasyarakatan dijalankan oleh semua warga sekolah. Fungsi-fungsi kemasyarakatan itu diantaranya kebersamaan, tenggang rasa, melaksanakan aturan-aturan yang telah disepakati, ada hak dan kewajiban sebagai warga sekolah.

---

<sup>65</sup>Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2014), hal. 36

Upaya yang meningkatkan mutu pendidikan disekolah itu tidak lepas dari peran kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin disekolah tersebut. Peningkatan mutu pendidikan disekolah itu merupakan kinerja kepala sekolah. Dengan demikian kinerja kepala sekolah dapat dilihat apakah visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya sudah tercapai. Jika, sudah tercapai dapat dikatakan bahwa kinerja kepala sekolah itu baik.

Kinerja kepala sekolah/madrasah yaitu prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Kinerja kepala sekolah dikatakan baik, jika target atau tujuan sekolah dapat dicapai. Semua ini didukung oleh kompetensi, sikap, motivasi dari warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha, siswa, dan komite sekolah. Semua bekerja dengan ketentuan yang berlaku, sehingga menghasilkan prestasi.<sup>66</sup>

Adapun kriteria kinerja kepala sekolah/madrasah sebagai berikut:

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah
- b. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah
- c. Mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat
- d. Mampu membina hubungan kerja yang harmonis
- e. Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga/instansi lain
- f. Mampu mengelola administrasi sekolah dan hubungan sekolah masyarakat

---

<sup>66</sup>Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012), hal. 26

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Fokus penelitian adalah supervisi manajerial pengawas pada kinerja kepala sekolah menengah atas islam parlaungan waru sidoarjo. Oleh karena itu pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti kaitannya dengan fokus penelitian diatas adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual dan kelompok dan data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data tersebut berdasarkan naskah wawancara, catatan lapangan, memo, dokumen pribadi, dan dokumen resmi lainnya.<sup>67</sup>

Metode penelitian kualitatif ini sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.<sup>68</sup>

Penelitian kualitatif mempunyai dua tujuan utama, yaitu pertama, menggambarkan dan mengungkap (*to describe and explore*) dan kedua, menggambarkan dan menjelaskan (*to describe and explore*). Kebanyakan penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan eksplanatori.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup>Lexy J Moeleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2005), hal.131

<sup>68</sup>Ibid, hal.155

<sup>69</sup>Nana Syaodi Sukmadinata, *Metodologi Penelitian Pendiika*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2007), hal.60

Jadi dalam penelitian ini, menggunakan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif yaitu peneliti hanya mendeskripsikan, menganalisis fenomena, peristiwa dan aktifitas yang dilakukan berkaitan dengan supervisi manajerial pengawas pada kepala sekolah menengah atas islam parlaungan waru sidoarjo.

## **B. Subjek Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi SMA Islam Parlaungan Jl. Raya Berbek ½ Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo. Pemilihan dan penentuan lokasi tersebut dilator belakang oleh beberapa pertimbangan atas dasar kekhasan, keunikan, dan sesuai dengan topik dalam penelitian ini. Adapun alasan yang cukup signifikan, mengapa penelitian ini dilaksanakan pada Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo, adalah sekolah tersebut menfokuskan supervisi manajerial oleh pengawas terhadap kinerja kepala sekolah.

## **C. Kehadiran Peneliti**

Penelitian kualitatif berusaha untuk memahami makna peristiwa dan interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Untuk dapat memahami makna peristiwa dan interaksi orang-orang tersebut, maka diperlukan keterlibatan dan penghayatan langsung peneliti terhadap subjek dilapangan. Untuk itu

diperlukan adanya kehadiran peneliti, yang dalam hal ini bertindak sebagai instrument kunci.<sup>70</sup>

Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti sebagai instrument kunci, konsekuensi psikologis bagi peneliti untuk memasuki latar yang memiliki norma, nilai, aturan dan budaya yang harus dipahami dan dipelajari oleh peneliti. Interaksi antara peneliti dengan subjek penelitian, memiliki peluang timbulnya *interest* dan konflik minat yang tidak diharapkan sebelumnya, untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan tersebut, maka peneliti harus memperhatikan etika penelitian.

Oleh karena itu penelitian ini harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin, bersikap selektif, hati-hati dan bersungguh-sungguh dalam menjangkau data sesuai dengan kenyataan dilapangan, sehingga data yang terkumpul benar-benar relevan dan terjamin keabsahannya.

#### **D. Sumber Data dan Informan Penelitian**

Sumber data adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Jadi, sumber data itu menunjukkan asal informasi dan harus diperoleh dari sumber yang tepat, sebab jika tidak tepat maka mengakibatkan data yang terkumpul tidak relevan dengan masalah yang diteliti. Dalam memilih sumber data, peneliti menggunakan teknik *purposife sampling*. *Purpose sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apayang

---

<sup>70</sup>Ibid, hal. 182

kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti.

Sumber data penelitian ini terdapat dua informan, yaitu *key informan* (informan kunci), yakni Bapak Slamet dan Bapak Santusa. Sedangkan informan pendukungnya, yakni Bapak Agus Salim, Mas Moch Ridwan, Bapak Sudjono, dan Mbak Khirotun Nisa'. Informan ditunjuk sebagai sumber data yang mampu memberikan informasi selengkap-lengkapnyanya serta relevan terhadap tujuan penelitian.

Informan kunci dalam penelitian ini adalah kepala sekolah SMA Islam Parlaungan Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo dan pengawas sekolah dari Dinas Pendidikan Provinsi Sidoarjo Jawa Timur terletak di jl. Ponti. Informan pendukung adalah orang yang terlibat langsung dalam kegiatan tersebut, yaitu tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik/siswa, dan tata usaha. Selain itu, didukung juga dengan sumber tertulis dari buku-buku yang relevan, internet, media cetak, dan lain sebagainya.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu: 1) Wawancara mendalam (*in depth interview*), 2) Observasi partisipatif (pengamatan peran serta), 3) Studi Dokumentasi.

## 1. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) dan terwawancara (*interviewee*) dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, aktifitas organisasi, motivasi, tuntutan dan kepedulian.

Menurut Sutrisno Hadi, metode interview adalah metode untuk mengumpulkan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan pada penyelidikan, pada umumnya, dua orang atau lebih hadir secara fisik dalam proses tanya jawab.<sup>71</sup> Teknik wawancara terdiri atas tiga jenis, yaitu: wawancara terstruktur (*structured interview*), wawancara semiterstruktur (*semistructured interview*), dan wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*). Dalam penelitian ini, peneliti berupaya menggunakan ketiga jenis wawancara tersebut. Hal ini peneliti lakukan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi wawancara serta kebutuhan akan informasi yang dapat berkembang setiap saat. Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh data mengenai Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawasterhadap Kinerja Kepala Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo.

---

<sup>71</sup>Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 1981) Jilid 3, hlm. 136

## 2. ObservasiPartisipatif

Observasi sebagai alat pengumpul data yang dimaksud adalah dengan melakukan observasi secara sistematis bukan hanya sekedar saja. Dalam observasi ini diusahakan mengamati hal yang wajar dan yang sebenarnya terjadi tanpa usaha disengaja untuk mempengaruhi, mengatur, atau memanipulasikannya.<sup>72</sup> Mengadakan observasi hendaknya dilakukan sesuai kenyataan, melukiskan secara tepat dan cermat terhadap apa yang diamati, mencatatnya, dan kemudian mengolahnya dengan baik.

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki. Observasi juga dapat diartikan dengan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti. Teknik pengamatan terdiri atas tiga jenis, yaitu: pengamatan berperan serta (*participant observation*), pengamatan terus terang dan tersamar (*over observation and covert observation*), dan pengamatan tak terstruktur (*unstructured observation*).<sup>73</sup>

Teknik pengamatan berperan serta digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum menggambarkan segala macam situasi yang dikehendaki peneliti. Teknik ini dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan sehari-hari yang dilakukan oleh subyek penelitian.<sup>74</sup> Tujuan keterlibatan ini adalah untuk mengembangkan pandangan dari dalam tentang apa yang

---

<sup>72</sup>S.Nasution, *Metode Research Penelitian Ilmiah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 70.

<sup>73</sup>Sugiono, "*Metode*", hlm. 226.

<sup>74</sup>Sugiono, "*Metode*", hlm. 227.

sedang terjadi. Untuk itu peneliti berusaha untuk terlibat secara aktif dalam kegiatan-kegiatan pendidikan di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo.

Metode ini sangat penting untuk dilakukan guna memberikan hasil yang obyektif dari sebuah penelitian kualitatif. Dengan metode ini peneliti dapat melihat dan merasakan secara langsung suasana dan kondisi subyek penelitian. Untuk itulah, alasan penggunaan metode ini adalah keinginan peneliti untuk mempelajari secara langsung permasalahan yang sedang diteliti, sehingga dapat diketahui secara empiris fenomena apa yang terjadi dalam kaitannya dengan permasalahan yang sedang dikaji yang tidak mungkin didapat dengan menggunakan teknik pengumpulan data lainnya.

### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi berasal dari kata *document*, yang berarti barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notula rapat, dan catatan harian.

Metode dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen. Strategi dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang ditujukan kepada subyek penelitian. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (obyek penelitian).

Menurut Suharsimi Arikunto, bahwa metode dokumenter adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notula rapat, legger, agenda, dan sebagainya.<sup>75</sup>

Metode ini sangat dibutuhkan oleh peneliti untuk meneliti arsip-arsip sekolah. Arsip-arsip kegiatan yang telah terjadi di masa lampau misalnya, sangat sulit digali kecuali dengan metode ini. Begitu pula dengan program-program kegiatan sekolah yang akan lebih efektif dan efisien bila digali dengan metode ini.

#### 4. Informan Penelitian

Informan ini digunakan dalam peneliti kualitatif, yaitu untuk mendapatkan informasi tentang objek penelitian, sehingga untuk melakukan wawancara selanjutnya sebagai berikut :

Tabel 3.1. Informan Penelitian

No	Informan	Bentuk Data Yang Dibutuhkan	Tujuan	Keterangan Pengumpulan Data
1	Kepala Sekolah	Data sekolah, pengawasan, pembinaan dan evaluasi dalam supervisi manajerial	Agar mengetahui profil sekolah, pengawasan, pembinaan dan evaluasi dalam	Wawancara, data document, audio visual dan dokumentasi

<sup>75</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 158.

			supervisi manajerial	
2	Pengawas Sekolah	Data pengawasan, program-program, pembinaan, evaluasi, dan kinerja kepala sekolah dalam supervisi manajerial	Agar mengetahui pengawasan, program-program pembinaan, evaluasi, dan kinerja kepala sekolah dalam supervisi manajerial	Wawancara, data document, audio visual dan dokumentasi
3	Tenaga pendidik dan kependidikan	Data kinerja kepala sekolah dan pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial pengawas	Data kinerja kepala sekolah dan pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial pengawas	Wawancara, data document, audio visual dan dokumentasi
4	Tata usaha	Data kepala sekolah, pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial pengawas	Data kepala sekolah, pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial pengawas	Wawancara, data document, audio visual dan dokumentasi
5	Pengawas Yayasan	Data kinerja kepala sekolah	Untuk mengetahui kinerja kepala sekolah	Wawancara, data document, audio visual dan dokumentasi

## F. Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, hasil observasi, dokumentasi dan catatan lapangan serta bahan-bahan lain yang dipahami oleh peneliti. Kegiatan analisis data dilakukan dengan menelaah data, menata data, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis.

Analisis data dilakukan selama pengumpulan data di lapangan setelah semua data terkumpul<sup>76</sup> dengan teknik analisis model interaktif yang dikembangkan oleh Miles and Huberman. Dalam Model Miles and Huberman Analisis data berlangsung secara simultan yang dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data dengan alur tahapan : pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing & verifying*).

## G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data sangat perlu dilakukan agar data yang dihasilkan dapat dipercaya dan dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Pengecekan keabsahan data merupakan suatu langkah untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan data penelitian yang tentunya akan berimbas terhadap hasil akhir dari suatu penelitian. Karena sebagaimana yang diketahui

---

<sup>76</sup>Sudarsono, *Beberapa Pendekatan dalam Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1992), hlm. 326.

bahwa data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif cenderung individualistik dan sangat dipengaruhi oleh pandangan peneliti.

Pengecekan keabsahan data yang digunakan adalah metode Perpanjangan Keikutsertaan. Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti terjun ke lapangan dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan subyek penelitian. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, akan tetapi memerlukan waktu yang lebih lama dari sekedar untuk melihat dan mengetahui subyek penelitian. Dengan perpanjangan keikutsertaan ini berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai data yang dikumpulkan penuh.<sup>77</sup>

Perpanjangan keikutsertaan peneliti dapat menguji kebenaran informasi yang diperoleh secara distorsi baik berasal dari peneliti sendiri maupun dari pengawas. Distorsi tersebut memungkinkan tidak disengaja. Perpanjangan keikutsertaan ini dapat membangun kepercayaan pengawas kepada peneliti, sehingga antara peneliti dan informan kunci (pengawas) pada akhirnya tercipta hubungan yang baik sehingga memudahkan pengawas untuk mengungkapkan sesuatu secara lugas dan terbuka.

---

<sup>77</sup>Lexy J. Meloeng, *“Metodologi Penelitian Kualitatif”*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2005.hlm. 327.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Subjek**

Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih lima bulan, mulai dari bulan Desember 2018 sampai bulan Mei 2018. Dalam waktu lima bulan ini juga termasuk mencakup penentuan objek dan pencarian subjek penelitian yang dianggap layak memberi informasi mengenai Supervisi Manajerial Oleh Pengawas Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo.

Dalam penelitian ini subjek yang menjadi fokus peneliti adalah sebagian elemen yang ada di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo yang sekaligus menjadi informan dalam pengumpulan data. Adapun data yang tersaji dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam tahap wawancara peneliti mengambil beberapa informan yang dianggap kompeten dalam menghasilkan data yang relevan dengan judul penelitian yaitu "Peran Supervisi Manajerial Oleh Pengawas Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo".

Berikut ini daftar informan yang menjadi subjek dalam penelitian ini:

Tabel 3.1. Informan Penelitian

No	Nama	Kode	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan
1.	Slamet, S.Si	S	Laki-laki	32	Kepala Sekolah
2.	Dr. HD. Santusa, HS, M. Pd	DS	Laki-laki	50	Pengawas Sekolah
3.	Agus Salim, S.Pd	AS	Laki-laki	34	Pengawas Yayasan
4.	Mas Moh Ridwan, S.Sos	R	Laki-laki	27	Waka Kesiswaan
5.	H Sudjono, S.Si, Apt.,	J	Laki-laki	50	Waka Sarpras
6.	Khoirotun Nisa	N	Perempuan	27	Tata Usaha

Informan ini digunakan dalam peneliti kualitatif, yaitu untuk mendapatkan informasi tentang objek penelitian, sehingga untuk melakukan wawancara selanjutnya sebagai berikut :

No	Informan	Bentuk Data Yang Dibutuhkan	Tujuan	Keterangan Pengumpulan Data
1.	Kepala Sekolah	Data sekolah, pengawasan, pembinaan dan evaluasi dalam supervisi manajerial	Agar mengetahui profil sekolah, pengawasan, pembinaan dan evaluasi dalam supervisi manajerial	Wawancara, data document, audio visual dan dokumentasi
2.	Pengawas Sekolah	Data pengawasan, program-program, pembinaan, evaluasi, dan kinerja kepala sekolah dalam supervisi manajerial	Agar mengetahui pengawasan, program-program pembinaan, evaluasi, dan kinerja kepala sekolah dalam supervisi manajerial	Wawancara, data document, audio visual dan dokumentasi
3.	Tenaga pendidik dan kependidikan	Data kinerja kepala sekolah dan pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial pengawas	Data kinerja kepala sekolah dan pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial pengawas	Wawancara, data document, audio visual dan dokumentasi

4.	Tata usaha	Data kepala sekolah, pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial pengawas	Data kepala sekolah, pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial pengawas	Wawancara,data document, audio visual dan dokumentasi
5.	Pengawas Yayasan	Data kinerja kepala sekolah	Untuk mengetahui kinerja kepala sekolah	Wawancara,data document, audio visual dan dokumentasi

Dalam penelitian ini, peneliti menemukan enam informan sebagai subjek penelitian dengan menunjuk kepala sekolah dan pengawas sekolah sebagai *Key Informan* atau informan kunci. Sedangkan informan lainnya sebagai pelengkap informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Subjek penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan informasi sesuai fokus penelitian, agar data yang dibutuhkan oleh peneliti terkumpul.

#### 1. Subjek ke 1 (DS)

Subjek pertama dalam penelitian ini adalah DS. DS merupakan pengawas sekolah di SMA Islam Parlaungan dan salah satu petugas dari dinas pendidikan provinsi kabupaten sidoarjo. DS mulai mendampingi SMA Islam Parlaungan sejak awal bulan januari tahun 2017. Dalam pengawasannya berperan pada sekolah dan kinerja kepala sekolah pada kegiatan supervisi manajerial yang merupakan fokus masalah penelitian. Hal ini yang menjadikan

alasan peneliti memilih DS sebagai salah satu informan kunci dalam penelitian ini. Dalam melakukan pengawasan, kunjungan DS minimal 1 bulan 1 kali di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo, hari dan jamnya tidak bisa ditentukan karna DS akan melakukan supervisi manajerial secara tiba-tiba. Penelitian ini dilakukan peneliti via telepon dan diruang kepala sekolah SMA Islam Parlaungan.

## 2. Subjek ke 2 (S)

Subjek kedua dalam penelitian ini adalah S, S merupakan kepala sekolah dilokasi penelitian sejak tahun 2017. Hal yang menjadikan alasan peneliti memilih S sebagai salah satu informan kunci dalam penelitian ini. Lokasi penelitian ini berada didaerah Sidoarjo, tepatnya di Jl. Raya Berbek ½ Kecamatan Waru Kabupaen Sidoarjo.

Dalam sejarahnya, sekolah ini berdiri di atas lahan seluas 5.085 m<sup>2</sup> yang berada di kawasan pabrik. Di sebelah barat sekolah berdekatan dengan panda logistik. Ditambah lagi jalan raya berbek sebelah timur yang padat akses industri, arah selatan daerah kota Sidoarjo menuju ke surabaya serta arah sebaliknya. Kondisi lingkungan yang seperti ini memberikan nuansa yang sangat khas bagi keberadaan SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo yang berdiri sejak tahun 1977 ini.

Masyarakat sekitar SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo yang heterogen menambah derajat keberagaman latar belakang siswa dan Orang tuanya. Hal ini mengundang segenap stakeholder SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo yang pernah menjadi juara nasional lomba bola Voli tahun 2006/2007

ini untuk bekerja keras demi keunggulan sekolah ini. Fakta lain yang terbaca di lapangan menunjukkan bahwa hingga awal tahun 2008/2009, layanan pendidikan di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo masih berlangsung double sift(pagi dan siang). Penelitian ini dilakukan oleh peneliti diruangan subjek yaitu, ruang kepala sekolah.

### 3. Subjek ke 3 (AS)

Informan pendukung lainnya dalam penelitian ini adalah Subjek AS. AS merupakan salah satu pengawas yayasan disekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. AS mendampingi kepala sekolah sejak awal tahun 2017 tepatnya pada bulan januari. Dalam pendampingannya atau pengawasannya AS lebih banyak berperan dalam keluhan-keluhan yang ada disekolah tersebut. AS juga melakukan pengawasan setiap 1 minggu 1 kali setiap hari sabtu. Penelitian ini dilakukan peneliti dirumah AS.

### 4. Subjek ke 4 (R)

Subjek keempat dalam penelitian ini adalah R. R merupakan waka kesiswaan disekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjoia juga salah satu sasaran peneliti untuk mengetahui kinerja kepala sekolah. Subjek R menjabat menjadi waka kesiswaan mulai tahun 2017. Penelitian ini dilakukan diruang staf.

### 5. Subjek ke 5(J)

Subjek kelima dalam penelitian ini adalah J yang merupakan staf disekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjoia juga salah satu sasaran peneliti untuk mengetahui kinerja kepala sekolah. J adalah waka sarana dan

prasarana. Sasarannya adalah untuk penilaian kinerja kepala sekolah. Penelitian ini dilakukan di ruang staf.

#### 6. Subjek ke 6 (N)

Subjek selanjutnya adalah N. Dalam penelitian ini N merupakan salah satu sasaran dari penelitian ini. Pada saat ini N sebagai petugas TU di sekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo juga salah satu sasaran peneliti untuk meminta dokumen jika ada yang perlu dibutuhkan. Penelitian ini dilakukan di ruang staf.

### Jadwal Kegiatan Wawancara

Tabel 4.1. Jadwal Kegiatan Wawancara

No	Tanggal	Jenis Kegiatan
1.	22 Maret 2018	Wawancara dengan S
2.	10 April 2018	Wawancara dengan AS
3.	13 April 2018	Wawancara dengan S
4.	25 April 2018	Wawancara dengan S
5.	25 April 2018	Wawancara dengan DS
6.	27 April 2018	Wawancara dengan S
7.	27 April 2018	Wawancara dengan R
8.	27 April 2018	Wawancara dengan J
9.	27 April 2018	Wawancara dengan N
10.	22 Mei 2018	Wawancara dengan DS

## **B. Deskripsi Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini merupakan jawaban dari permasalahan yang peneliti angkat yaitu mengenai Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawas terhadap Kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo.

Supervisi manajerial pengawas adalah tugas seseorang yang melakukan pengawasan dalam aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektifitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikannya khususnya di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo.

Kinerja kepala sekolah/madrasah yaitu prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Kinerja kepala sekolah dikatakan baik, jika target atau tujuan sekolah dapat dicapai. Semua ini didukung oleh kompetensi, sikap, motivasi dari warga sekolah yang meliputi kepala sekolah, para guru, pegawai tata usaha, para siswa, dan komite sekolah. Semua bekerja dengan ketentuan yang berlaku, sehingga menghasilkan prestasinya khususnya Kepala Sekolah di SMA Islam Parlaungan.

### **1. Supervisi Manajerial oleh Pengawas di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo**

Supervisi manajerial merupakan supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan

efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) kependidikan dan sumber daya lainnya. Sebagaimana hasil wawancara dengan subjek S sebagai berikut:

“Supervisi manajerial menurut pemahaman saya adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan sebuah aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dalam peningkatan sekolah yang efektif dan efisien”.<sup>78</sup>

Pernyataan tersebut didukung oleh subjek DS yang menjelaskan:

“Supervisi manajerial atau pemberian bantuan kepada kepala sekolah oleh pengawas sekolah dalam hal membantu penyelesaian masalah manajerial disekolah gitu”.<sup>79</sup>

Menurut penuturan subjek DS, supervisi bertujuan memberikan bantuan kepada guru dalam melaksanakan pembelajaran supaya pembelajaran itu menjadi baik.

“Tujuan supervisi adalah memberikan bantuan kepada guru dalam melaksanakan pembelajaran supaya pembelajaran itu menjadi baik gitu lo. Yang diwujudkan dalam bentuk ketercapaian hasil belajar siswa. Pemberian bantuan kepada guru untuk meningkatkan pembelajaran yang diwujudkan dalam bentuk hasil ketercapaian belajar siswa atau peserta didik”.<sup>80</sup>

Menurut penuturan subjek DS, pengawas juga memiliki fungsi pembinaan, dan fungsi penilaian.

“Pengawas juga memiliki fungsi pembinaan, fungsi penilaian jadi dinilai dulu kepala sekolahnya gimana jadi kalau perannya pak san itu memang menilai kepala sekolah dan membina kepala sekolah. Sekarang perannya pengawas itu mempunyai dimensi kompetensi 6

<sup>78</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (22-03-18;13.20)

<sup>79</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

<sup>80</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

yah, satu dimensi kompetensi kepribadian, kedua dimensi kompetensi sosial, yang ketiga dimensi kompetensi supervisi akademik, yang keempat dimensi kompetensi supermen supervisi manajerial, yang dimensi kompetensi kelima penilaian pendidikan, dan yang keenam itu penelitian pengembangan”.<sup>81</sup>

Pelaksanaan supervisi manajerial di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo dimulai sejak bulan februari tahun 2017. Sebagaimana yang dijelaskan oleh subjek S adalah:

“Biasanya pengawas itu punya beberapa aspek yang mau diteliti, kadang kalau mereka melakukan supervisinya adalah manajerial lebih kearah ke kepala sekolahnya berarti nanti cukup dengan kepala sekolahnya saja, ditanya-tanya tentang visi, misi, tentang bagaimana proses komunikasi kepala sekolah dengan bawahannya, dan lain sebagainya”.

“Yang kedua biasanya mereka melakukan manajerialnya ketenaga pendidikannya mulai dari kurikulum, kesiswaan, humas, BK. Jadi lebih bagaimana menanyakan kemereka cara-cara mereka menangani siswa-siswa”.

“Yang terakhir baru mereka melakukan supervisi akademik, mereka akan masuk kedalam kelas melakukan monitoring terhadap proses pembelajaran dikelas, dan nanti hasil dari temuan-temuan itu yang akan dibawa keforum guru-guru semuanya untuk disampaikan ini kurangnya ini, ini bagusnya seperti ini, ini contohnya begini, ini potretnya”.

“Jadi memang pengawas yang bagus menurut saya adalah pengawas yang memang tidak hanya menjatsten kepala sekolahnya bagus kepala sekolahnya enggak enggak, kepala sekolah bisa bagus karena anak buahnya bagus, anak buahe bagus ya karna guru-gurunya juga bagus. Jadi kalau gurunya jelek salah mengatakan seperti itu kalau gurunya jelek guru kelihatan jelek karna kepala sekolahnya jelek. Jadi satu kesatuan dan tidak bisa dipisahkan”.<sup>82</sup>

Pernyataan tersebut didukung oleh subjek DS yang menjelaskan sebagai berikut:

“Saya melakukan supervisi manajerial sejak bulan februari tahun 2017. Akhirnya saya belum merasakan pembinaan yang sesungguhnya. Tapi

<sup>81</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

<sup>82</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (13-04-18;08.00)

hal ini tidak bisa disalahkan karena yang namanya perannya pengawas sejenis pak san ini memang banyak”.<sup>83</sup>

Menurut penuturan subjek DS, dalam melaksanakan supervisi manajerial adalah individu.

“Dalam pelaksanaan supervisi manajerial adalah individu. Membuat RPM Atau rencana pengawasan manajerial, menyusun rencana pengawasan manajerial disamping rencana pengawasan akademik itu. Menyusun, melaksanakan, mengevaluasi, melaporkan, merekomendasi dilaporkan ke kepala dinas”.<sup>84</sup>

Untuk melakukan supervisi manajerial di Sekolah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo menurut subjek S pengawas sering tidak memberi informasi ketika melakukan supervisi di sekolah.

“ya, pasti ada pemberitahuan sebenarnya idealnya seperti itu jadi biasanya mereka melakukan pemberitahuan sewaktu-waktu 2 hari sebelumnya untuk meminta sekolah agar mempersiapkan berkas-berkasnya, tapi saya pribadi lebih suka ketika pengawasnya datang tiba-tiba. Ketika pengawas tiba-tiba datang saya tidak perlu jadi orang lain. Biasanya pak santusa tidak memberi kabar tiba-tiba saja datang ke sekolah. Pengawas menginginkan sekolah apa adanya tidak perlu pura-pura menjadi kelihatan baik yang artinya pengawas penuh ejutan. Jadi intinya biasanya mereka melakukan sebagian besar melakukan teknik tapi kalau pengawas SMA Ispa sungguh luar biasa, tiba-tiba saja datang jadi mereka bisa melakukan investigasi secara langsung, tidak ada pencitraan, kebohongan”.

“ketika proses monitoring supervisi, ujian-ujian pengawas atau pak santusa tidak datang pengawas yang lainnya. Tujuannya kalau pengawas lain yang datang agar mengetahui reputasi sekolah atau reputasi pengawas seperti apa sebenarnya. Tugas pengawas atau supervisi silang untuk mengetahui apakah pengawas sekolah benar-benar melakukan dengan baik atau tidak. Intinya pengawas harus bisa menempatkan diri dan bisa mengajak mereka welcome”.<sup>85</sup>

<sup>83</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

<sup>84</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

<sup>85</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (13-04-18;08.00)

Pernyataan tersebut didukung oleh subjek DS yang menjelaskan:

“Ketika saya melakukan supervisi manajerial disekolah memang tidak memberitahu sebelumnya atau sebelum melakukan supervisi manajerial dua hari atau tiga hari sebelumnya, kenapa begitu tujuannya adalah agar kepala sekolah dan staf lainnya terbiasa menyiapkan berkas-berkas yang diperlukan tidak hanya menyiapkan kalau saya kesana atau kesekolah saja”.<sup>86</sup>

Menurut subjek S pengawas sekolah untuk melakukan supervisi manajerial itu sendiri adalah satu bulan satu kali, seperti yang dipaparkan dibawah ini.

“Sebulan sekali, kan supervisi itu kadang orang gini ya ini menurut saya perlu dirubah definisi supervisi itu tidak harus selalu mengikuti format ya aku datang kesekolah ngapain aku pengen supervisi gak seperti itu. Alhamdulillah pengawas saya kesekolah tidak hanya terjebak karena lembaran yang harus diserahkan kepemerintah tapi pengawas saya silaturahmi dan ngecek ada masalah apa. Kalau untuk rutinitas sih ya itu satu bulan sekali, pengawas saya sering mengirim informasi terbaru berbentuk file”.<sup>87</sup>

Menurut subjek S, pengawas sekolah melaksanakan supervisi manajerial terhadap kepala sekolah dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat:

“ya sudah tepat, mereka tidak hanya jadi gini saya katakan tepat begini mereka pengawas yang selama ini saya ikuti ini pengawas tidak hanya melakukan supervisi berdasarkan lembaran yang ada centang-centang tidak tetapi dia tanya kenapa lembar ini gak ada bisa jadi karena pemahaman si guru itu menggunakan sumber apa, dia tetep melakukan melakukan pendekatan secara personel tetep. Jadi ada indikator yang dipakai tapi dia juga menggunakan komunikasi. Yang kedua mereka tidak menjatsmen oh ini keliru ini salah seng bener kayak gini ,pengawas sayamemberikan beberapa alternatif gini lho monggo silahkan dipakai karena yang tahu keadaan siswa adalah panjenengan. Pengawas sifatnya orang yang memberi informasi teori diluar-luar tapi yang melakukan aplikasi guru-guru itu sendiri. Dikatakan tepat itu mereka tidak hanya berpaku pada selemba kertas tetapi mereka malakukan komunikasi,

<sup>86</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

<sup>87</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (13-04-18;08.00)

interaksi kemudian kenapa pakai metode ini, kenapa pakai model itu terus mereka juga membenarkan, meluruskan atau menguatkan”.<sup>88</sup>

Dalam supervisi manajerial ada metode yang yang digunakan oleh pengawas sekolah, seperti yang dikatakan oleh subjek DS dalam melakukan supervisi manajerial pengawas menggunakan metode kualitatif.

“Metode supervisi manajerial menggunakan pendekatan kualitatif tapi wujudnya wawancara. Didalam menjanging informasi itu atau melakukan penilaian bisa melalui wawancara. Istilahnya supervisi klinis itu, supervisi klinis itu pemberian bantuan kepada guru atau kepala sekolah dalam menyelesaikan masalah-masalah teknis itu. Yan dialami kepala sekolah ya kepala sekolah tapi klinis itu dipergunakan untuk guru. Tapi kalau supervisi manajerial itu yang saya lakukan adalah melalui wawancara disamping itu ada instrumennya jadi kepala sekolah saya suruh untuk mengisi instrumen”.<sup>89</sup>

Menurut penuturan subjek S, ada bentuk pembinaan dan pendampingan yang dilakukan pengawas sekolah dalam meningkatkan profesionalis kepala sekolah di SMA Islam Parlaungan:

“Dalam proses pendampingan mereka lebih banyak ketika pengawas datang kesekolah pengawas terkadang memiliki jadwalnya. Misalnya diserang atau tuju adalah pemimpinya, disupervisi selanjutnya hasil dari revisian pimpinan diambil pengawas lalu melakukan ketenaga kependidikannya setelah itu keguru. Dari tiga tersebut akan dikumpulkan semua orang-orang langsung disampaikan hasil-hasil temuan-temuannya”.<sup>90</sup>

Menurut subjek S, Penerapan program-program yang dilakukan oleh pengawas sekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo dan hasilnya adalah:

<sup>88</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (13-04-18;08.00)

<sup>89</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (24-04-18;19.18)

<sup>90</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;09.00)

“Biasanya sistemnya bertahap kalau sifatnya lebih kearah misalnya dalam pengembangan model pembelajaran berarti nantikan harus ada guru tertentu yang kita tunjuk dan memberikan contoh. Kalau sudah barulah hasilnya dishare ke guru-guru lain secara serentak tapi sistemnya semua guru harus pakai model ini ya alamat sampean akan dapat masalah besar karena guru-guru itu melakukan bukan karena mereka ingin belajar tapi karena intruksi jadi harus bertahap tapi kalau sifatnya pembelajaran, tapi kalau sifatnya ke manajerial siswa itu kalau terlambat harus diarahkan, difahami, dianalisa setelah satu minggu kita coba diulas balik plus minusnya, tapi kalau satu minggu tidak lolos berarti kurang tepat ganti cara lagi. Intinya proses perubahan atau pengembangan kondisi sekolah itu harus bertahan dan semua elemen harus dilibatkan tidak hanya kepala sekolah aja, wali murid dilibatkan tidak masalah sesuai kebutuhan si anak. Perubahannya adalah sisi cara pandang guru terhadap pengawas, kalau mereka positif berarti aman kalau negatif wassalam. Yang kedua dari hasil proses belajarnya, sejauh ini sih karena pengawas lebih banyak ke manajerial ya aman kalau sejauh ini. Jadi pengawas saya memiliki prinsip begini bagaimana caranya sekolah memiliki program-program bagus, orang itu merasa tertarik dan akhirnya orang merasa tertarik dan bagus maka orang itu akan mengeluarkan uang berarti program mengikuti uang. Artinya orang itu diarahkan keprogramnya dulu baru uangnya akan keluar”.<sup>91</sup>

Menurut penuturan subjek S tindak lanjut dari program-program adalah:

“ Definisi dari tindak lanjut adalah hasil evaluasi ketika program itu bagus tentunya kan direkom untuk ditahun selanjutnya dengan beberapa catatan evaluasi lo ya, jadi tindak lanjut dari program-program didapat adalah ketika monoprogram itu dirasa evaluasinya bagus, memberikan dampak positif biasanya diteruskan tapi ada catatan dampak npositif selanjutnya kalau ternyata dirasa memang gak jalan terlalu banyak memiriskan atau banyak ditolak siswa dan guru ya mungkin pak slamet ini ditunda dulu kita lakukan mungkin dua tahun mendatang tetapi elemen-elemen yang lainnya dipersiapkan ya. Jadi tidak memaksa diprogram itu program sifatnya lebih kearah tawaran, pengawas juga memberikan jurusan-jurus yang bagus untuk meningkatkan saja”.<sup>92</sup>

Menurut penuturan subjek S, permasalahan yang sering dihadapi oleh sekolah SMA Islam Parlaungan adalah:

<sup>91</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;09.00)

<sup>92</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;09.00)

“Yang saya lihat selama ini permasalahan yang sering terjadi adalah kurang semangatnya guru-guru untuk menggali potensi, kurang kompetitornya, kurang berkompetisi guru-guru untuk mengajak anak-anak maju, kurangnya motivasi guru dalam mengembangkan kreativitas siswa. Tentu kalau ada permasalahan pasti ada cara penyelesaiannya yaitu dengan cara keteladanan, cara yang paling gampang adalah keteladanan contoh dengan waktu yang sama, siswa yang sama saya berikan sesuatu yang berbeda misale anak-anak tak ajak mengenal materi A dengan cara metode ini mereka akan memiliki antusias yang tinggi seperti karya yang ditempel didalam kelas dibandingkan dengan guru yang hanya selalu duduk manis itu anak antusiasnya beda. Jadi kalau saya pengen negur guru-guru ya dengan cara ngasih contoh keguru-guru.”<sup>93</sup>

Menurut subjek S, Dampak positif dalam dalam kegiatan supervisi manajerial oleh pengawas untuk sekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo adalah:

“Dampak positif sudah jelas, terutama meningkatkan SDM, pasti SDM nya meningkat. Yang kedua terbuka lebar bahwa tuntutan diluar seperti itu jadi bisa tau wacana seperti apa diluar atau peningkatan kualitas, peningkatan kemampuan, pengetahuan atau model-model dan metode. Dengan adanya pengawas menjadi satu suplemen itu seperti multivitamin. Proses pendidikan itu bisa berjalan ketika didalamnya ada peserta didik, pendidik, guru dan orang tua. Tiga elemen ini yang saling berkaitan atau berhubungan satu sama lain tetapi akan lebih sempurna ketika ditopang oleh seorang pengawas, karena pengawas melakukan kontrol langkah-langkah mana yang masih belum tepat dan langkah-langkah mana yang masih kurang. Ketika ada pengawas sudah masuk kita akan menambahkan dengan kemitraan, karena pengawas sifatnya menstimulus, Jadi dampak positifnya sangat meningkat”.<sup>94</sup>

## **2. Kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo**

Kinerja kepala sekolah/madrasah merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok,

<sup>93</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;09.00)

<sup>94</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;09.00)

fungsi dan tanggung jawabnya. Sebagaimana hasil wawancara dengan subjek DS sebagai berikut:

“Kalau untuk kinerja kepala sekolah itu kan bisa diaduk. Kinerja kepala sekolah itu produk yang dihasilkan itu kepala sekolah dalam sewaktu-waktu ditentukan dengan ukuran-ukuran tertentu gitu lho. Jadi usaha yang dilakukan kepala sekolah itu untuk mencapai target dalam organisasi.”<sup>95</sup>

Pernyataan tersebut didukung oleh subjek S yang menjelaskan:

“ Kinerja kepala sekolah kalau menurut saya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh Kepala sekolah dalam tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

Pernyataan diatas juga didukung oleh subjek J yang mengatakan bahwa kinerja kepala sekolah harus sesuai dengan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah.

“ Kalau untuk mengetahui kinerja kepala sekolah itu ya harus melihat instrumen penilaian kinerja kepala sekolah itu dulu baru bisa diketahui apa itu kinerja kepala sekolah yang sesungguhnya dan bagaimana sih kinerja kepala sekolah selama menjadi pemimpin atau kepala sekolah. Tanpa adanya instrumen penilaian kinerja kepala sekolah tidak akan tahu bagaimana kinerjanya selama ini. Didalam instrumen penilaian kinerja kepala sekolah itu terdapat beberapa dimensi kompetensi diantaranya dimensi kompetensi keribadian dan sosial, dimensi kompetensi kepemimpinan pembelajaran, dimensi kompetensi pengembangan sekolah, dimensi kompetensi manajemen sumber daya, dimensi kompetensi kewirausahaan, dan dimensi kompetensi supervisi pembelajaran”.<sup>96</sup>

Berbeda dengan pendapat subjek R yang saya wawancarai mengenai pengertian dari kinerja kepala sekolah. Seperti yang ada dibawah ini.

“Kinerja kepala sekolah merupakan kepala sekolah kepala sekolah itu juga punya program tahunan, tapi program tahunan itu saya tidak tahu dimana yang tahu hanya kepala sekolah tapi kinerja kepala sekolah

<sup>95</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (22-05-18;08.50)

<sup>96</sup>Hasil Wawancara dengan J, Waka Sarpras, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (27-04-18;09.00)

mengarah kepada program tahunan dan teknisnya tapi saya tidak tahu. Pada intinya kinerja kepala sekolah itu ibarat kasarane ngomong ngobrak-ngobra'i orang stafnya".<sup>97</sup>

Tujuan adanya kinerja kepala sekolah untuk mendorong peningkatan kualitas organisasi serta unsur-unsur didalam organisasi yang bersangkutan.berdasarkan hasil wawancara dengan subjek DS, menjelaskan:

"Tujuan kinerja kepala sekolah ini untuk mendorong dalam peningkatan segikualitas organisasi serta unsur-unsur yang terkait didalam organisasi, seperti dalam penilaian instrumen yang didalamnya terdapat beberapa dimensi kompetensi yaitu dari mulai dimensi kompetensi kepribadian dan sosial sampai dimensi kompetensi kewirausahaan".<sup>98</sup>

Didalam pelaksanaanya, sasaran kinerja kepala sekolah disampaikan oleh subjek DS sebagai berikut:

"Untuk sasarannya dari kinerja ini adalah kepala sekolah yang melakukan penilaian kinerja kepala sekolah dengan menggunakan instrumen yang sudah disiapkan yang dinilai oleh guru-guru atau staf yang ada disekolah SMA Islam Parlaungan itu sendiri yang didampingi oleh pengawas sekolah".<sup>99</sup>

Dalam hal ini subjek DS selaku pengawas sekolah dari Dinas Pendidikan Sidoarjo yang mendampingi SMA islam parlaungan menuturkan:

"Saya mulai bertugas melakukan pendampingan disini mulai dari bulan februari tahun 2017, dan sejak itulah sekolah ini mulai melakukan supervisi manajerial dan penilaian kinerja kepala sekolah".<sup>100</sup>

Menurut penuturan dari subjek J tahun ini banyak prestasi-prestasi yang sudah dicapai oleh peserta didik salah satunya adalah KIR dimana

<sup>97</sup>Hasil Wawancara dengan R, Waka Kesiswaan, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (27-04-18;09.00)

<sup>98</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

<sup>99</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

<sup>100</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

siswa memiliki keterampilan seperti memasak, pembuatan tinta spidol, tata busana dan lain-lain. Salah satunya kegiatan KIR dalam pembuatan tinta spidol yang mendapatkan juara seprovinzi jawa timur. Berikut ini pemaparannya.

“Tahun ini sekolah SMA Islam Parlaungan baru saja mendapat juara I atas keberhasilannya pembuatan tinta spidol yang terbuat dari bahan sayuran kangkung seprovinzi jawa timur. Dalam pembuatan spidol ini bahan yang dipakai adalah sayuran yang kita makan sehari-hari yaitu kangkung. Ternyata sayuran kangkung juga bermanfaat untuk pendidikan yang bisa dipakai dalam bahan ajar. Disini ketika uji coba ada yang mengujinya tinta itu layak atau tidak, dalam pengujian tinta yang terbuat dari kangkung itu adalah mahasiswa yang taulah atau menguasai bidang tersebut. Jadi tidak langsung lomba tidak, harus diuji dulu baru diikutsertakan dalam lomba provinsi. Disekolah SMA islam parlaungan juga ada agenda 2 minggu satu kali mengadakan kuliner setiap hari jumat, dan itu stand nya dari siswa-siswi sekolah sini bukan dari luar”.<sup>101</sup>

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan penelitian serta sesuai dengan pedoman instrumen penilaian mengenai Kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan, penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja Kepala Sekolah dari Aspek Kepribadian dan sosial. Guru berpendapat bahwa dari aspek kepribadian dan sosial, Kepala sekolah SMA Islam Parlaungan mendapat skor penilaian 3,571 dengan adanya pencapaian tersebut, maka dimensi kompetensi kepribadian dan sosial sudah baik. Aspek kepribadian dan sosial yaitu berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah; melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas; bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas

<sup>101</sup>Hasil Wawancara dengan J, Waka Sarpras, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (27-04-18;09.00)

pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah; mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah; berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain; mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah dengan pihak lain diluar sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah. Kepribadian dan sosial kepala sekolah berkaitan dengan cara kepala sekolah dalam bersikap dan bertindak dilingkungan sekolah, sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman bagi para staff dan guru.

2. Kinerja kepala sekolah dari aspek kepemimpinan pembelajaran. Guru berpendapat bahwa dari aspek kepemimpinan pembelajaran, Kepala sekolah SMA Islam Parlaungan mendapat skor penilaian 3,2608 dengan adanya pencapaian tersebut, maka dimensi kompetensi kepemimpinan pembelajaran sudah baik. Aspek kepemimpinan pembelajaran yaitu bertindak sesuai dengan visi dan misi; merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain untuk mencapai standar yang tinggi; mengembangkan sekolah menuju organisasi pembelajar (*learning organization*); menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran; memegang teguh tujuan sekolah dengan menjadi contoh dan bertindak sebagai pemimpin pembelajaran; melaksanakan kepemimpinan yang inspiratif; membangun rasa saling percaya dan memfalisasi kerjasama dalam rangka untuk menciptakan kolaborasi yang kuat diantara arga sekolah; bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah; mengelola peserta didik dalam rangka pengembangankapasitasnya secara optimal.
3. Kinerja kepala sekolah dari aspek pengembangan sekolah. Guru berpendapat bahwa dari aspek pengembangan sekolah, Kepala sekolah SMA Islam Parlaungan mendapat skor penilaian 2,857 dengan adanya pencapaian tersebut, maka dimensi kompetensi pengembangan sekolah

sudah baik. Aspek pengembangan sekolah yaitu menyusun rencana pengembangan sekolah jangka panjang, menengah dan pendek dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah/madrasah; mengembangkan struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan; melaksanakan pengembangan sekolah sesuai dengan rencana jangka panjang, menengah, dan jangka pendek sekolah menuju tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah; mewujudkan peningkatan kinerja sekolah yang signifikan sesuai dengan visi, misi, tujuan sekolah dan standar nasional pendidikan; Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat; Merencanakan dan menindaklanjuti hasil monitoring, evaluasi, dan pelaporan; Melaksanakan penelitian tindakan sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah.

4. Kinerja kepala sekolah dari aspek manajemen sumber daya. Guru berpendapat bahwa dari aspek manajemen sumber daya, Kepala sekolah SMA Islam Parlaungan mendapat skor penilaian 2,875 dengan adanya pencapaian tersebut, maka dimensi kompetensi manajemen sumber daya sudah baik. Aspek manajemen sumber daya yaitu Mengelola dan Mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal; Mengelola dan mendayagunakan sarana dan prasarana sekolah secara optimal demi kepentingan pembelajaran; Mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip efisiensi, transparansi dan akuntabilitas; Mengelola lingkungan sekolah yang menjamin keamanan, keselamatan dan kesehatan; Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; Mengelola layanan-layanan khusus sekolah yang mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; Memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

5. Kinerja kepala sekolah dari aspek kewirausahaan. Guru berpendapat bahwa dari aspek kewirausahaan, Kepala sekolah SMA Islam Parlaungan mendapat skor penilaian 3,4 dengan adanya pencapaian tersebut, maka dimensi kompetensi kewirausahaan sudah baik. Aspek kewirausahaan yaitu Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah; Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pembelajaran; Memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing; Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah; Menerapkan nilai dan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam mengembangkan sekolah.
6. Kinerja kepala sekolah dari aspek supervisi pembelajaran. Guru berpendapat bahwa dari aspek supervisi pembelajaran, Kepala sekolah SMA Islam Parlaungan mendapat skor penilaian 3,5 dengan adanya pencapaian tersebut, maka dimensi kompetensi supervisi pembelajaran sudah baik. Aspek supervisi pembelajaran yaitu Menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; Melaksanakan supervisi akademik dalam rangka peningkatan kualitas guru; Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

### **3. Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawas terhadap Kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo**

Menurut subjek DS peran dijelaskan sebagai berikut:

“Saya memang kalau dibilang peran nya supervisi manajerialnya itu pada kinerja kepala sekolah memang ada perannya itu karena apa dikatakan ada karena tujuan supervisi itu adalah pemberian bantuan kepada guru kalau dikatakan supervisi manajerial maka pemberian bantuan kepada kepala

sekolah boleh pengawas sekolah dalam hal memperbaiki kemampuan manajerialnya kepala sekolahnya itu”.<sup>102</sup>

Supervisi manajerial pengawas memiliki beberapa peran yang bertujuan untuk memberikan bantuan kepada guru untuk meningkatkan pembelajaran yang diwujudkan dalam bentuk hasil ketercapaian belajar siswa atau peserta didik. Dalam hal ini salah satu peran supervisi manajerial pengawas adalah melalui kinerja kepala sekolah. Dalam kinerja kepala sekolah terdapat beberapa dimensi kompetensi yaitu dimensi kompetensi kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya, kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran.

Dalam sub bab ini akan dijelaskan pelaksanaan dari berbagai bentuk penilaian kinerja kepala sekolah yang menjadi peran supervisi manajerial pengawas disekolah menengah atas islam parlaungan waru sidoarjo. Berdasarkan hasil wawancara menurut subjek DS pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah yang dilakukan di sekolah menengah atas islam parlaungan waru sidoarjo adalah sebagai berikut:

“Yang kita lakukan disini adalah mulai dari penilaian kinerja kepala sekolah dari aspek kepribadiansampai kewirausahaan sesuai dengan intrumen penilaian kinerja kepala sekolah disekolah menengah atas islam parlaungan yang sudah disiapkan oleh kepala sekolah dan staf-staf yang lainnya”.<sup>103</sup>

Menurut penuturan dari subjek DS peran pengawas memiliki enam dimensi kompetensi.

“Dalam peran pengawas itu memiliki 6 dimensi yang pertama dimensi kompetensi kepribadian, sosial, supervisi manajerial, penilaian pendidikan dan penelitian pengembangan”.<sup>104</sup>

Menurut subjek S instrumen penilaian kinerja kepala sekolah ada enam dimensi.

<sup>102</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

<sup>103</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (22-05-18;08.50)

<sup>104</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (22-05-18;08.50)

“Sesuai dengan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah yang didalamnya terdapat enam dimensi kompetensi yaitu dimensi kompetensi kepribadian dan sosial, dimensi kompetensi kepemimpinan pembelajaran, dimensi kompetensi pengembangan sekolah, dimensi kompetensi manajemen sumber daya, kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran”.<sup>105</sup>

Dimensi kompetensi dalam aspek kepribadian yang pertama ditekankan adalah guru itu bermoral dan beriman. Hal ini jelas merupakan kompetensi yang sangat penting karena salah satu tugas guru adalah membantu anak didik yang bertaqwa dan beriman serta menjadi anak yang baik. Yang kedua, guru harus mempunyai aktualisasi diri yang tinggi. Aktualisasi diri yang sangat penting adalah sikap bertanggungjawab. Yang ketiga adalah sikap mau mengembangkan pengetahuan. Guru bila tidak ingin ketinggalan jaman dan juga dapat membantu anak didik terus terbuka terhadap kemajuan pengetahuan, mau tidak mau harus mengembangkan sikap ingin terus maju dengan terus belajar.

Dimensi kompetensi dalam aspek sosial yang adalah kemampuan untuk berkomunikasi, bergaul, bekerjasama, dan memberi kepada orang lain. Inilah kompetensi sosial yang harus dimiliki oleh seorang pendidik yang diamanatkan oleh UU Guru dan Dosen, yang pada gilirannya harus dapat ditularkan kepada anak didiknya.

Dimensi kompetensi dalam aspek kepemimpinan pembelajaran adalah bertindak sesuai dengan visi dan misi sekolah yakni memiliki program sesuai visi dan misi sekolah, strategi pengembangan sekolah sesuai dengan visi dan

---

<sup>105</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (22-05-18;08.50)

misi sekolah. Menantang diri sendiri untuk mencapai standar yang dinggi, dan menciptakan budaya yang konusif dan inovatif dalm pmbelajaran.

Dimensi kompetensi dalam aspek pengembangan sekolah adalah yang pertama ditekankan pada rencana pengembangan sekolah kerja jangka menengah, sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Dan menyusun rencana kerja anggaran sekolah sesuai kebutuhan sekolah sekaligus membangun rasa percaya kerjasama dalam rangka untuk menciptakan kolaborasi yang kuat.

Dimensi kompetensi dalam aspek manajemen sumber daya menekankan pada pengelolaan dan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal dan mengelolah yang terdapat disekolah seperti keuangan, lingkungan, layanan khusus disekolah dan lain-lain.

Dimensi kompetensi dalam aspek kewirausahaan menekankan pada kemampuan untuk menciptakan inovasi yang bermanfaat dan mampu menciptakan gagasan yang kreatif, baru dan berbeda dengan yang lainnya.

Dimensi kompetensi dalam aspek Supervisi pembelajaran meliputi pelaksanaan evaluasi kerja guru dan pelaksanaan evaluasi belajar siswa (UH, UTS, UKK, US dan UN). Pelaksanaan evaluasi guru setiap tahunnya sangat membantu untuk mengetahui tingkat prestasi kerja guru, serta mengetahui kekurangan dan kelebihan guru, sehingga kedepannya dari hasil evaluasi yang secara rutin dilaksanakan guru mampu mengatasi kekurangannya dan meningkatkan prestasi kerjanya dari tahun ke tahun.

Seperti yang dijelaskan oleh subjek DS, penyelenggaran sekolah atau pendidikan disekolah itu pokok-pokonya ada empat. Seperti yang dijelaskan berikut ini.

“Penyelenggaran sekolah ataupun pendidikan disekolah itu ada empat pokok-pokoknya yang pertama kepala sekolah, kedua guru, ketiga TU sama-sama memiliki kompetensi dan yang terakhir pengawas sekolah. Keempat ini masing-masing memiliki dimensi kompetensi no. 1 dan no. 2 jadi pak san lebih condong semua peran ini dikatakan profesional kalau no. 1 dan no. 2 sudah bagus. Keempat kelompok ini merupakan sistem, sistem itu sendiri kelompok komponen-komponen antara kompetensi satu dengan yang lainnya yang tidak bisa dipisahkan dan saling berkaitan. Jadi antara kepala sekolah, guru, pengawas, TU, satu sistem atau satu rangkaian masing-masing itu disebut komponen tapi kalau ingin bekerjasama dengan baik disebut sisitem”<sup>106</sup>.

Menurut penuturan dari subjek DS pengawas sekolah memiliki fungsi dalam penilaian dan pembinaan, seperti yang dipaparkan sebagai berikut:

“Intinya pengawas sekolah itu mempunyai fungsi penilaian dan pembinaan. Kenapa kok penilaian duluan untuk bisa dibina kan harus dinilai dulu sampai sejauh mana kepala sekolah itu mencapai kinerjanya gitu itu. Oh ternyata kekurangan ini, mengelola dalam hal mensupervisi tenaga pendidiknyah itu kan hasil penilainnya to trus saya melakukan pembinan kepala sekolah tentang membina guru-gurunya gitu model egitu mbk. Jadi kalau judulnya peran supervisi manajerial itu perannya besar dalam rangka memiliki peran penilaian menilai hasil kinerja kepala sekolah, satu hasil kinerja kepala sekolah jadi kierja itu ya segala usaha yang dituangkan dalam program sekolah itu, ketercapainnya sampai sejauhmana kan gitu ya. Yang terpenting itu pengawas sekolah ini memiliki fungsi penilaian terhadap kinerja kepala sekolah dalam mencapai target yang sudah ditetapkan sejak institusi nasioanal gitu. Kemudian yang kedua dari hasil penilaian itu maka digunakan oleh pngawas sebagai dasar pembinaan lebih lanjut untuk mencapai target yang ditetapkan secara institusi nasional ngono lho. Jadi ada dua fungsi fungsi penilaian dan fungsi pembinaan tugas ku itu menilai kepala sekolah supervisimu gimana, pengelolaan mu gimana, kan gitu ya. O ternyata kurangnya begini sipak slamet ini kurangnya begini-begini ada disini-sini gitu oke itu tak catat baru saya melakukan pembinaan itu perannya begitu itu untuk mencapai apa tujuan institusi nasional secara institusional parlaungan

<sup>106</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;09.18)

itu memiliki visi dan misi. Untuk mencapai misi itu kan harus dibuat ini, inikan salah satunya”.<sup>107</sup>

Selain itu keberhasilan sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Seperti yang dipaparkan oleh subjek DS.

“Setiap kepala sekolah tentu memiliki masalah terhadap sekolahnya dan masalah yang dimiliki kepala sekolah memiliki peluang bagi dirinya untuk mengembangkan karir. Keberhasilan kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh bagaimana cara kepala sekolah didalam memimpin sekolahnya. Dengan kata lain keberhasilan sekolah itu sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah itu sendiri”.<sup>108</sup>

### **C. Analisis Hasil Penelitian**

Pada bagian ini peneliti akan menyampaikan hasil analisis data tentang peran supervisi manajerial pengawas pada kinerja kepala sekolah disekolah menengah atas islam parlaungan waru sidoarjo. Data tersebut akan disajikan sesuai dengan deskripsi hasil penelitian diatas.

#### **1. Supervisi Manajerial oleh Pengawas di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo**

Kemendiknas Nomor 097/U/2002 menurut penuturan perundangan bahwa disebut pengawas adalah pejabat yang berwenang melakukan pengawasan pada satuan pendidikan melalui usaha memantau, menilai, dan memberi bimbingan dan pembinaan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan berkualitas.<sup>109</sup>

<sup>107</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (22-05-18;08.50)

<sup>108</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

<sup>109</sup>Kompri, *Manajemen Pendidikan, Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruz. Media, 2015), hal. 23

Menurut Ruswenda 2011 mengemukakan bahwa pengawas adalah guru yang berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas, tanggungjawab, dan wewenang oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial, pada satuan pendidikan atau sekolah.<sup>110</sup>

Sedangkan tujuan utama dari supervisi diungkapkan oleh subjek DS adalah memberikan bantuan kepada guru untuk meningkatkan pembelajaran yang diwujudkan dalam bentuk hasil ketercapaian belajar siswa atau peserta didik.<sup>111</sup>

Menurut Sudjana dkk, supervisi manajerial atau pengawasan manajerial merupakan fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordnasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan. Terkait dengan pengawas, supervisi manajerial juga merupakan gabungan dari pengertian supervisi manajerial dan pengawas adalah tugas seseorang yang melakukan pengawasan dalam aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan,

---

<sup>110</sup>Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2014), hal. 12-13

<sup>111</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan.<sup>112</sup>

Menurut Dr. Nur Aedi, supervisi esensinya adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya didalam mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan nasional.<sup>113</sup>

Dalam hal ini menurut subjek S, Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan sebuah aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dalam peningkatan sekolah yang efektif dan efisien.<sup>114</sup> Selain itu menurut subjek DS, supervisi manajerial merupakan Supervisi manajerial atau pemberian bantuan kepada kepala sekolah oleh pengawas sekolah dalam hal membantu penyelesaian masalah manajerial disekolah. Menurut subjek DS pengertian dari supervisi manajerial pengawas gabungan dari kata manajerial dan pengawas yang berarti seseorang yang memberikan bantuan kepada kepala sekolah dalam hal membantu penyelesaian masalah manajerial yang ada disekolah.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup>Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2014), hal. 36

<sup>113</sup>Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014), hal. 45

<sup>114</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (22-03-18;13.20)

<sup>115</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

Menurut Sudjana dkk, sasaran dari supervisi manajerial adalah sebagai berikut:

- a. Membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan
- b. Administrasi kurikulum
- c. Administrasi keuangan
- d. Administrasi sarana dan prasarana
- e. Administrasi personal atau ketenagaan
- f. Administrasi kesiswaan
- g. Administrasi hubungan sekolah dan masyarakat
- h. Administrasi budaya dan lingkungan sekolah
- i. Aspek-aspek administrasi lainnya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.<sup>116</sup>

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo dimulai sejak bulan februari tahun 2017. Menurut subjek Sbiasanya pengawas memiliki beberapa aspek yang akan diteliti, terkadang mereka melakukan supervisinya adalah manajerial lebih kearah ke kepala sekolahnya maka cukup dengan kepala sekolahnya, yang nantinya akan menanyakan tentang visi, misi, bagaimana proses komunikasi kepala sekolah dengan bawahannya.

---

<sup>116</sup>Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2014), hal. 36

Yang kedua mereka melakukan manajerialnya ketenaga pendidikannya mulai dari kurikulum, kesiswaan, humas, BK. Lebih kearah cara menangani siswa-siswa.

Yang terakhir mereka akan melakukan supervisi akademik, mereka akan melakukan monitoring terhadap proses pembelajaran dikelas, dan hasil dari temuan-temuan yang akan dibawa keforum guru untuk menyampaikan hasilnya.

Jadi pengawas yang bagus adalah pengawas yang memang mengatakan kondisi yang sebenarnya. Jika kepala sekolahnya bagus itu berarti bawahannya juga bagus, ketika staf-stafnya bagus karna gurugurunya juga bagus. Jadi jika gurunya jelek maka kepala sekolahnya juga jelek.<sup>117</sup>

Menurut subjek DS, pengawas sekolah atau pak santusa melakukan supervisi manajerial sejak bulan february tahun 2017. Jadi pengawas sekolah belum merasakan pembinaan yang sesungguhnya. Dalam pelaksanaan supervisi manajerial adalah individu.

- 1) Membuat RPM Atau rencana pengawasan manajerial
- 2) menyusun rencana pengawasan manajerial
- 3) Menyusun, melaksanakan, mengevaluasi, melaporkan, merekomendasi yang dilaporkan ke kepala dinas.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (13-04-18;08.00)

<sup>118</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

Dalam melakukan supervisi manajerial disekolah atas islam parlaungan waru sidoarjo menurut subjek S, pengawas sering tidak memberi informasi ketika melakukan supervisi disekolah. Tujuannya agar kepala sekolah dan staf lainnya terbiasa menyiapkan berkas-berkas yang diperlukan tidak hanya menyiapkan ketika pengawas kesekolah untuk melakukan supervisi manajerial. Untuk melakukan supervisi manajerial dilakukan setiap satu bulan satu kali, dalam supervisi manajerial pengawas sudah menggunakan pendekatan dan teknis yang tepat yang tidak hanya berpaku pada selembar kertas tetapi pengawas melakukan komunikasi, interaksi kemudian alasan memakai metode , dan memakai model tersebut.<sup>119</sup>

Seperti yang dijelaskan oleh subjek DS Metode supervisi manajerial SMA islam parlaunganyang digunakan adalah pendekatan kualitatif tapi wujudnya wawancara. Didalam menjaring informasi tersebut atau melakukan penilaian bisa melalui wawancara.<sup>120</sup>

Menurut subjek S, bentuk pembinaan dan pendampingan yang dilakukan pengawas sekolah dalam mningkatkan profesionalis kepala sekolah di SMA Islam Parlaungan adalah dalam proses pendampingan mereka lebih banyak ketika pengawas datang kesekolah pengawas terkadang memiliki jadwalnya. Menurut subjek S dalam Penerapan

---

<sup>119</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (13-04-18;08.00)

<sup>120</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (24-04-18;19.18)

program-program yang dilakukan oleh pengawas sekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo adalah biasanya sistemnya bertahap.<sup>121</sup>

## **2. Kinerja Kepala Sekolah disekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo**

Kinerja kepala sekolah menurut subjek DS merupakan produk yang dihasilkan oleh kepala sekolah dalam sewaktu-waktu yang ditentukan dengan ukuran-ukuran tertentu.<sup>122</sup> Menurut subjek S kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh Kepala sekolah dalam tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>123</sup> Hal ini sesuai yang disimpulkan dari berbagai pendapat para ahli tersebut maka disimpulkan bahwa pengertian kinerja kepala sekolah dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya sesuai dengan *job discription* dan waktu yang telah ditentukan untuk mewujudkan tujuan organisasi sekolah. Hasil kerja tersebut merupakan refleksi dari kompetensi yang dimilikinya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah ditunjukkan

---

<sup>121</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;09.00)

<sup>122</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (22-05-18;08.50)

<sup>123</sup>Hasil Wawancara dengan S, Kepala Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;09.00)

dengan hasil kerja dalam bentuk konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur baik kualitas maupun kuantitasnya. Sehingga dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya kepala sekolah perlu memiliki kemampuan atau kompetensi agar kinerjanya tercapai dengan baik. Kompetensi tersebut adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Berikut instrumen penilaian kinerja kepala sekolah di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo.



**INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA KEPALA SEKOLAH  
SMA ISLAM PARLAUNGAN**

Tabel 4.2. Instrumen Penilaian Kinerja Kepsek

Nama Kepala sekolah	:	SLAMET, S.Si
NIP	:	-
NUPTK	:	-
Pangkat/Golongan	:	-
Satuan Pendidikan Tempat Bertugas	:	SMA ISLAM PARLAUNGAN WARU
Alamat Kantor/Telp	:	JL. BERBEK I NO. 2 – 4 WARU
Alamat Rumah/Telp	:	JL. NGEMPLAK BARU SEMAMPIR SEDATI SIDOARJO
Masa Kerja Mengajar	:	8 TAHUN
Masa Kerja Kepala sekolah	:	6 BULAN

Pendidikan Terakhir/Jurusan	:	S1 BIOLOGI
Sertifikasi	:	Belum
Tahun Sertifikasi		-

Catatan : \*) Coret yang tidak perlu

Petunjuk :

1. Berilah penilaian terhadap dimensi kompetensi Kepala sekolah sesuai aspek-aspek yang ada dengan memberi tanda centang (√) pada kolom yang sesuai.
2. Skor penilaian : Skala 1 - 4

No	Kompetensi	Indikator	Bukti /dokumen	Skore			
A	<b>DIMENSI KOMPETENSI KEPERIBADIAN DAN SOSIAL</b>						
	1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah	<p>1.1. Mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia ditunjukkan dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Empati terhadap masalah yang dihadapi warga sekolah</li> <li>2) Melaksanakan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya</li> <li>3) Mengalokasikan dana sosial untuk warga sekolah</li> <li>4) Menunjukkan sikap perilaku keteladanan bagi warga sekolah</li> <li>5) Menyediakan fasilitas untuk ibadah</li> </ol> <p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua indikator  2 = Terpenuhi 1 s.d. 2 indikator  3 = Terpenuhi 3 indikator  4 = Terpenuhi semua indikator</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buku catatan kasus dan solusinya</li> <li>• Rajin melaksanakan ibadah (<i>interview</i> dengan warga sekolah)</li> <li>• Program pengalokasian dana sosial untuk warga sekolah</li> <li>• Sikap perilaku teladan (<i>interview</i> dengan warga sekolah)</li> <li>• Tersediannya tempat ibadah di sekolah</li> </ul>				
	2. Melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah dengan penuh kejujuran,	<p>2.1. Memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya</p> <p>2.2. Memiliki kejujuran dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya</p> <p>2.3. Memiliki integritas yang tinggi dalam</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan kegiatan sekolah sesuai dengan rencana kerja sekolah.</li> <li>• Melaksanakan tupoksi sesuai dengan tata tertib sekolah</li> </ul>				

	ketulusan, komitmen, dan Integritas.	<p>melaksanakan tugas pokok dan fungsinya</p> <p>2.4. Memiliki ketulusan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya</p> <p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua</p> <p>2 = Terpenuhi 1 s.d. 2</p> <p>3 = Terpenuhi 3</p> <p>4 = Terpenuhi semua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan tupoksi sesuai dengan kode etik sekolah</li> <li>• Melaksanakan tupoksi sesuai dengan peraturan</li> </ul>				
3.	Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah	<p>3.1. Terbuka menerima pendapat, kritik dan saran dari pihak lain</p> <p>3.2. Melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam penyusunan program sekolah</p> <p>3.3. Terbuka dalam pengelolaan keuangan sekolah</p> <p>3.4. Membuka peluang kepada pemangku kepentingan untuk memiliki akses</p> <p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua</p> <p>2 = Terpenuhi 1 s.d. 2</p> <p>3 = Terpenuhi 3</p> <p>4 = Terpenuhi semua</p>	<p>• Tersedia dan tidak saras di sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki catatan peserta penyusunan program</li> <li>• Memiliki media informasi tentang pengelolaan keuangan sekolah</li> <li>• Memiliki sistem informasi manajemen yang bisa diakses oleh seluruh warga sekolah</li> </ul>				
4.	Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala sekolah	<p>4.1. Dapat mengendalikan emosi ditunjukkan dengan : 1) sabar, 2) berjiwa besar, 3) bijaksana</p> <p>4.2. Dalam menghadapi masalah : 1) tidak stres, 2) berani menghadapi masalah, 3) berani mengambil resiko</p> <p>4.3. Mampu memecahkan masalah.</p>	<p><i>Interview</i> dengan warga sekolah tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengendalian emosi kepala sekolah (sabar, berjiwa besar, bijaksana)</li> <li>• Sikap kepala sekolah</li> </ul>				

		<p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua</p> <p>2 = Terpenuhi 1</p> <p>3 = Terpenuhi 2</p> <p>4 = Terpenuhi semua</p>	<p>dalam menghadapi masalah (tidak stres, berani menghadapi masalah, berani mengambil resiko)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya analisis masalah dan konsep pemecahannya</li> </ul>				
	<p>5.</p> <p>Berpartisipasi dalam kegiatan sosial di masyarakat.</p>	<p>5.1. Berperan aktif dalam organisasi sosial masyarakat</p> <p>5.2. Berperan aktif dalam kegiatan sosial masyarakat di bidang keagamaan, kesenian, olah raga atau kegiatan lainnya</p> <p>5.3. Aktif dalam pelaksanaan program pemerintah di bidang sosial masyarakat</p> <p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua</p> <p>2 = Terpenuhi 1</p> <p>3 = Terpenuhi 2</p> <p>4 = Terpenuhi semua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadi pengurus atau anggota organisasi sosial masyarakat</li> <li>• Aktif terlibat dalam kegiatan sosial masyarakat</li> <li>• Aktif terlibat dalam program pemerintah di bidang sosial masyarakat</li> </ul>				
	<p>6.</p> <p>Tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang-orang di sekitarnya.</p>	<p>6.1. Mampu bersifat simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain</p> <p>6.2. Mampu bersifat empati/sambungrasa terhadap orang lain</p> <p>6.3. Mampu bersifat objektif dalam mengatasi konflik internal sekolah</p>	<p><i>Interview</i> dengan warga sekolah tentang kepala sekolah mengenai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikap tenggang rasa terhadap orang lain</li> </ul>				

		<p>6.4. Peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain</p> <p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua</p> <p>2 = Terpenuhi 1 s.d. 2</p> <p>3 = Terpenuhi 3</p> <p>4 = Terpenuhi semua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikap empati kepada orang lain</li> <li>• Sikap dalam mengatasi konflik internal</li> <li>• Kepedulian terhadap kepentingan orang atau kelompok lain</li> </ul>				
	<p>7.</p> <p>Mengembangkan dan mengelola hubungan sekolah dengan pihak lain di luar sekolah dalam rangka mendapatkan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah</p>	<p>7.1. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat</p> <p>7.2. Mampu melakukan pendekatan dalam rangka memperoleh dukungan dari lembaga pemerintah, swasta, DUDI, dan masyarakat</p> <p>7.3. Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga swasta, pemerintah dan masyarakat</p> <p>7.4 Mampu memanfaatkan dukungan masyarakat untuk meningkatkan SDM kependidikan yang profesional, manajemen yang efektif dan profesional, dan lingkungan pendidikan yang kondusif.</p> <p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua</p> <p>2 = Terpenuhi 1 s.d. 2</p> <p>3 = Terpenuhi 3</p> <p>4 = Terpenuhi semua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki program kerjasama dengan lembaga pemerintah swasta dan masyarakat</li> <li>• Memiliki nota kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta, DUDI, dan masyarakat</li> <li>• Adanya hubungan kerjasama yang harmonis dengan lembaga pemerintah, swasta, DUDI, dan masyarakat</li> <li>• Adanya dokumen pemanfaatan sumber daya yang bersumber dari dari lembaga pemerintah, swasta, DUDI, dan masyarakat</li> </ul>				

	25 <b>SKOREDIMENSI KOMPETENSI KEPRIBADIAN DAN SOSIAL</b> ----- -----	----- 7	3,571				
<b>B</b>	<b>DIMENSI KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN</b>						
	1. Bertindaksesuai dengan visidanmisi sekolah	<p>1.1. Memiliki program sesuai dengan visi dan misi sekolah</p> <p>1.2. Memiliki strategi pengembangan sekolah ke depan sesuai dengan visi dan misi sekolah</p> <p>1.3. Memiliki keberanian dalam mengambil keputusan dan menghadapi tantangan/resiko untuk tercapainya visi, misi dan tujuan sekolah</p> <p>Skore : 1 = Tidak terpenuhi semua indikator 2 = Terpenuhi 1 indikator 3 = Terpenuhi 2 indikator 4 = Terpenuhi semua indikator</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program kepala sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah</li> <li>• Strategi pengembangan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah</li> <li>• Keberanian mengambil keputusan dan menghadapi tantangan/resiko (digali dari warga sekolah)</li> </ul>				
	2. Merumuskantujuany angmenantang diri sendiridanoranglainu ntuk mencapai standaryangtinggi.	<p>2.1. Memiliki tujuan sekolah;</p> <p>1) ada rumusannya 2) disusun bersama warga sekolah 3) ada target yang jelas 4) pentahapan dan jadwal jelas</p> <p>Skore :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memilikitujuan sekolah, yang meliputi: 1) ada rumusannya 2) disusun bersama warga sekolah</li> </ul>				

		<p>1 = Tidak terpenuhi semua  2 = Terpenuhi 1 s.d. 2  3 = Terpenuhi 3  4 = Terpenuhi semua</p>	<p>3) target jelas  4) pentahapan dan jadwal jelas</p>				
	<p>3. Mengembangkansekolah menuju organisasi pembelajar(<i>learning organization</i>).</p>	<p>3.1. Merencanakan program pengembangan SDM  3.2. Melaksanakan program pengembangan SDM melalui berbagai cara :  1) pelatihan  2) seminar  3) MGMP/MGP/KKG  4) MKKS/KKKS/MKTAS  5) studi lanjut  3.3 Melaksanakan PTS/PTK  3.4 Memiliki suasana sekolah yang mendorong semua warga sekolah untuk terus menerus belajar  Skore :  1 = Tidak terpenuhi semua  2 = Terpenuhi 1 s.d. 2  3 = Terpenuhi 3  4 = Terpenuhi semua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki program pengembangan SDM (guru, tenaga kependidikan, komite sekolah)</li> <li>• Memiliki dokumen pelaksanaan program (pelatihan, seminar, MGMP/MGP/KKG, MKKS/KKKS/MKTAS, studi lanjut)</li> <li>• Memiliki laporan hasil PTS/PTK</li> <li>• Memiliki fasilitas yang mendukung kenyamanan belajar</li> <li>• Memiliki tata tertib sekolah</li> </ul>				
	<p>4. Menciptakanbudayadan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagipembelajar</p>	<p>4.1. Pengaturan semua ruang (Kasek, wakasek, guru, BK, TU, OSIS) kondusif untuk bekerja ditandai dengan:  1) bersih</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki ruang yang standar sesuai SNP (Kasek, wakasek, guru, BK, TU, OSIS)</li> </ul>				

	aran.	2) rapi 3) indah 4) sehat 5) aman Skore : 1 = Tidak terpenuhi semua 2 = Terpenuhi 1 s.d. 2 3 = Terpenuhi 3 – 4 4 = Terpenuhi semua	yang kondusif sesuai indikator				
		4.2. Ruang kelas yang kondusif untuk belajar ditandai dengan : 1) bersih 2) rapi 3) indah 4) sehat 5) aman Skore : 1 = Tidak terpenuhi semua 2 = Terpenuhi 1 - 2 3 = Terpenuhi 3 - 4 4 = Terpenuhi semua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki ruang kelas yang kondusif sesuai indikator</li> </ul>				
		4.3. Ruang lab diatur kondusif untuk belajar ditandai dengan: 1) bersih 2) rapi 3) indah 4) sehat 5) aman	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki ruang laboratorium yang kondusif sesuai indikator</li> </ul>				

		<p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua</p> <p>2 = Terpenuhi 1 - 2</p> <p>3 = Terpenuhi 3 - 4</p> <p>4 = Terpenuhi semua</p>				
		<p>4.4. Hubungan kerja yang harmonis sesama guru ditunjukkan dengan :</p> <p>1) terciptanya kekeluargaan</p> <p>2) tidak ada saling curiga</p> <p>3) tidak ada kelompok-kelompok</p> <p>4) saling menghargai dan menghormati</p> <p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua</p> <p>2 = Terpenuhi 1 - 2</p> <p>3 = Terpenuhi 3</p> <p>4 = Terpenuhi semua</p>	<p>Terjalin hubungan kerja yang harmonis antar sesama guru sesuai indikator (wawancara dengan warga sekolah)</p>			
		<p>4.5. Adanya hubungan yang harmonis antar warga sekolah</p> <p>1) kepala sekolah dengan warga sekolah</p> <p>2) guru dengan karyawan</p> <p>3) guru dengan siswa</p> <p>4) karyawan dengan siswa</p> <p>5) siswa dengan siswa</p> <p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua</p> <p>2 = Terpenuhi 1 - 2</p> <p>3 = Terpenuhi 3 - 4</p> <p>4 = Terpenuhi semua</p>	<p>Terjalin hubungan kerja yang harmonis antar warga sekolah sesuai indikator (wawancara dengan warga sekolah)</p>			
		<p>4.6. Guru dengan karyawan melaksanakan tugas dengan antusias karena ada:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya pembagian tugas guru dan</li> </ul>			

		<p>1) pembagian tugas adil dan merata  2) penghargaan untuk yang berprestasi  3) sanksi bagi yang melanggar  4) penempatan, pengembangan, promosi dan rotasi</p> <p>Skore :  1 = Tidak terpenuhi semua  2 = Terpenuhi 1 s.d. 2  3 = Terpenuhi 3  4 = Terpenuhi semua</p>	<p>karyawan secara adil dan merata</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya <i>reward</i> bagi guru dan karyawan berprestasi</li> <li>• Adanya sanksi bagi guru dan karyawan yang melanggar</li> <li>• Adanya program penempatan, pengembangan, promosi dan rotasi</li> </ul>				
	<p>5. Memegang teguh tujuan sekolah dengan menjadikannya sebagai contoh dan bertindak sebagai pemimpin pembelajaran.</p>	<p>5.1. Memegang teguh tujuan sekolah serta mampu bertindak sebagai pemimpin pembelajaran, yang ditunjukkan dengan meningkatkan:</p> <p>1) prestasi akademik dan non akademik siswa  2) kompetensi guru  3) kompetensi tenaga kependidikan</p> <p>Skore :  1 = Tidak terpenuhi semua  2 = Terpenuhi 1  3 = Terpenuhi 2  4 = Terpenuhi semua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya dokumen prestasi akademik dan non akademik setiap tahun</li> <li>• Adanya program peningkatan kompetensi guru</li> <li>• Adanya program peningkatan kompetensi tenaga kependidikan</li> <li>• Adanya dokumen bimbingan pelaksanaan pembelajaran pada guru</li> </ul>				
	<p>6. Melaksanakan kepemimpinan yang</p>	<p>6.1. Melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan ditunjukkan dengan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya dokumen sosialisasi regulasi</li> </ul>				

	inspiratif.	<p>adanya:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) sosialisasi regulasi</li> <li>2) program kemitraan dengan instansi pendidikan lain</li> <li>3) menjadikan sekolah sebagai pusat keunggulan (<i>center of excellence</i>)</li> </ol> <p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua  2 = Terpenuhi 1  3 = Terpenuhi 2  4 = Terpenuhi semua</p>	<p>terkini bidang pendidikan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya dokumen nota kesepakatan kerjasama dengan instansi pendidikan lain.</li> <li>• Memiliki program pengembangan sekolah unggul</li> </ul>				
		<p>6.2. Menerapkan ide dan kreasi ditunjukkan dengan adanya:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) hasil analisis SWOT</li> <li>2) program yang berbasis analisis SWOT</li> <li>3) laporan hasil tindak lanjut</li> </ol> <p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua  2 = Terpenuhi 1  3 = Terpenuhi 2  4 = Terpenuhi semua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya dokumen analisis SWOT</li> <li>• Memiliki program berbasis SWOT</li> <li>• Memiliki laporan hasil tindak lanjut</li> </ul>				
	<p>7. Membangunrasa saling percaya dan memfasilitasikerjasama dalamrangka untuk menciptakankolaborasi yangkuat di antarawargasekolah</p>	<p>7.1. Pembinaan dan peningkatan partisipasi masyarakat meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) warga sekolah</li> <li>2) orang tua siswa</li> <li>3) alumni</li> <li>4) tokoh masyarakat</li> <li>5) aparat lingkungan</li> </ol> <p>Skore :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program dan dokumen hasil pembinaan dan peningkatan partisipasi masyarakat sesuai indikator</li> </ul>				

		<p>2 = Terpenuhi 1 - 2  3 = Terpenuhi 3 - 4  4 = Terpenuhi semua</p>				
		<p>7.2. Menjalinkan kolaborasi yang kuat di antara warga sekolah  Skore :  1 = Tidak ada  2 = Kurang  3 = Cukup  4 = Lengkap</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki notulen dan catatan kegiatan dengan komite dan perwakilan kelas serta orang tua siswa</li> </ul>			
		<p>7.3. Kegiatan sekolah yang melibatkan masyarakat seperti:  1) kegiatan keagamaan  2) kesehatan  3) pendidikan  4) bakti sosial  Skore :  1 = Tidak terpenuhi semua  2 = Terpenuhi 1 s.d. 2  3 = Terpenuhi 3  4 = Terpenuhi semua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki catatan dan atau dokumen tentang kegiatan sekolah yang melibatkan masyarakat sesuai indikator</li> </ul>			
	<p>8. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sebagai organisasi pembelajar yang efektif.</p>	<p>8.1. Melaksanakan pelatihan yang berkaitan dengan pembelajaran meliputi:  1) mengembangkan silabus  2) perangkat pembelajaran  3) metode pembelajaran  Skore :  1 = Tidak terpenuhi semua  2 = Terpenuhi 1  3 = Terpenuhi 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memiliki dokumen pelaksanaan pelatihan yang berkaitan dengan pembelajaran sesuai dengan indikator</li> </ul>			

		4 = Terpenuhi semua				
		<p>8.2. Mengembangkan bahan ajar yang berupa :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) buku pelajaran</li> <li>2) LKS</li> <li>3) modul</li> <li>4) diktat</li> <li>5) hand out</li> </ol> <p>Skore :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 = Tidak terpenuhi semua</li> <li>2 = Terpenuhi 1 - 2</li> <li>3 = Terpenuhi 3 - 4</li> <li>4 = Terpenuhi semua</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki dokumen pengembangan bahan ajar sesuai indicator</li> </ul>			
		<p>8.3. Melaksanakan pelatihan dengan memanfaatkan IT</p> <p>Skore :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 = Tidak ada</li> <li>2 = Kurang</li> <li>3 = Cukup</li> <li>4 = Lengkap</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen pelatihan pemanfaatan IT untuk pembelajaran</li> </ul>			
	<p>9. Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah</p>	<p>9.1. Pengembangan perangkat KTSP dengan melibatkan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) guru</li> <li>2) TU</li> <li>3) komite sekolah</li> <li>4) pengawas sekolah</li> <li>5) nara sumber/konsultan</li> </ol> <p>Skore :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 = Tidak terpenuhi semua</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya perangkat KTSP yang telah dikembangkan</li> <li>• Adanya bukti keterlibatan pengembangan perangkat KTSP sesuai indikator</li> </ul>			

		<p>2 = Terpenuhi 1 - 2  3 = Terpenuhi 3 - 4  4 = Terpenuhi semua</p>					
		<p>9.2. Proses penyusunan/penyempurnaan KTSP melalui:  1) sosialisasi  2) pembentukan tim  3) workshop  4) review  5) verifikasi  6) pengesahan  Skore :  1 = Hanya 1 terpenuhi terpenuhi  2 = Terpenuhi 2 - 3 terpenuhi  3 = Terpenuhi 4 - 5  4 = Terpenuhi semua</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adanya bukti penyempurnaan KTSP sesuai indicator</li> </ul>				
		<p>9.3. Dalam KTSP memiliki:  1) SKL  2) struktur dan muatan kurikulum  3) pengembangan diri  4) kecakapan hidup  5) keunggulan lokal/global  6) muatan lokal  7) kalender pendidikan  8) silabus dan RPP berbasis karakter  9) Pembelajaran mengembangkan nilai-nilai karakter  Skore :  1 = Hanya 1 terpenuhi terpenuhi  2 = Terpenuhi 2 - 5 terpenuhi</p>	<p>Adanya dokumen KTSP sesuai indicator</p>				

		3 = Terpenuhi 6 – 8 4 = Terpenuhi semua				
	10. Mengelola peserta didik dalam rangka pengembangan kapasitasnya secara optimal.	10.1. Memiliki data penerimaan siswa baru yang akurat: 1) daya tampung 2) jumlah pendaftar 3) jumlah siswa yang lulus seleksi 4) jumlah siswa yang lapor diri 5) nilai ujian nasional (rata-rata, tertinggi, terendah) 6) jumlah mutasi keluar dan masuk Skore : 1 = Hanya 1 terpenuhi terpenuhi 2 = Terpenuhi 2 - 3 terpenuhi 3 = Terpenuhi 4 – 5 4 = Terpenuhi semua	• Adanya dokumen penerimaan siswa baru sesuai indikator			
		10.2 Memiliki data siswa yang lengkap dan akurat ditandai: 1) buku induk siswa 2) klaper 3) buku mutasi 4) daftarnama siswa tiap kelas Skore : 1 = Tidak terpenuhi semua 2 = Terpenuhi 1 s.d. 2 3 = Terpenuhi 3 4 = Terpenuhi semua	• Adanya dokumen data siswa sesuai indicator			
	75 <b>SKORE DIMENSI KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN</b> -----		--		3,2608	

	23				
<b>C</b>	<b>DIMENSI KOMPETENSI PENGEMBANGAN SEKOLAH</b>				
	1. Menyusun rencana pengembangan Sekolah jangka panjang, menengah, dan pendek dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah/madrasah.	1.1. Menyusun rencana kerja sekolah/rencana kerja jangka menengah sesuai dengan visi: misi, dan tujuan sekolah 1.2. Menyusun Rencana Kerja Anggaran Sekolah sesuai dengan Rencana Kerja Sekolah jangka menengah Score : 1 = Tidak ada yang sesuai 2 = Sebagian kecil sesuai 3 = Sebagian besar sesuai 4 = Semua Sesuai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen Rencana Kerja Sekolah /rencana kerja jangka menengah sesuai dengan Visi, Misi dan Tujuan</li> <li>• Dokumen rencana kerja anggaran sekolah</li> </ul>		
	2. Mengembangkan struktur organisasi sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan.	2.1. Memiliki struktur organisasi sekolah 2.2. Memiliki pengembangan struktur organisasi sesuai kebutuhan sekolah 2.3. Memiliki rincian tugas yang jelas Score : 1 = Semua tidak sesuai 2 = Ada, kurang lengkap 3 = Ada, lengkap kurang benar 4 = Ada, lengkap dan benar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur organisasi sekolah</li> <li>• Struktur organisasi unit</li> <li>• Deskripsi tugas</li> </ul>		
	3. Melaksanakan pengembangan sekolah sesuai dengan rencana jangka panjang, menengah, dan jangka pendek sekolah untuk tercapai	1.1. Memiliki dokumen pelaksanaan kegiatan pengembangan sekolah sesuai dengan RKS/RKJM 1.2. Memiliki dokumen pelaksanaan kegiatan pengembangan sekolah sesuai dengan RKT/RKAS Score : 1 = Tidak ada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen pelaksanaan kegiatan pengembangan sekolah sesuai RKS/RKJM</li> <li>• Dokumen pelaksanaan kegiatan pengembangan</li> </ul>		

	nyavisi,misi,dan tujuan sekolah.	2 = Ada, kurang lengkap 3 = Ada, lengkap kurang benar 4 = Ada, lengkap dan benar	sekolah sesuai RKTS/RKAS				
	4. Mewujudkan peningkatan kinerja sekolah yang signifikan sesuai dengan visi, misi, tujuan sekolah dan standar nasional pendidikan.	4.1. Memiliki rencana kerja jangka pendek 1 tahun dan rencana kerja jangka menengah 4 tahun, serta pencapaian targetnya yang mencakup 8 standar nasional pendidikan  Score : 1 = Ketercapaian (<25 %) 2 = Ketercapaian (26%-50%) 3 = Ketercapaian (51%-75%) 4 = Ketercapaian (≥76%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumen tingkat pencapaian target :             <ol style="list-style-type: none"> <li>Standar isi</li> <li>Standar proses</li> <li>Standar kompetensi lulusan</li> <li>Standar pendidikan dan tenaga kependidikan</li> <li>Standar sarana dan prasarana</li> <li>Standar pengelolaan</li> <li>Standar pembiayaan</li> <li>Standar penilaian</li> </ol> </li> </ul>				
	5. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat.	5.1. Memiliki program kegiatan monev 5.2. Memiliki instrumen kegiatan monev 5.3. Memiliki catatan hasil pelaksanaan monev Score : 1 = Tidak ada 2 = Ada, kurang lengkap 3 = Ada, lengkap kurang benar 4 = Ada, lengkap dan benar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program kegiatan monev</li> <li>Instrumen monev</li> <li>Dokumen hasil monev</li> </ul>				
	6. Merencanakan dan menindaklanjuti hasil monitoring,	6.1. Memiliki program kegiatan tindak lanjut hasil monev 6.2. Memiliki instrumen tindak lanjut hasil monev 6.3. Memiliki catatan hasil pelaksanaan program	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program tindak lanjut hasil monev</li> <li>Instrumen tindak lanjut hasil monev</li> <li>Dokumen</li> </ul>				

	evaluasi, dan pelaporan.	tindak lanjut 6.4. Memiliki laporan pelaksanaan program tindak lanjut Score : 1 = Tidak ada 2 = Ada, kurang lengkap 3 = Ada, lengkapkurang benar 4 = Ada, lengkap dan benar	pelaksanaan tindak lanjut • Dokumen laporan hasil tindak lanjut				
	7. Melaksanakan penelitian tindakan di sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah	7.1. Memiliki dokumen hasil analisis SWOT 7.2. Memiliki daftar skala prioritas masalah yang akan diteliti 7.3. Memiliki catatan pelaksanaan penelitian tindakan sekolah 7.4. Memiliki makalah hasil PTS Score : 1 = Tidak ada 2 = Ada, kurang lengkap 3 = Ada, lengkapkurang benar 4 = Ada, lengkap dan benar	• Dokumen hasil analisis SWOT • Daftar skala prioritas masalah yang akan diteliti • Catatan pelaksanaan PTS • Laporan hasil PTS				
	20 <b>SKORE DIMENSI KOMPETENSI PENGEMBANGAN SEKOLAH</b> ----- 7		--			2,857	
D	<b>DIMENSI KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA</b>						
	1. Mengelola dan Mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan	1. Kepala sekolah (KS) mempunyai proyeksi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan . 2. Keterlibatan pemangku kepentingan dalam penyusunan proyeksi pendidik dan	1. Dokumen rencana tertulis proyeksi kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan.				

	secara optimal	<p>tenaga kependidikan,</p> <p>3. Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh KS, sesuai dengan yang tertulis dalam perencanaan.</p> <p>4. KS melakukan evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.</p> <p>5. Hasil evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, dijadikan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan.</p> <p>Score :</p> <p>1 = Tidak ada dokumen</p> <p>2 = Ada, tidak lengkap,</p> <p>3 = Ada, lengkap, dan kurang benar</p> <p>4 = Ada, lengkap dan benar</p>	<p>2. Daftar Tim Penyusun Proyeksi kebutuhan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.</p> <p>3. Daftar penandapelanaksanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.</p> <p>4. Format dan hasil evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.</p> <p>5. Daftar/buku konsultasi/klinik perbaikan tendik.</p>				
	2. Mengelola dan mendayagunakan sarana dan prasarana sekolah secara optimal demi kepentingan pembelajaran.	<p>1. KS mempunyai perencanaan sarana dan prasarana sekolah.</p> <p>2. Keterlibatan pemangku kepentingan dalam perencanaan sarana sekolah.</p> <p>3. Terdapat peningkatan pendayagunaan sarana prasarana sekolah untuk kepentingan pembelajaran.</p> <p>4. KS melakukan perawatan dan pemeliharaan terhadap sarana prasarana sekolah.</p> <p>Score :</p> <p>1 = ada 1 dokumen</p> <p>2 = ada 2 dokumen</p>	<p>1. Rencana tertulis pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sarana prasarana.</p> <p>2. Bukti keterlibatan pemangku kepentingan dalam perencanaan sarpras.</p> <p>3. Rekaman pendayagunaan sarpras untuk</p>				

		3 = ada 3 dokumen 4 = ada 4 dokumen	pembelajaran 4. Daftar sarana dan prasarana yang rusak dan yang diperbaiki.				
	3. Mengelola keuangan sekolah sesuai prinsip efisiensi, transparansi dan akuntabilitas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sekolah mempunyai RKAS</li> <li>2. Dalam menyusun RKAS, KS melibatkan pemangku kepentingan</li> <li>3. Terdapat skala prioritas dalam penggunaan anggaran sekolah</li> <li>4. Terdapat buku kas umum (BKU) sekolah.</li> <li>5. Terdapat laporan pertanggungjawab-an keuangan sekolah.</li> </ol> Score : 1 = Tidak ada dokumen 2 = Ada, tidak lengkap, kurang benar 3 = Ada, lengkap, dan benar 4 = Ada, lengkap dan benar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. RKAS yang sudah sisihkan oleh KS dan Kepala UPTD/Dinas.</li> <li>2. Bukti keterlibatan para pemangku kepentingan</li> <li>3. Gambaran skala prioritas penggunaan anggaran pada RKAS</li> <li>4. Buku kas umum (BKU) sekolah.</li> <li>5. Laporan pertanggungjawab-an keuangan sekolah</li> </ol>				
	4. Mengelola lingkungan sekolah yang menjamin keamanan, keselamatan dan kesehatan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat regulasi yang berisi perlindungan terhadap warga sekolah dari berbagai gangguan yang berasal dari lingkungan sekitar</li> <li>2. Terdapat petugas sekolah yang memberikan perlindungan terhadap warga sekolah dari berbagai gangguan yang berasal dari lingkungan sekitar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peraturan/tata tertib/kode etik sekolah dalam pengelolaan lingkungan sekolah yang aman dan sehat.</li> <li>2. Petugas sekolah</li> </ol>				

		<p>3. Terdapat peringatan tertulis di lingkungan sekolah yang berisikan pentingnya menjaga keselamatan dan kesehatan</p> <p>4. Warga sekolah merasakan bahwa lingkungan fisik sekolah aman, nyaman dan sehat.</p> <p>Score :</p> <p>1 = ada 1 bukti                  2 = ada 2 bukti                  3 = ada 3 bukti                  4 = ada 4 bukti</p>	<p>yang bertanggungjawab atas pengelolaan lingkungan sekolah yang aman, dan sehat.</p> <p>3. Poster, baliho, panflet, slogan terpasang yang berisi pesan inspiratif tentang lingkungan sekolah yang aman dan sehat.</p> <p>4. Pengakuan pengguna layanan dan pemangku kepentingan tentang tingkat keamanan, kenyamanan dan kesehatan lingkungan fisik dan sosial sekolah (dapat digali melalui <i>interview</i>)</p>				
	<p>5. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan</p>	<p>1. Terdapat daftar jenis-jenis pelayanan yang dapat diberikan oleh tenaga administrasi sekolah (TAS).</p> <p>2. Terdapat daftar persyaratan berbagai menu layanan TAS</p>	<p>1. Menu layanan TAS.</p> <p>2. Daftar Persyaratan berbagai menu layanan TAS.</p>				

	sekolah	<p>3. Terdapat SOP pelaksanaan berbagai kegiatan TAS. .</p> <p>4. Pengguna layanan merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh TAS.</p> <p>Score :</p> <p>1 = ada 1 bukti 2 = ada 2 bukti 3 = ada 3 bukti 4 = ada 4 bukti</p>	<p>3. SOP berbagai kegiatan TAS.</p> <p>4. Pernyataan puas dari pelanggan/kotak saran.</p>				
	6. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.	<p>1. Terdapat perangkat SIM sekolah</p> <p>2. SIM sekolah telah dioperasikan dan mendukung penyusunan program sekolah</p> <p>3. SIM sekolah yang telah dioperasikan mendukung pengambilan keputusan</p> <p>4. Penyusunan program sekolah berbasis SIM sekolah.</p> <p>Score :</p> <p>1 = ada 1 bukti 2 = ada 2 bukti 3 = ada 3 bukti 4 = ada 4 bukti</p>	<p>1. SIM sekolah</p> <p>2. SIM sekolah yang telah beroperasi.</p> <p>3. Ada keputusan kepala sekolah yang berbasis data.</p> <p>4. Ada program sekolah yang berbasis SIM.</p>				
	7. Mengelola layanan-layanan khusus sekolah yang mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah	<p>1. KS mengembangkan jenis-jenis layanan khusus di sekolah (misal: kafetaria/kantin, koperasi, UKS).</p> <p>2. Unit layanan khusus memiliki program yang mendukung kegiatan pembelajaran.</p> <p>3. Jenis-jenis layanan khusus sekolah yang difokuskan untuk mendukung pengembangan diri peserta didik.</p> <p>4. Terdapat perkembangan pada masing-</p>	<p>1. Terdapat layanan khusus (misal: kafetaria/kantin, koperasi, UKS. )</p> <p>2. Program Layanan khusus sekolah berkaitan dengan pembelajaran.</p>				

		<p>masing jenis layanan khusus antara awal tahun dan akhir tahun.</p> <p>Score :</p> <p>1 = ada 1 bukti 2 = ada 2 bukti 3 = ada 3 bukti 4 = ada 4 bukti</p>	<p>3. Ada pembinaan pengkaitan antara layanan khusus dengan kegiatan pembelajaran.</p> <p>4. Ada data perkembangan masing-masing jenis layanan khusus.</p>				
	<p>8. Memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah</p>	<p>1. Terdapat multi media atau teknologi di sekolah dan di ruang kelas.</p> <p>2. Multi media dan teknologi dipergunakan untuk kepentingan pembelajaran.</p> <p>3. Manajemen sekolah berbasis SIM dan menggunakan teknologi (computerize).</p> <p>4. Dalam interaksi pembelajaran, guru dan siswa memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi,</p> <p>Score :</p> <p>1 = ada 1 bukti 2 = ada 2 bukti 3 = ada 3 bukti 4 = ada 4 bukti</p>	<p>1. Multi media atau teknologi yang ada di sekolah dan ruang kelas.</p> <p>2. Daftar penggunaan multi media dan teknologi dalam pembelajaran.</p> <p>3. SIM sekolah</p> <p>4. Bahan ajar berbasis TIK yang dipergunakan untuk pembelajaran.</p>				
	<p>23</p> <p><b>SKORE DIMENSI KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA</b></p> <p>-----</p> <p>8</p>			----	2,875		

E	DIMENSI KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN						
	<p>1. Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah</p>	<p>Menciptakan gagasan-gagasan yang kreatif, baru, dan berbeda dalam bidang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proses pengelolaan sekolah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan);</li> <li>• Muatan lokal yang bernilai kewirausahaan</li> <li>• pendayagunaan sumber daya pendidikan (uang, sarpras, informasi) pembelajaran;</li> </ul> <p>Score :</p> <p>1 = Tidak ada bukti  2 = Terpenuhi 1 bukti  3 = Terpenuhi 2 bukti  4 = Terpenuhi 3 bukti</p>	<p>Karya-karya yang dihasilkan dari gagasan kepala sekolah yang kreatif, baru, dan berbeda di bidang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pengelolaan sekolah kepemimpinan dan supervisi,</li> <li>• Kurikulum muatan lokal bernilai kewirausahaan</li> <li>• pendayagunaan sumber daya pendidikan atau pembelajaran.</li> </ul>				
	<p>2. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pembelajaran.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memilliki keyakinan yang kuat bahwa ia mampu untuk mencapai keberhasilan.</li> <li>• Memiliki visi sukses sebagai kepala sekolah.</li> <li>• Melaksanakan strategi yang tepat untuk mencapai visi suksesnya.</li> <li>• Berani menghadapi resiko yang ditimbulkan dari visi dan strategi yang dilaksanakan.</li> <li>• Melaksanakan refleksi dan perbaikan terus-menerus untuk dalam menjalankan strategi untuk mencapai keberhasilan visinya</li> <li>• Meraih berbagai prestasi secara berkesinambungan pada bidang-bidang yang relevan dengan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah pada tingkat kabupaten/kota, propinsi, nasional atau internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rumusan visi sukses kepala sekolah</li> <li>• Pengakuan <i>stakeholders</i>(guru, tenaga kependidikan lainnya, komite, dan siswa) tentang sikap dan perilaku kepala sekolah terkait dengan keyakinan, visi, strategi, dan keberanian menghadapi resiko</li> <li>• Hasil-hasil penelitian</li> </ul>				

		<p>Score :</p> <p>1 = Tidak terpenuhi semua  2 = Terpenuhi 2-3 indikator  3 = Terpenuhi 4-5 indikator  4 = Terpenuhi semua</p>	<p>tindakan yang dilaksanakan untuk pengembangan sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestasi yang diraih selama yang bersangkutan menjadi</li> </ul>				
	<p>3. Memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setiap warga sekolah memiliki visi sukses dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing yang sejalan dengan visi, misi dan tujuan sekolah.</li> <li>• Setiap warga sekolah melaksanakan strategi yang tepat untuk mencapai visi sukses masing-masing.</li> <li>• Setiap warga sekolah melaksanakan refleksi dan perbaikan terhadap kinerjanya menuju pencapaian visi suksesnya.</li> <li>• Setiap warga sekolah mencapai prestasi-prestasi yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pada berbagai tingkatan, antara lain: tingkat sekolah, kecamatan, kabupaten/kota, propinsi, nasional atau internasional.</li> </ul> <p>Score :</p> <p>1 = Terpenuhi 1 bukti  2 = Terpenuhi 2 bukti  3 = Terpenuhi 3 bukti  4 = Terpenuhi 4 bukti</p>	<p>Jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• memiliki visi sukses sesuai dengan tupoksi masing-masing.</li> <li>• Melaksanakan strategi yang tepat dalam mencapai visi sukses.</li> <li>• Warga sekolah berani mengungkapkan masing-masing kelebihan dan kekurangannya</li> <li>• Mencapai prestasi yang relevan dengan tupoksinya pada berbagai tingkatan</li> </ul>				
	<p>4. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berpendirian kuat dalam memperjuangkan pencapaian visi suksesnya.</li> <li>• Mampu mengidentifikasi dengan tepat masalah mendasar dan kendala yang dihadapi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengakuan <i>stakeholder</i> terhadap kuatnya pendirian kepala sekolah dalam</li> </ul>				

		<p>sekolah.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengidentifikasi berbagai alternatif baru dan kreatif dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah.</li> <li>• Mampu memilih alternatif terbaik dalam memecahkan masalah yang dihadapi.</li> <li>• Melaksanakan secara konsisten alternatif yang dipilih.</li> <li>• Melaksanakan evaluasi dan refleksi terhadap masalah yang diidentifikasi dan pemecahan yang telah dilaksanakan.</li> <li>• Belajar secara terus-menerus melalui berbagai cara untuk menemukan cara-cara baru dan kreatif dalam mencari solusi terhadap masalah dan kendala yang dihadapi.</li> </ul> <p>Score :</p> <p>1 = Terpenuhi 1 bukti 2 = Terpenuhi 2-3 bukti 3 = Terpenuhi 4 bukti 4 = Semua bukti terpenuhi</p>	<p>memperjuangkan visi suksesnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen rencana pengembangan sekolah yang didasarkan pada evaluasi diri yang tepat dan terus-menerus.</li> <li>• Kesesuaian antara tindakan kepala sekolah dengan rencana yang telah dibuat.</li> <li>• Hasil evaluasi reflektif terhadap pelaksanaan program sekolah.</li> <li>• Dokumen keterlibatan kepala sekolah dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan</li> </ul>				
	5. Menerapkan nilai dan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam mengembangkan sekolah	<p>Mengembangkan sekolah dengan menerapkan prinsip-prinsip:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovatif dan kreatif</li> <li>• Rasa percaya diri yang kuat.</li> <li>• Berorientasi pada visi, misi, dan tujuan sekolah;</li> <li>• Kerja keras dan pantang menyerah</li> <li>• Bervisi pertumbuhan.</li> </ul> <p>Score :</p> <p>1 = semua <i>stakeholder</i> tidak mengakui 2 = Kurang dari 70% <i>stakeholder</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengakuan <i>stakeholder</i> tentang penerapan prinsip-prinsip inovatif, kreativitas, kepercayaan diri, orientasi visi, pantang menyerah, dan visi pertumbuhan diterapkan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi</li> </ul>				

		mengakui 3 = Antara 70% s.d 85% <i>stakeholders</i> mengakui 4 = Lebih dari 85% <i>stakeholders</i> mengakui	pengembangan sekolah				
	17 <b>SKORE DIMENSI KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN</b> ----- 5		-----				3,4
F	<b>DIMENSI KOMPETENSI SUPERVISI PEMBELAJARAN</b>						
	1. Menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru	Kepala sekolah (KS) mempunyai program tahunan supervisi akademik yang: a. fokus pada perbaikan proses dan hasil belajar. b. dikomunikasikan pada bulan pertama di awal tahun Score : 1 = Tanpa dokumen 2 = Ada dokumen tetapi tidak focus dan tidak dikomunikasikan 3 = Ada dokumen dan focus tetapi tidak dikomunikasikan 4 = Ada dokumen, focus, dan dikomunikasikan	Dokumen program tahunan supervisi akademik yang: c. fokus pada perbaikan proses dan hasil belajar. d. dikomunikasikan pada bulan pertama di awal tahun.				
	2. Melaksanakan	5. KS melaksanakan rencana tahunan	5. Daftar <i>Checklis</i>				

	<p>supervisi akademik dalam rangka peningkatan kualitas guru.</p>	<p>supervisi akademik.</p> <p>6. Dalam pelaksanaan supervisi akademik, focus diberikan pada perbaikan kemampuan mengajar guru dan perbaikan belajar siswa.</p> <p>7. Dalam pelaksanaan supervisi akademik, terdapat kontrak peningkatan kemampuan mengajar guru dan prestasi belajar siswa.</p> <p>8. Di akhir tahun, kemampuan mengajar guru dan prestasi belajar siswa ditunjukkan dengan <i>trend</i> meningkat. Score : 1 = terpenuhi 1 bukti 2 = terpenuhi 2 bukti 3 = terpenuhi 3 bukti 4 = terpenuhi 4 bukti</p>	<p>pelaksanaan supervisi akademik KS dalam 1 tahun.</p> <p>6. Berita acara pelaksanaan supervisi akademik yang mengerucut pada perbaikan kemampuan guru dan prestasi belajar siswa.</p> <p>7. Kontrak antara KS dan guru tentang target peningkatan kemampuan mengajar guru dan prestasi belajar siswa.</p> <p>8. Daftar atau grafik peningkatan kemampuan mengajar guru dan prestasi belajar siswa.</p>				
	<p>3. Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam</p>	<p>6. KS mempunyai standar peningkatan kemampuan mengajar per tengah semester dan prestasi belajar siswa per tengah semester.</p>	<p>6. Standar kemampuan mengajar guru dan prestasi belajar</p>				

	rangka peningkatan profesionalisme guru.	<p>7. KS melakukan pengukuran kemampuan mengajar guru setiap tengah semester dan prestasi belajar siswa setiap tengah semester.</p> <p>8. Terhadap hasil pengukuran yang kurang dari standar, kepala sekolah melakukan perbaikan.</p> <p>9. Terhadap hasil pengukuran yang sama atau lebih dari standar, kepala sekolah menyusun standar baru yang sama atau lebih tinggi.</p> <p>Score :</p> <p>1 = terpenuhi 1 bukti 2 = terpenuhi 2 bukti 3 = terpenuhi 3 bukti 4 = terpenuhi 4 bukti</p>	<p>siswa.</p> <p>7. Berita acara pelaksanaan pengukuran kemampuan mengajar guru dan kemampuan belajar siswa.</p> <p>8. Berita acara perbaikan pembelajaran.</p> <p>9. Standar baru kemampuan mengajar guru dan prestasi belajar siswa.</p>				
	4. Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.	<p>KS memanfaatkan hasil supervisi akademik dibuktikan dengan:</p> <p>1. program tindak lanjut 2. catatan pelaksanaan program tindak lanjut. 3. Pemberian reward dan Punishment</p> <p>Score :</p> <p>1 = Tidak ada bukti 2 = Memenuhi 1 bukti 3 = Memenuhi 2 bukti 4 = Memenuhi semua bukti</p>	Adanya bukti pemanfaatan hasil supervise akademik yang sesuai dengan indikator				
	14	<b>SKORE DIMENSI KOMPETENSI SUPERVISI PEMBELAJARAN</b>		---			

	-----	3,5
	4	

Nilai Akhir ;

$$2 (\text{Komp 1}) + 3 (\text{Komp 2}) + 2 (\text{Komp 3}) + 1 (\text{Komp 4}) + 1 (\text{Komp 5}) + 1 (\text{Komp 6})$$

$$\text{-----} \times 100 = 76,13$$

10 X 4

PREDIKAT :

- nilai 91 sampai dengan 100 disebut amat baik;
- nilai 76 sampai dengan 90 disebut baik;
- nilai 61 sampai dengan 75 disebut cukup;
- nilai 51 sampai dengan 60 disebut sedang; dan
- nilai sampai dengan 50 disebut kurang.

Sidoarjo, 24 Januari 2018.

Pengawas Penilai

Kepala sekolah yang dinilai,

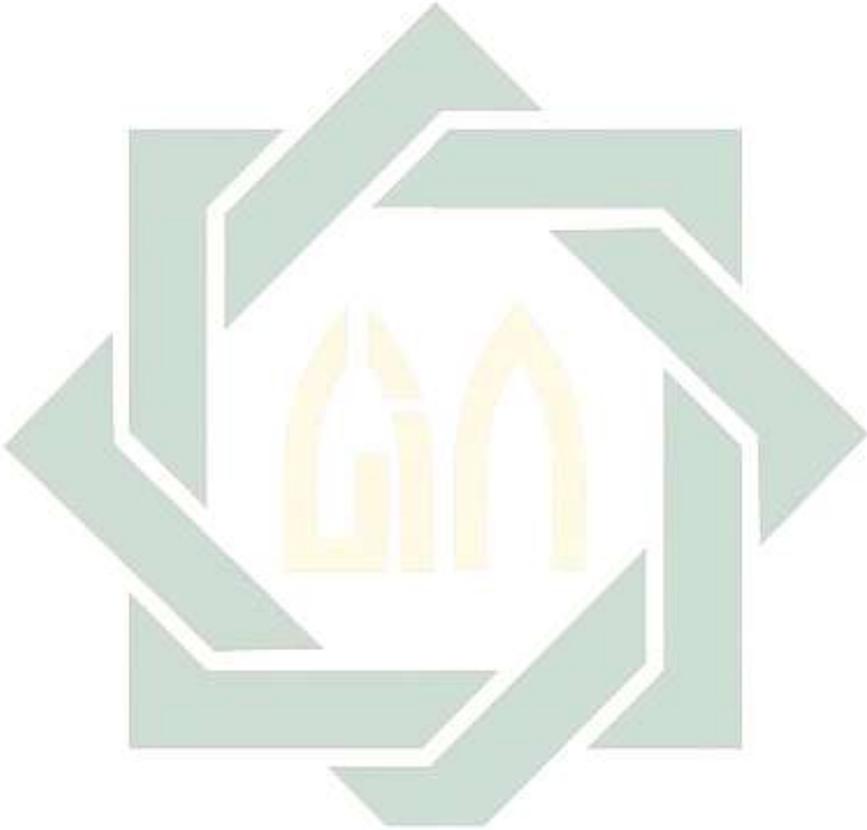
SLAMET, S.Si

-----  
NIP :

Mengetahui

Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kabupaten Sidoarjo

.....



Sesuai dengan instrumen penilaian kinerja kepala sekolah di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo ada enam dimensi kompetensi yaitu:

- a. Dimensi kompetensi kepribadian dan sosial
- b. Dimensi kompetensi kepemimpinan pembelajaran
- c. Dimensi kompetensi pengembangan sekolah
- d. Dimensi kompetensi manajemen sumber daya
- e. Dimensi kompetensi kewirausahaan
- f. Dimensi kompetensi supervisi pembelajaran<sup>124</sup>

Sedangkan menurut subjek DS ada lima dimensi kompetensi kinerja kepala sekolah yaitu:

- a. Dimensi kompetensi kepribadian
- b. Dimensi kompetensi sosial
- c. Dimensi kompetensi supervisi
- d. Dimensi kompetensi manajerial
- e. Dimensi kompetensi kewirausahaan<sup>125</sup>

Tujuan kinerja kepala sekolah menurut subjek DS adalah mendorong dalam peningkatan segikualitas organisasi serta unsur-unsur yang terkait didalam organisasi, seperti dalam penilaian instrumen yang didalamnya terdapat beberapa dimensi kompetensi kepribadian dan sosial sampai dimensi kompetensi kewirausahaan.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup>Data dari Sekolah Islam Parlaungan Waru Sidoarjo (27-04-18; 09.00)

<sup>125</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

<sup>126</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

Didalam pelaksanaanya, sasaran kinerja kepala sekolah menurut subjek DS adalah sasarannya dari kinerja adalah kepala sekolah yang melakukan penilaian kinerja kepala sekolah dengan menggunakan instrumen yang sudah disiapkan yang dinilai oleh guru-guru atau staf yang ada disekolah SMA Islam Parlaungan yang didampingi oleh pengawas sekolah.<sup>127</sup>

Dalam hal ini subjek DS merupakan pengawas sekolah dari dinas pendidikan sidoarjo yang mendampingi SMA islam parlaungan menuturkan bahwa pengawas sekolah atau bapak santusa mulai bertugas melakukan pendampingan disekolah SMA islam parlaungan waru sidoarjo mulai dari bulan februari tahun 2017, dan sejak itu sekolah supervisi manajerial dan penilaian kinerja kepala sekolah.

Seperti yang dijelaskan subjek J tahun 2018 banyak prestasi-prestasi yang sudah dicapai oleh peserta didik salah satunya adalah KIR dimana siswa memiliki keterampilan seperti memasak, pembuatan tinta spidol, tata busana dan lain-lain. Salah satunya kegiatan KIR dalam pembuatan tinta spidol yang mendapatkan juara seprovinsi jawa timur.<sup>128</sup>

Maka kepala sekolah sebenarnya mampu mengembangkan prestasi peserta didik dengan bantuan atau kerjasama dengan guru yang lain agar sekolah SMA Islam Parlaungan lebih meningkat dan berkembang dalam prestasi-prestasi yang diperoleh tahun ini.

---

<sup>127</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

<sup>128</sup>Hasil Wawancara dengan J, Waka Sarpras, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (27-04-18;09.00)

### **3. Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawas terhadap Kinerja Kepala Sekolah disekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo**

Menurut Koziar Barber, peran merupakan seperangkat tingkah laku yang diharapkan oleh orang lain terhadap seseorang demi kedudukannya dalam suatu sistem.<sup>129</sup> Seperti yang dijelaskan oleh Horton dan Hunt, peran diartikan perilaku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki suatu status.<sup>130</sup> Sedangkan menurut Menurut subjek DS peran dijelaskan pengawas memang kalau dibilang peran nya supervisi manajerialnya itu pada kinerja kepala sekolah memang ada perannya itu karena apa dikatakan ada karena tujuan supervisi itu adalah pemberian bantuan kepada guru kalau dikatakan supervisi manajerial maka pemberian bantuan kepada kepala sekolah boleh pengawas sekolah dalam hal memperbaiki kemampuan manajerialnya kepala sekolah tersebut.<sup>131</sup>

Menurut subjek DS peran pengawas memiliki enam dimensi kompetensi yaitu:

- a. Dimensi kompetensi kepribadian
- b. Dimensi kompetensi sosial
- c. Dimensi kompetensi supervisi manajerial
- d. Dimensi kompetensi penilaian pendidikan

---

<sup>129</sup>Farley, John E., *Sociology*, (New Jersey: Prentice Hall), hal. 88-89

<sup>130</sup>Horton, Paul B., dan Chester L., Hunt., *Sosiologi, Jilid 1 Edisi Keenam*, (Jakarta: Erlangga, 1993). Hal. 129-130

<sup>131</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

e. Dimensi kompetensi penelitian pengembangan<sup>132</sup>

Menurut subjek DS ada 8 standar adalah standar isi, lulusan, proses dan penilaian yang empat pertama lebih dekat dengan pembelajaran yang lain pengelolaan, sarana dan prasarana itu kan sifatnya pendukung. Jadi hubungannya dengan kinerja kepala sekolah adalah upaya kepala sekolah untuk mencapai produk yang dihasilkan berdasarkan capaian yang harus diperoleh selama dalam satu tahun. Setiap sekolah selalu membuat EDS atau evaluasi diri sekolah. Evaluasi diri sekolah itu cuma 1 tahun sekali. Dari evaluasi diri akan diketahui kelemahannya.<sup>133</sup>

Dalam hal ini supervisi manajerial merupakan salah satu bentuk untuk mengetahui sampai dimana kinerja kepala sekolah yang ada disekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo.

Penilaian kinerja kepala sekolah di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo dilakukan atau dinilai oleh kepala sekolah, staf-staf dan guru-guru disekolah dan didampingi oleh pengawas sekolah.

Didalam pelaksanaannya, sasaran kinerja kepala sekolah menurut subjek DS adalah sasarannya dari kinerja adalah kepala sekolah yang melakukan penilaian kinerja kepala sekolah dengan menggunakan instrumen yang sudah disiapkan yang dinilai oleh guru-guru atau staf yang ada disekolah SMA Islam Parlaungan yang didampingi oleh pengawas sekolah.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (22-05-18;08.50)

<sup>133</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (22-05-18;08.50)

<sup>134</sup>Hasil Wawancara dengan DS, Pengawas Sekolah, di SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo. (25-04-18;19.18)

Ada beberapa kinerja kepala sekolah SMA Islam Parlaungan Waru Sidoarjo yang perlu dinilai oleh staf-staf dan pengawas sekolah sesuai dengan instrumen yang terdiri dari dimensi kompetensi kepribadian dan sosial, dimensi kompetensi kepemimpinan pembelajaran, dimensi kompetensi pengembangan sekolah, dimensi kompetensi manajemen sumber daya, dimensi kompetensi kewirausahaan, dan dimensi supervisi pembelajaran, seperti yang dipaparkan oleh subjek DS dan subjek S.

Dimensi kompetensi dalam aspek kepribadian yang pertama ditekankan adalah guru itu bermoral dan beriman. Hal ini jelas merupakan kompetensi yang sangat penting karena salah satu tugas guru adalah membantu anak didik yang bertaqwa dan beriman serta menjadi anak yang baik. Yang kedua, guru harus mempunyai aktualisasi diri yang tinggi. Aktualisasi diri yang sangat penting adalah sikap bertanggungjawab. Yang ketiga adalah sikap mau mengembangkan pengetahuan. Guru bila tidak ingin ketinggalan jaman dan juga dapat membantu anak didik terus terbuka terhadap kemajuan pengetahuan, mau tidak mau harus mengembangkan sikap ingin terus maju dengan terus belajar.

Dimensi kompetensi dalam aspek sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi, bergaul, bekerjasama, dan memberi kepada orang lain. Inilah kompetensi sosial yang harus dimiliki oleh seorang pendidik yang diamanatkan oleh UU Guru dan Dosen, yang pada gilirannya harus dapat ditularkan kepada anak didiknya.

Sesuai yang ada di instrumen penilaian kinerja kepala sekolah SMA islam parlauangan yang sudah diisi oleh guru-guru dan staf sekolah dimensi kompetensi kepribadian dan sosial mendapat skor 3,571.

Dimensi kompetensi dalam aspek kepemimpinan pembelajaran adalah bertindak sesuai dengan visi dan misi sekolah yakni memiliki program sesuai visi dan misi sekolah, strategi pengembangan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Menantang diri sendiri untuk mencapai standar yang dinggi, dan menciptakan budaya yang konusif dan inovatif dalm pmbelajaran.

Sesuai yang ada di instrumen penilaian kinerja kepala sekolah SMA islam parlauangan yang sudah diisi oleh guru-guru dan staf sekolah dimensi kompetensi kepemimpinan pembelajaran mendapat skor 3,2608.

Dimensi kompetensi dalam aspek pengembangan sekolah adalah yang pertama ditekankan pada rencana pengembangan sekolah kerja jangka menengah, sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Dan menyusun rencana kerja anggaran sekolah sesuai kebutuhan sekolah sekaligus membangun rasa percaya kerjasama dalam rangka untuk menciptakan kolaborasi yang kuat.

Sesuai yang ada di instrumen penilaian kinerja kepala sekolah SMA islam parlauangan yang sudah diisi oleh guru-guru dan staf sekolah dimensi kompetensi pengembangan sekolah mendapat skor 2,857.

Dimensi kompetensi dalam aspek manajemen sumber daya menekankan pada pengelolaan dan pendayagunaan pendidik dan tenaga

kependidikan secara optimal dan mengelolah yang terdapat disekolah seperti keuangan, lingkungan, layanan khusus disekolah dan lain-lain.

Sesuai yang ada di instrumen penilaian kinerja kepala sekolah SMA islam parlauangan yang sudah diisi oleh guru-guru dan staf sekolah dimensi kompetensi manajemen sumber daya mendapat skor 2,875.

Dimensi kompetensi dalam aspek kewirausahaan menekankan pada kemampuan untuk menciptakan inovasi yang bermanfaat dan mampu menciptakan gagasan yang kreatif, baru dan berbeda dengan yang lainnya.

Sesuai yang ada di instrumen penilaian kinerja kepala sekolah SMA islam parlauangan yang sudah diisi oleh guru-guru dan staf sekolah dimensi kompetensi kewirausahaan mendapat skor 3,4.

Dimensi kompetensi dalam aspek Supervisi pembelajaran meliputi pelaksanaan evaluasi kerja guru dan pelaksanaan evaluasi belajar siswa (UH, UTS, UKK, US dan UN). Pelaksanaan evaluasi guru setiap tahunnya sangat membantu untuk mengetahui tingkat prestasi kerja guru, serta mengetahui kekurangan dan kelebihan guru, sehingga kedepannya dari hasil evaluasi yang secara rutin dilaksanakan guru mampu mengatasi kekurangannya dan meningkatkan prestasi kerjanya dari tahun ke tahun.

Sesuai yang ada di instrumen penilaian kinerja kepala sekolah SMA islam parlauangan yang sudah diisi oleh guru-guru dan staf sekolah dimensi kompetensi supervisi pembelajaran mendapat skor 3,5.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Setelah mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data sebagai hasil penelitian dari pembahasan tentang Peran Supervisi Manajerial oleh Pengawas terhadap Kinerja Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Supervisi Manajerial oleh Pengawas di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo sudah dilakukan dengan menggunakan pendekatan dan teknis yang tepat yang tidak hanya berpaku pada selebar kertas tetapi pengawas melakukan komunikasi, interaksi dan memberi pertanyaan metode dan model seperti apa yang nantinya akan dipakai. Pendekatan supervisi manajerial yang digunakan adalah pendekatan kualitatif tetapi wujudnya wawancara guna untuk menjangkau informasi.
2. Kinerja kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaungan Waru Sidoarjo dalam penilaian kinerja kepala sekolah menggunakan instrumen yang sudah disiapkan dan akan dinilai oleh guru-guru dan staf yang ada di sekolah. Didalam instrumen penilaian ada beberapa aspek yang perlu dinilai yaitu dimensi kompetensi kepribadian dan sosial, dimensi kompetensi kepemimpinan pembelajaran, dimensi kompetensi pengembangan sekolah, dimensi kompetensi sumber daya, dimensi kompetensi kewirausahaan, dan dimensi kompetensi supervisi pembelajaran.
- 3.

4. Peran supervisi manajerial oleh pengawas terhadap kinerja kepala sekolah di Sekolah Menengah Atas Islam Parlaunga Waru Sidoarjo seorang pengawas yang membina dan menilai kepala sekolah dalam hal menyelesaikan masalah manajerialnya dan kinerja kepala sekolah tersebut. Peran pengawas dalam supervisi manajerial ini memiliki enam dimensi yaitu dimensi kompetensi kepribadian, dimensi kompetensi sosial, dimensi kompetensi supervisi manajerial, dimensi kompetensi penilaian pendidikan, dan dimensi kompetensi penelitian pengembangan. Ada delapan standar juga yang sifatnya pendukung yakni standar isi, penilaian, proses dan penilaian yang lebih dekat dengan pembelajaran, yang lain pengelolaan, yang lain pengelolaan, sarana dan prasarana. Setiap satu tahun sekali sekolah selalu membuat EDS untuk mengetahui kelemahannya

#### **B. Saran**

Kepada kepala sekolah di Sekolah Islam Parlaungan Waru Sidoarjo diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi sehingga sekolah mendapatkan prestasi lebih banyak dan menjadi sekolah unggulan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Sudrajat. *Dimensi Kompetensi Supervisi manajerial*. Jakarta: Musyawarah Kerja Pengawas, 2009.
- Asli Rambe dan Mahidin Amiruddin Siahaan. *Manajemen Pengawas Pendidikan*, Jakarta: Quantum Teaching, 2006.
- B4.KS-PS, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik: Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Mengelola Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kemendikbud, 2015)
- Binti Maunah. *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Teras, 2009.
- Budi Suhardiman. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2012.
- Daryanto. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Direktorat Tenaga Kependidikan, *Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah*. Jakarta: 2009
- E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Jakarta : Rosda, 2010.
- Fitri Yanti, “Pengaruh Supervisi Manajerial Pengawas Terhadap Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dasar Di Kecamatan Purwakarta Kabupaten Purwakarta”, Skripsi—IAIN Purwakarta, 2014.

Hari Sudrajat. *Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004.

Hasbullah. *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012.

Hendarman. *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Indeks. 2015)

<http://depdiknas>, diakses tanggal 23 Maret 2014.

<http://aktual-asiddau.blogspot.com/2010/09/tugas-pokok-dan-fungsi-kepalasekolah.html>

Imam Machali dan Didin Kurniadin. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Jasmani *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2013.

Jurn Jerry H. Makawimbang Surya Dharma. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.

Khairil dan Sudarwan Danim. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2012

Kisbiyanto. *Supervisi Pendidikan*, Kudus: 2008.

Kompri. *Manajemen Pendidikan, Komponen-komponen Elementer Kemajuan Sekolah*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2015.

Kompri. *Manajemen Pendidikan. Komponen-komponen Elementer Kemajuan Sekolah*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2015.

Lexy J Moeleon. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.

Luk-luk Nur Mufidah. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: TERAS, 2009.

- Mohammad Arifin & Barnawi. *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2014.
- Nana Syaodi Sukmadinata. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Nur Aedi. *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014.
- Nurtain. *Supervisi Pendidikan: Teori dan Praktik*. Jakarta: Departemen Pendidikan, 1989.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya nomor 21 tahun 2010 pasal 5 ayat 2.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya BAB I Pasal 1 Ayat 2
- Piet. A. Sahertian. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya, Usana Offset Printing, 1981.
- Riduwan. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Rismi Somad dan Donni Juni Priansa. *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- S. Nasution. *Metode Research Penelitian Ilmiah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Sjamsuddin dan Jahja Qahar. *Petunjuk Praktis Supervisi Pendidikan Agama*, Jakarta: PT Ciawi Jaya, 1983.

- Soekanto, Soerjono. *Sosiologi :suatu pengantar*. Jakarta: Rajagrafindopersada, 2002.
- Sudarsono. *Beberapa Pendekatan dalam Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1992.
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004
- Suharsmi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Suhertian. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta, 2000.
- Sulistiyorini dan Muhammad Fathurrohman. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik (Teoritik & Praktik)*. Yogyakarta: Teras, 2012.
- Surya Dharma. *Jurnal Tenaga Kependidikan* Vol. 3, No. 1, April 2008
- Sutrisno Hadi. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset , 1981) Jilid 3.
- Syaiful Sagala. *Supervisi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Wahjosumidjo. *kepemimpinan kepala Sekolah (tinjauan teoritik dan permasalahanya*. Jakarta: Raja Grafindo persada, 2005.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2011.