

BAB V

PEMBAHASAN

Tanggung jawab kepala sekolah sebagai seorang *supervisor* yaitu dapat dilaksanakan melalui pembinaan dan mengembangkan mutu para guru, “tugas kepala sekolah sebagai *supervisor* berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya”.¹ Dengan kepala sekolah mengetahui bagian-bagian mana saja yang memerlukan perbaikan maka kepala sekolah dapat menentukan cara yang tepat untuk menangani setiap permasalahan yang ada. Sehingga kepala sekolah dituntut untuk memahami segala kondisi yang berada di lembaganya.

1. Prinsip Ilmiah, Prinsip Demokratis, Kerjasama, Konstruktif dan Kreatif yang diterapkan Kepala Sekolah dalam Supervisi Akademik guna Peningkatan Kinerja Guru di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung.

Salah satu cara untuk memajukan sekolah yaitu melalui peningkatan kualitas guru yang secara langsung terlibat dalam kegiatan belajar siswa. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, supervisi akademik merupakan bagian terpenting dalam pendidikan. Karena dengan meningkatnya kemampuan guru maka dapat memberikan dampak yang baik pula pada siswa. Hal ini sesuai dengan tujuan dari pelaksanaan supervisi akademik,

¹ M. Ngalim Purwanto. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 1996) hal.. 62

Memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru (dan staf sekolah yang lain) agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran. Selanjutnya apabila kualitas kinerja guru dan staf meningkat, demikian pula mutu pembelajarannya, maka diharapkan prestasi belajar siswa juga akan meningkat. Pemberian bantuan pembinaan dan pembimbing tersebut dapat bersifat langsung ataupun tidak langsung kepada guru yang bersangkutan.²

Hasil dari penelitian yang dilaksanakan peneliti di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung telah dipaparkan pada bab sebelumnya. Berdasarkan hasil wawancara, dalam prakteknya kepala sekolah tidak hanya menggunakan satu prinsip supervisi saja. Tapi kepala sekolah mengombinasikan antara prinsip yang satu dengan prinsip yang lainnya. Dengan menggabungkan berbagai prinsip supervisi, maka kepala sekolah dapat dengan mudah melaksanakan kegiatan supervisi akademik bersama tim kepada para guru yang akan disupervisi.

Sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, prinsip yang pertama adalah prinsip ilmiah. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana kepala sekolah menyikapi setiap permasalahan yang muncul. Bukan berdasarkan apa yang dikatakan oleh guru ataupun pihak yang lain. Tetapi merujuk pada bukti-bukti yang menunjukkan memang hal tersebut terjadi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Fakta dilapangan ini sesuai dengan ciri-ciri dari prinsip ilmiah yang menyatakan bahwa,

Prinsip ilmiah (*scientific*), prinsip ini mengandung ciri-ciri antara lain: (a) kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan proses belajar mengajar, (b) untuk

² Suharsimi Arikunto. *Dasar-dasar Supervisi Pendidikan*. (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2006) hal. 5

memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya, (c) setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, terencana dan kontinu.³

Di dalam lembaga pendidikan formal seperti SMP Islam Al Azhaar Tulungagung ini memang dalam segala pelaksanaan proses apapun menggunakan prinsip ilmiah. Semua yang ada harus ada bukti yang menunjukkan kebenarannya. Tak terkecuali dengan kegiatan supervisi akademik. Walaupun pada pelaksanaannya prinsip ini tidak dijalankan secara maksimal. Hal ini seperti yang disampaikan oleh beberapa narasumber yang menyatakan bahwa kegiatan supervisi akademik yang dilaksanakan belum sesuai dengan jadwal yang disusun oleh kepala sekolah maupun pihak guru. Tetapi dari sini

Prinsip yang berikutnya adalah prinsip demokratis. Prinsip ini tercermin dari bagaimana sikap kepala sekolah kepada para guru pada kegiatan supervisi akademik maupun dalam kesehariannya. Semua guru diberikan hak yang sama dalam berbicara. Setiap ada kesalahan atau ada kekeliruan dari guru semua diselesaikan secara kekeluargaan. Hal ini sesuai dengan definisi prinsip demokratis yang mengatakan bahwa "...servis, dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya.." ⁴ Pengertian ini sesuai dengan fungsi supervisi dalam bidang

³ Jasmani Asf, Syaiful Mustofa. *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013) Hal.. 41-44

⁴ *Ibid.*,

kemanusiaan yang menyatakan bahwa, fungsi supervisi dalam bidang kemanusiaan sebagaimana berikut ini:

1. Memanfaatkan kekeliruan ataupun kesalahan-kesalahan yang dialaminya untuk dijadikan pelajaran demi perbaikan selanjutnya, bagi diri sendiri maupun bagi anggota kelompoknya.
2. Membantu mengatasi kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok seperti dalam hal kemalasan, merasa rendah diri, acuh tak acuh, pesimistis dan sebagainya.
3. Mengarahkan anggota kelompok kepada sikap-sikap yang demokratis.
4. Memupuk rasa saling menghormati diantara sesama anggota kelompok dan sesama manusia.⁵

Dengan demikian para guru ketika melaksanakan tugasnya akan merasa nyaman. Nyaman dengan lingkungan pendidikan serta orang-orang yang berada di dalamnya. Dengan syarat apabila seorang guru yang belum memenuhi standar kinerja bersedia menerima masukan dan mau mengembangkan kemampuannya. Karena hal itu dilakukan demi perbaikan kualitas guru sendiri. Penerapan prinsip demokratis membuat masing-masing guru bisa menyampaikan segala kendala yang dihadapi. Selain itu, memang pada dasarnya rasa kekeluargaan di SMP Islam Al Azhaar sangat dijunjung tinggi.

Seperti yang dikatakan oleh Gibson et al, yang menyatakan bahwa secara komprehensif kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa factor, diantaranya:

1. *Variabel individu*, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat social, pengalaman, demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin).
2. *Variabel organisasi*, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan.

⁵ *Ibid.*,

3. *Variabel psikologis*, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.⁶

Lingkungan memberikan peran yang berarti dalam rangka peningkatan kinerja guru. Lingkungan disini bisa diartikan sebagai teman (rekan sejawat), atasan (kepala sekolah) maupun sikap antara individu yang satu dengan yang lain. Budaya kerjasama membuat segala beban dalam mengajar menjadi lebih ringan. Bagi guru yang memiliki masalah dalam mengajar, seperti materi, penguasaan kelas, penggunaan media, metode dan sebagainya dapat dipecahkan bersama. Yang dilaksanakan pada setiap hari jum'at dengan teknis yang telah disebutkan sebelumnya.

Selanjutnya, prinsip ketiga yang digunakan oleh kepala sekolah dalam kegiatan supervisi akademik adalah prinsip kerjasama. Kerjasama merupakan hal yang penting bagi berkembangnya sebuah tim. Seperti yang telah disampaikan oleh waka kurikulum sebelumnya, bahwa di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung ini kerjanya berupa kerja tim. Sehingga dalam kegiatan apapun tetap dilaksanakan secara kerjasama. Tidak terkecuali dengan kegiatan supervisi akademik. Selain dengan tim *supervisor*, kerjasama dengan para guru yang akan disupervisi juga diperlukan. Jadi para guru dapat dengan mudah mengembangkan kemampuannya.

Kenyataan di lapangan, sesuai dengan pengertian prinsip kerjasama yang menyatakan bahwa, “mengembangkan usaha bersama, atau menurut istilah supervisi *sharing of idea, sharing of experience*, memberi *support* atau

⁶ Uhar Suharsaputra. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2013) Cet. Ke 2, hal..166-167

mendorong, menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama.”⁷ Hubungan kekeluargaan, rasa kerjasama harus tetap dipupuk untuk mewujudkan cita-cita yang ada.

Prinsip kerjasama yang digunakan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsi supervisi akademik dalam pembinaan proses yang menyatakan bahwa,

1. Mengetahui masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing.
2. Menimbulkan dan memelihara sikap percaya mempercayai antar sesama anggota dan pimpinan.
3. Memupuk sikap dan kesediaan tolong menolong
4. Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok.⁸

Menumbuhkan rasa kerjasama merupakan suatu keharusan untuk dilaksanakan. Kenyataan di lapangan berdasarkan hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung ini menunjukkan hal tersebut. Hal ini terbukti dari kegiatan sehari yang dilakukan oleh setiap guru.

Prinsip keempat yang digunakan oleh kepala sekolah adalah prinsip konstruktif dan kreatif. Seperti yang dikatakan Hasibuan, bahwa kinerja merupakan “...gabungan dari tiga factor, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja...”⁹. Bagaimana kinerja guru dapat terbentuk apabila ke tiga faktor tidak terpenuhi. Motivasi dari seorang guru dapat muncul dari dalam maupun dari luar diri seorang guru. Motivasi yang berasal dari luar guru bisa berasal dari lingkungan, kepala sekolah,

⁷ Jasmani, Syaiful Mustofa. *Supervisi Pendidikan*. (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2013) hal. 25-27

⁸ *Ibid*, hal. 41-44

⁹ *Ibid*, hal.. 159-160

teman sejawat untuk selalu semangat memperbaiki diri. Agar bisa meningkatkan kualitas dirinya.

Oleh karena itu, supervisi akademik harus mampu membangun kreativitas dan memacu semangat guru untuk semakin memperbaiki kinerjanya terutama di dalam kelas. Seperti yang dikatakan oleh salah satu guru bahwa kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah semakin memotivasi untuk lebih baik lagi. Guru-guru sudah mulai merasakan dampak dari kegiatan supervisi akademik yang dilakukan selama ini. Ada peningkatan kualitas dari guru sedikit demi sedikit. Karena memang peningkatan tidak bisa secara langsung, tapi semua memerlukan proses yang panjang.

Kenyataan di lapangan, berdasarkan observasi peneliti selama kegiatan supervisi akademik, kepala sekolah telah melakukan sesuai dengan prinsip supervisi yang dikatakan oleh Moh. Rifa'I MA, bahwa:

1. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif.
2. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya.
3. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
4. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah yang disupervisi.
5. Supervisi harus di dasarkan pada hubungan profesioanl bukan atas dasar hubungan pribadi.
6. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah.
7. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipasti dari guru-guru.
8. Supervisi tidak boleh didasarkan pada kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi.
9. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan.
10. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapakan hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa.

11. Supervisi hendaknya bersifat preventif, korektif, dan kooperatif.¹⁰

2. *Plan, Do, See* Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung.

Dalam pelaksanaan supervisi akademik, terdapat 3 langkah yang harus dilaksanakan. “Tahap pertemuan awal, tahap observasi kelas, dan tahap pertemuan umpan balik”.¹¹ Berdasarkan hasil wawancara peneliti, langkah-langkah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dilakukan melalui tiga tahap seperti yang disebutkan di atas.

Pada tahap pertemuan awal, kepala sekolah bersama waka menentukan jadwal supervisi akademik yang akan dilaksanakan. Selain itu kepala sekolah juga *supervisor* dan guru siapa saja yang akan disupervisi. Pada kesempatan ini kepala sekolah bersama para guru juga menyusun materi apa saja yang akan disupervisi. Kemudian dari materi yang telah ditentukan disusunlah menjadi instrument-instrument penelitian. Sehingga keputusan yang diambil bukan hanya keputusan kepala sekolah. Melainkan keputusan bersama yang kemudian menjadi program bersama, seperti yang disampaikan oleh kepala sekolah. Tahapan demi tahapan untuk pertemuan awal telah sesuai dengan teori yang ada, seperti berikut ini:

1. Kepala sekolah menciptakan suasana yang akrab dengan guru.
2. Kepala sekolah dengan guru membahas rencana pembelajaran yang dibuat guru untuk menyepakati aspek mana yang menjadi focus perhatian supervisi, serta menyempurnakan rencana pembelajaran tersebut.

¹⁰ M. Ngalim Purwanto. *Administrasi Dan Supervisi...* hal.. 117

¹¹ Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah.* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012). hal..250-251

3. Kepala sekolah bersama guru menyusun instrument observasi yang akan digunakan.¹²

Pada praktiknya, kegiatan ini dilaksanakan ketika workshop pada bulan Mei. Kepala sekolah beserta guru maupun jajaran menyusun program yang akan dilaksanakan selama satu tahun ke depan.

Tahap yang ke dua, merupakan tahap observasi. Berdasarkan hasil wawancara peneliti, teknik supervisi akademik di SMP Islam Al Azhaar dilaksanakan dengan dua macam yaitu teknik kunjungan kelas (*classroom visitation*), dan teknik musyawarah & pertemuan. Pelaksanaan teknik kunjungan kelas (*classroom visitation*) terbagi menjadi beberapa macam, seperti:

1. Kunjungan yang dilakukan dengan terlebih dahulu memberitahukan kepada guru yang akan disupervisi.
2. Kunjungan insidental yang dilakukan tanpa memberitahukan terlebih dahulu .
3. Kunjungan yang dilakukan dengan memberitahu undangan dari guru yang bersangkutan.¹³

Berdasarkan hasil penelitian, teknik kunjungan kelas yang diterapkan di SMP Islam Al Azhaar yaitu berupa kunjungan incidental dimana tidak ada pemberitahuan terlebih dahulu kepada para guru yang akan disupervisi. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh kepala sekolah ketika wawancara. Bahwasannya kepala sekolah sering masuk ke dalam kelas ketika guru mengajar. Sehingga siap ataupun tidak guru dituntut untuk siap. Karena memang tidak menutup kemungkinan ada beberapa guru pada saat

¹² *Ibid*,

¹³ *Ibid*..

menyampaikan pelajaran tidak seperti Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang telah disusun. Karena hal ini bisa dilatar belakangi oleh berbagai sebab.

Namun berdasarkan hasil wawancara, kegiatan seperti ini dilaksanakan lebih kepada guru baru. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran serta pengelolaan kelas. Walaupun demikian, untuk guru-guru yang sudah lama dalam hal ini kategori guru tetap juga tetap ada pantauan dari kepala sekolah maupun pihak yang ditunjuk yaitu waka kurikulum dan kesiswaan. Hal ini merujuk dengan apa yang disampaikan oleh salah satu guru ketika wawancara.

Selain teknik kunjungan kelas, seperti yang telah dipaparkan pada hasil penelitian dalam pelaksanaannya kepala sekolah juga menggunakan teknik musyawarah dan pertemuan yang dikemas dalam bentuk evaluasi hari jum'at. Di dalam teknik musyawarah dan pertemuan, yang pertama “..adanya keikutsertaan secara simultan antara guru, kepala sekolah dan penilik sekolah dalam penataran atau dalam penyampaian informasi tentang kebijakan pemerintah sehingga semua komponen tersebut memiliki pemahaman yang sama.”¹⁴

Selain kepala sekolah, dalam menentukan kebijakan terkait dengan pembelajaran guru juga dilibatkan. Baik agenda rutin setiap minggu (hari jum'at) ataupun tahunan (workshop). Sehingga guru-guru dapat

¹⁴ Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan....* hal..250-251

menyampaikan gagasan yang dimiliki dan program yang direncanakan bukan hanya program kepala sekolah tetapi menjadi korban bersama.

Yang kedua, “adanya pertemuan rutin antara guru, kepala sekolah dan penilik tersebut untuk membicarakan masalah-masalah yang sedang dihadapi dan cara pemecahannya.”¹⁵ Di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung, kegiatan seperti ini dilaksanakan setiap hari jum’at. Seperti yang disampaikan oleh kepala sekolah saat wawancara bahwa dalam kegiatan ini diikuti oleh seluruh guru baik honorer, kontrak maupun tetap. Kegiatan selama satu minggu dievaluasi baik oleh kepala sekolah maupun guru yang telah ditunjuk kepala sekolah. Berbagai kendala dari masing-masing guru disampaikan dalam kesempatan ini.

Baik kendala dalam mengajar, kendala dalam menyampaikan pelajaran maupun kendala yang lain dan masih berkaitan dengan pembelajaran yang dilakukan. Seperti yang disampaikan oleh salah satu guru, pada kesempatan ini setiap guru mata pelajaran diberi keleluasaan untuk menyampaikan semua kendala yang dihadapi. Sehingga apabila ada permasalahan dapat segera diselesaikan.

Selain dievaluasi, semua guru juga mendapatkan pelajaran atau materi berdasarkan jadwal yang telah ditentukan. Seperti materi Yanbu’a, bahasa Inggris, serta *microteaching* dan tentang kurikulum. Karena SMP Islam Al Azhaar Tulungagung akan menggunakan system *Cambridge* maka setiap guru diharuskan bisa berbahasa Inggris. Maka dari itu bagi guru-guru yang

¹⁵ *Ibid.*

belum mampu tetap diberikan pelajaran bahasa Inggris. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh kepala sekolah maupun guru di sekolah ini.

Pada kesempatan ini pula, kegiatan *microteaching* dan pendalaman kurikulum diberikan kepada semua guru. Masing-masing guru secara bergantian melaksanakan praktik mengajar yang disaksikan oleh seluruh guru. Sehingga apabila ada kekurangan dapat segera disempurnakan. Setiap Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang telah disusun dipraktikkan pada kegiatan *microteaching* sehingga dapat saling berevaluasi. Selain itu, setiap perubahan maupun perkembangan tentang kurikulum selalu diadakan pembaharuan. Hal ini bertujuan agar setiap guru tidak tertinggal dalam kegiatan pembelajaran.

Secara tidak langsung cara ini bisa memupuk rasa kekeluargaan antar sesama guru. Susah senang dilaksanakan bersama. Karena memang disini kerjanya kerja tim. Guru-guru yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran di kelas dapat belajar dari guru-guru yang lain ketika praktek *microteaching*.

Mengingat SMP Islam Al Azhaar Tulungagung merupakan suatu sekolah yang berada di bawah naungan LPI Al Azhaar, maka standar kinerja yang digunakan di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung, menggunakan standar kinerja baik dari pemerintah (PKG) maupun standar kinerja yang telah ditetapkan oleh lembaga. Berdasarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No.16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Dijelaskan bahwa “Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 Kompetensi utama, yaitu: (1)

kompetensi pedagogic, (2) kepribadian, (3) social, dan (4) professional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru”.¹⁶

Bagi seorang guru, empat kompetensi yang telah disebutkan di atas memang sudah menjadi keharusan untuk melaksanakan. Penerapan empat kompetensi di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung selalu dikawal oleh kepala sekolah maupun tim, dalam hal ini waka kurikulum dan kesiswaan. Walaupun pada prakteknya bukan hanya mereka saja yang mengawasi setiap guru. Tetapi semua unsur dapat memberikan penilaian pada setiap sudut di sekolah ini.

Upaya perbaikan kompetensi bagi guru sebagai hasil dari supervisi akademik dilakukan oleh kepala sekolah dengan berbagai macam hal. Guru yang dikatakan telah memenuhi kompetensi pedagogic dalam praktiknya harus menguasai:

1. Karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, social, kultural, emosional, dan intelektual.
2. Teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
3. Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang di ampu.
4. Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
6. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
7. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
8. Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
9. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.¹⁷

¹⁶ Penilaian Kinerja Guru. Departemen Pendidikan Nasional.2008.hal.. 4

¹⁷ Ibid., hal.5

Dengan kata lain, setiap guru harus memahami betul bagaimana kondisi siswa yang sedang dihadapinya. Di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung, sistem yang digunakan berupa kelas kecil. Dalam satu kelas terdapat tidak lebih dari 30 siswa sehingga memudahkan setiap guru untuk mengenali karakter setiap siswa. Setiap guru memahami bagaimana karakter siswa yang satu dengan siswa yang lain. Apalagi SMP Islam Al Azhaar Tulungagung termasuk sekolah inklusi, bukan hanya pada jenjang SMP tetapi disemua jenjang pendidikan di Al Azhaar termasuk sekolah inklusi. Dimana menerima siswa ABK yang disamakan dengan siswa yang lainnya.

Dengan kondisi yang berbeda sudah pasti siswa ABK juga memerlukan penanganan yang berbeda pula. Oleh karena itu, di LPI Al Azhaar terdapat guru pendamping bagi siswa ABK. Tidak terkecuali dengan SMP Islam Al Azhaar Tulungagung. Tetapi bukan hanya guru pendamping yang dituntut untuk mendidik siswa ABK tetapi seluruh guru. Sehingga dalam prakteknya setiap guru di sekolah ini dituntut untuk dapat memberikan perlakuan yang sama bagi seluruh siswa.

Berkaitan dengan pemahaman terhadap setiap karakter siswa, hubungan wali kelas sebagai guru yang paling dekat dengan siswa sangat erat dengan setiap orang tua siswa. Sehingga setiap ada persoalan apapun terhadap siswa guru dapat mengetahui. Dengan mengetahui latar belakang setiap siswa dapat mempermudah guru untuk mendidik siswa berdasarkan latar belakang keluarganya.

Kompetensi berikutnya yang harus dimiliki oleh setiap guru adalah Kompetensi profesional, dalam praktiknya guru dapat dikatakan telah memenuhi kompetensi ini adalah,

1. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
2. Menguasai Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar mata pelajaran/ bidang pengembangan yang diampu.
3. Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif.
4. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
5. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.¹⁸

Di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung, untuk mengembangkan kompetensi profesional bagi masing-masing guru, seperti yang disampaikan di awal tadi terdapat kegiatan berupa pendalaman kurikulum. Dimana setiap guru diberikan materi serta pengetahuan terkait pembaharuan system pembelajaran yang digunakan. Seperti yang disampaikan oleh waka kurikulum bahwa beberapa guru juga diikutkan pelatihan dan sebagainya, UKG, dan sebagainya. Sehingga setiap guru dapat memberikan pembelajaran yang terbaik bagi setiap siswa. Dengan harapan apabila kemampuan guru meningkat maka hasil yang didapat dalam hal ini prestasi belajar siswa juga meningkat.

Merujuk pada pendapat waka kesiswaan yang mengatakan bahwa SMP Islam Al Azhaar Tulungagung merupakan satu-satunya sekolah swasta dari lima sekolah di Tulungagung yang menggunakan kurikulum 2013. Sehingga

¹⁸ *Ibid*, hal.. 7-8

sudah pasti setiap guru mendapatkan ilmu serta pembaharuan dalam bidang pendidikan terkait kurikulum ini. Mengingat tidak semua sekolah mendapat kesempatan menggunakan kurikulum ini. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah ini memiliki kualitas yang tidak diragukan lagi. Dan hal ini dapat membuktikan bahwa guru-guru yang berada di sekolah ini memiliki kemampuan yang baik.

Selanjutnya, Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemantapan dan integritas kepribadian seorang guru. Dalam prakteknya guru harus:

1. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
2. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
3. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
4. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru dan rasa percaya diri.
5. Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.¹⁹

Setiap guru yang akan menjadi pendidik di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung, apabila tidak memiliki niatan yang sungguh-sungguh dengan sendirinya akan mundur. Seperti yang disampaikan oleh waka kesiswaan pada saat wawancara, system di Al Azhaar ini berupa dakwah di bidang pendidikan. Sehingga apabila seorang guru, hanya memiliki nilai atau kemampuan yang baik tapi tidak dapat memberikan *uswah* bagi setiap siswa tidak dapat diterima di lembaga ini. Mengingat motto dari lembaga ini adalah

¹⁹ *Ibid*, hal.. 5-6

“Membina generasi Rabbani”, bagaimana mungkin motto tersebut dapat terwujud apabila dari pendidiknya belum baik.

Setiap aturan-aturan yang diberlakukan bagi masing-masing guru bertujuan untuk memperbaiki kualitas pribadi guru itu. Hal ini terbukti dengan diadakannya pembinaan rutin setiap hari sabtu bagi semua asatidz yang membahas tentang bagaimana cara menjadi pendidik yang baik, pribadi yang rabbani, dan sebagainya. Sehingga pribadi masing-masing guru akan dapat tertata dengan baik. Walaupun tidak menutup kemungkinan ada satu atau dua guru yang belum sesuai dengan hal itu. Oleh karena itulah kegiatan ini rutin dilaksanakan.

Kompetensi berikutnya adalah kompetensi sosial yang harus dicapai seorang guru. Kemampuan social meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah:

1. Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status social ekonomi.
2. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
3. Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
4. Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.²⁰

Dari pembahasan yang sebelumnya telah disampaikan bahwa unsur kekeluargaan disini sangat kental. Segala macam permasalahan yang timbul diselesaikan secara musyawarah. Masing-masing guru di SMP Islam Al

²⁰ *Ibid*, hal.. 6

Azhaar Tulungagung ini memiliki hubungan yang baik antara yang satu dengan yang lainnya. Selisih paham dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang wajar, sehingga apabila ada persoalan segera diselesaikan. Selain dengan semua unsur yang terlibat di sekolah ini, masing-masing guru baik kepala sekolah dan yang lainnya memiliki hubungan yang baik dengan semua wali siswa. Hal ini mempermudah bagi orang tua maupun guru apabila ada permasalahan terhadap siswanya.

Merujuk dari apa yang disampaikan oleh waka kurikulum yang menyatakan bahwa unsur wali santri di sekolah ini sangatlah kuat, sehingga apa yang disampaikan oleh wali santri juga menjadi pertimbangan bagi sekolah. Hal ini terbukti dari saat kegiatan workshop evaluasi dari masing-masing wali santri dijadikan salah satu pertimbangan mengenai kebijakan maupun penempatan guru.

Langkah terakhir dari kegiatan supervisi akademik adalah pemberian umpan balik terhadap hasil yang di dapat. Dalam hal ini dapat dikatakan sebagai langkah evaluasi. Sehingga hasil yang di dapat ada langkah tindak lanjutnya.

3. Tindak Lanjut Supervisi Akademik yang digunakan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung

Setelah pelaksanaann supervisi akademik, tahapan berikutnya yakni berupa tahapan evaluasi atau pemberian umpan balik. Kompetensi kepala sekolah sebagai seorang *supervisor* dalam melaksanakan tugasnya,

“kemampuan evaluasi diperlukan berkaitan dengan peran *supervisor* itu sendiri sebagai pembimbing dan pembantu pertumbuhan profesionalitas guru-guru. Untuk itu, kemampuan evaluasi sangat diperlukan.”²¹

Sebagai seorang *supervisor*, kepala sekolah dituntut untuk bisa menyusun supervisi yang tepat bagi guru, melaksanakan supervisi dengan tanpa adanya intimidasi bagi guru sekaligus mengevaluasi dengan cara yang tepat sesuai dengan masalah yang ada pada tiap guru. Bukan hal yang mudah memang bagi kepala sekolah untuk melaksanakan ini semua. Tetapi apabila ada kerjasama dari semua pihak maka hal ini dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam pelaksanaannya, berhasil tidaknya supervisi dapat dipengaruhi oleh beberapa factor sebagai berikut:

1. Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada.
2. Besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah.
3. Tingkatan dan jenis sekolah.
4. Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia.
5. Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri.²²

Langkah tindak lanjut yang dilaksanakan kepala sekolah maupun tim dapat memberikan efek yang luar biasa bagi para guru. Karena dengan adanya tindak lanjut maka guru dapat memperbaiki lagi kualitasnya. Terkait hal ini, merujuk pada apa yang dikatakan oleh waka kurikulum yang menyatakan bahwa setiap kegiatan ada tindak lanjutnya. Tergantung guru tersebut kurangnya dimana. Karena memang hambatan yang didapati pada masing-masing guru berbeda-beda. Ada yang terhambat dari materi pelajaran,

²¹ Suharsimi Arikunto. *Dasar-dasar Supervisi ...* hal. 383-384

²² *Ibid.*, hal. 118

media pembelajaran, pengelolaan kelas dan sebagainya. Maka dari itu untuk menindak lanjuti hal ini sekolah memberikan pembinaan juga diikuti pelatihan juga.

Sebagai bentuk evaluasi yang nyata yakni dilaksanakan setiap hari jum'at. Pada kegiatan ini, kepala sekolah dengan tim nya selain memberikan pendidikan kepada guru, memberikan materi kepada guru, menilai guru tetapi juga memberikan evaluasi. Jadi pada kegiatan ini dapat difungsikan dengan berbagai macam hal. Yang tentunya terkait dengan proses pendidikan yang berada di sekolah. Karena memang evaluasi merupakan hal yang mutlak dalam sebuah proses pendidikan. Bukan hanya kepala sekolah, tetapi semua pihak. Kepala sekolah hanya sebagai penanggung jawab dari semua yang telah dilaksanakan.

Pembinaan bagi guru yang kinerjanya belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dilaksanakan secara bertahap. Seperti yang disampaikan oleh waka kurikulum ada yang diikuti pembinaan, diikuti pelatihan, ditempelkan ke guru senior agar guru yang bersangkutan dapat mengalami perbaikan. Namun, apabila semua langkah tersebut belum menghasilkan sesuai dengan apa yang diinginkan, maka sudah menjadi tanggung jawab kepala sekolah untuk menangani hal ini. Dan biasanya, di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung ini kepala sekolah melakukan dialog individu dengan tersebut terkait. Membicarakan kendala apa yang dihadapi dalam menjalankan tugasnya serta mencari jalan keluar yang tepat.

Apabila dari kepala sekolah belum menemukan titik terang, maka hal ini akan dinaikkan ke majlis suro. Dimana dalam majlis ini terdiri dari beberapa orang yakni perwakilan dari lembaga, PSDM dan kepala semua jenjang. Tetapi dalam kegiatan ini kepala sekolah tetaplah yang mengambil kebijakan. Dalam majlis ini sifatnya hanya memberikan saran bukan menentukan keputusan akhir. Karena memang segala sesuatu yang berkaitan guru lembaga sudah menyerahkan sepenuhnya kepada kepala sekolah. Hal ini lah yang disampaikan oleh waka kesiswaan serta kepala sekolah.

Yang pada intinya bagaimanapun bentukan dari guru selagi masih dapat diperbaiki ya diperbaiki. Seperti yang disampaikan oleh waka kesiswaan bahwa dalam sejarah berdirinya SMP Islam Al Azhaar Tulungagung belum pernah mengeluarkan guru bagaimanapun keadaannya. Karena memang di sekolah ini sistemnya dakwah di bidang pendidikan.

Hal itulah yang menjadi salah satu hambatan dari guru dalam pelaksanaan supervisi akademik. Merujuk dari apa yang disampaikan oleh waka kesiswaan yang menyatakan bahwa segala hambatan yang terjadi berasal dari guru itu sendiri. Sering kali kepala sekolah menyampaikan tentang komunikasi antara masing-masing guru. Guru-guru yang belum sesuai dengan standar kinerja yang ditentukan biasanya masih terhambat dalam masalah komunikasi. Kalau seorang guru cepat beradaptasi, mudah dalam berkomunikasi serta cepat membiasakan dengan pola-pola yang ada di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung maka bisa cepat menyesuaikan. Lagi-lagi semua tergantung dari individu setiap guru.

Berbagai macam respon bermunculan terhadap segala bentuk penilaian yang dilakukan. Sudah hal yang biasa apabila dalam sebuah kebijakan baru ada pro dan kontra. Seperti yang disampaikan oleh waka kurikulum yang menyatakan bahwa pada awalnya beberapa guru memang tidak nyaman dengan kebijakan yang dilaksanakan, tapi semakin hari bisa diterima. Selain itu, kepala sekolah sebagai penentu semua kebijakan juga menyampaikan hal yang sama. Tetapi semua kembali kepada pribadi masing-masing guru.

Mengingat segala kegiatan ataupun keputusan yang dijalankan sudah terlebih dahulu disepakati baik oleh kepala sekolah, guru maupun lembaga. Karena memang dari awal masuk ke LPI Al Azhaar Tulungagung, siapapun itu harus siap menerima segala macam aturan yang ada. Dakwah dibidang pendidikan menjadi pegangan dalam setiap proses pendidikan yang dilakukan. Jadi sekalipun diadakan berbagai macam bentuk penilaian terhadap guru kalau memang niatnya untuk berdakwah, mengamalkan ilmu akan tetap bertahan.

Berdasarkan apa yang disampaikan oleh waka kurikulum yang menyatakan bahwa di SMP Islam Al Azhaar ini tahap seleksi alam yang berlaku. Jadi guru-guru yang bertahan disini memang guru-guru yang menyukai organisasi. Kalau hanya mencari gaji memang tidak akan bertahan lama, sebab disekolah ini tidak mengandalkan gaji. Bagi guru-guru yang sevisi, dakwah di dalam pendidikan bagaimanapun aturannya akan tetap bertahan. Dengan memiliki visi yang sama makan akan dapat dengan mudah berjalan beriringan.

Dengan begitu, maka hanya guru-guru yang memiliki tekad kuat yang sanggup bertahan. Sehingga mereka dapat memberikan pendidikan terbaik bagi para siswa dan siswi. Hal ini terbukti dengan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung. Walaupun tidak menutup kemungkinan masih ada beberapa guru yang belum sesuai. Tetapi, ini masalah proses yang kedepannya dapat berubah menjadi lebih baik.

Menurut penuturan salah satu guru, system yang digunakan terkait dengan penilaian terhadap kinerja guru sejauh ini sudah berjalan dengan efektif. Tetapi semua tetap kembali pada pribadi masing-masing. Sejalan ini guru-guru sudah mengalami perkembangan dalam hal kualitas, walaupun tidak secara keseluruhan. Karena memang perubahan tidak bisa berjalan begitu cepat, tetap ada prosesnya. Hal ini dapat dibuktikan dengan naiknya angka akreditasi di sekolah ini.

Peningkatan akreditasi menjadi bukti bagaimana kepala sekolah mengelola sekolah, khususnya para guru. Tanpa adanya kerja keras dari semua pihak maka kepala sekolah sudah pasti akan merasa kesulitan untuk menaikkan angka akreditasi sekolah. Kepercayaan masyarakat terhadap pola pendidikan yang dilaksanakan di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung ini bisa menjadi bukti berikutnya bahwa kinerja guru serta kepala sekolah bisa dipercaya dalam mendidik para siswanya. Secara grafik menunjukkan telah adanya peningkatan pada saat penerimaan siswa setiap tahun ajaran baru.

Melihat hasil yang sedemikian rupa, maka kepala sekolah telah memenuhi perannya sebagai seorang *supervisor*. Sebagaimana yang tertera berikut ini,

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
3. Membina kerja sama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
4. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.²³

Dengan demikian, maka praktik supervisi akademik di SMP Islam Al Azhaar Tulungagung telah digunakan sebagaimana mestinya. Walaupun pada praktiknya belum seperti apa yang direncanakan di awal. Sekalipun dalam pelaksanaannya tidak terstruktur tetapi kepala sekolah sebagai *supervisor* mampu membimbing para guru untuk semakin memperbaiki kinerjanya terutama dalam hal pembelajaran.

²³ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi...*, hal.119