

**KINERJA PENGAWAS DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pasca Sarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Penulisan Disertasi
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

**SUKRON
NPM : 1503020046**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG
2021 M/ 1442 H**

**KINERJA PENGAWAS DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Pasca Sarjana
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Penulisan Disertasi
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

**SUKRON
NPM : 1503020046**



Tim Promotor :

**Promotor : Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd
Co-Promotor I : Dr. H. Subandi, M.M
Co-Promotor II : Dr. Erlina, M.Ag**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
RADEN INTAN LAMPUNG
2021 M/ 1442 H**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor

Co-Promotor 1

Co-Promotor 2



Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd



Dr. H. Subandi, M.M



Dr. Erlina, M.Ag.

Mengetahui,

Direktur PPs UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. H. Idham Khalid, M.Ag

Nama : SUKRON

NPM : 1503020046

Angkatan : 2015

**LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Disertasi yang berjudul "Kinerja Pengawas pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung" ditulis oleh Sukron, NPM: 1503020046 telah dilakukan perbaikan setelah Ujian Tertutup dan disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Tim Penguji

Tanda Tangan

Tanggal

Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag
(Ketua Sidang)



19-06-2021

Dr. Koderi, M.Pd
(Sekertaris)



19/06/2021

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
(Penguji I)

.....

.....

Prof. Dr. H. Syaiful ANwar, M.Pd
(Penguji II)



28/4/2021

Dr. H. Subandi, M.M
(Penguji III)



.....

Dr. Erlina, M.Ag
(Penguji IV)



4-06-2021

Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag
(Penguji V)



4.06.2021

Bandar Lampung, April 2021
Direktur Pps UIN Raden Intan Lampung

Prof Dr. H. Idham Khalid, M.Ag

SURAT KETERANGAN

Tim penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Sukron

NPM : 1503020046

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul Disertasi : Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung

Adalah benar disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim Penyelaras Disertasi dan diperbaiki sesuai masukan.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

TIM PENYELARAS

1. Prof. Dr. H. Yurnalis Etek

(.....)

2. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

(.....)

3. Dr. Koderi, M.Pd

(.....)

Bandar Lampung 23 Juni 2021
Mengetahui,
Kaprod MPI



Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd
NIP. 197211211998032007

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Sukron
NPM : 1503020046
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 23 April 2021

Yang Menyatakan,



Sukron

ABSTRAK

Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung

Oleh : Sukron

Pengawas madrasah bertugas membantu dan membina guru meningkatkan profesionalismenya agar dapat meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar siswa. Pengawas madrasah juga bertugas membantu kepala madrasah dan seluruh staf madrasah agar dapat meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan pada madrasah yang dibinanya. Penelitian ini merupakan jenis penelitian *field research* (penelitian lapangan) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Lokasi penelitian adalah MAN 1 dan MAN 2 Kota Bandar Lampung.

Perencanaan pengawasan pada Madrasah Aliyah Negeri Kota Bandar Lampung disusun berdasarkan analisis Program Tahunan, Program Semester, rencana kepengawasan manajerial (RKM) dan rencana kepengawasan akademik (RKA). Pelaksanaan kinerja pengawas pada Madrasah Aliyah Negeri Kota Bandar Lampung dilaksanakan dengan mengadakan kunjungan kelas dan observasi langsung terhadap proses pelaksanaan pembelajaran di kelas serta pembimbingan dan pelatihan melalui workshop, seminar, observasi, individual, Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan *group conference*. Evaluasi kinerja pengawas pada Madrasah Aliyah Negeri Kota Bandar Lampung bertujuan untuk pembinaan dan pemantauan kegiatan dan kinerja guru sekaligus membantu guru dalam mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran.

Kata kunci : *Kinerja, Pengawas, Madrasah Aliyah*

ABSTRACT

Supervisors Performance in Improving the Quality of Education at State Islamic high school in Bandar Lampung City

By: Sukron

supervisor Islamic high school are tasked with helping and fostering teachers to improve their professionalism in order to enhance the quality of the process and student learning outcomes. The Islamic high school supervisor is in charge of assisting the head of Islamic high school and all staff in order to improve the quality of education in the Islamic high school under his supervision. This research is a type of *field research* (field research) using a qualitative approach. While the technique of collecting data by means of observation, interviews, and documentation. The research locations are MAN 1 and MAN 2 Bandar Lampung City.

Supervision planning at State Islamic high school Bandar Lampung City is compiled based on the analysis of the Annual Program, Semester Program, managerial supervision plan (RKM) and academic supervision plan (RKA). The performance of supervisors at State Islamic high school Bandar Lampung City is carried out by conducting class visits and direct observation of the process of implementing learning in class as well as mentoring and training through workshops, seminars, observations, individuals, Teacher Working Groups (KKG), Subject Teacher Deliberations (MGMP) and *group conferences*. Evaluation of the performance of supervisors at State Islamic high school Bandar Lampung City aims to guide and monitor teacher activities and performance as well as to assist teachers in developing the ability to manage the learning process.

Keywords: *Performance, Supervisor, Islamic high school*

ملخص

الأداء الإشرافي في تحسين جودة التعليم في المدرسة الحكومية العليا في مدينة بندر لامبونج

سكر

مدرسة كمشرفين على التعليم أو مشرفين على التعليم ، ومشرفي المدرسة مكلفون بمساعدة المعلمين لتحسين مهنتهم من أجل تعزيز جودة العملية ونتائج تعلم الطلاب . المشرف على المدرسة هو المسؤول عن مساعدة رئيس المدرسة وجميع موظفي المدرسة من أجل تحسين جودة التعليم في المدرسة تحت إشرافه . هذا البحث هو نوع من البحث الميداني (بحث ميداني) باستخدام منهج نوعي . بينما تقنية جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلات والتوثيق. مواقع البحث هي المدرسة الحكومية العليا 1 و المدرسة الحكومية العليا 2

تم تجميع تخطيط الإشراف في المدرسة الحكومية العليا في مدينة بندر لامبونج بناءً على تحليل البرنامج السنوي وبرنامج الفصل الدراسي وخطة الإشراف الإداري (RKM) وخطة الإشراف الأكاديمي (RKA). يتم تنفيذ أداء المشرفين في مدرسة عليا نيجري مدينة بندر لامبونج من خلال إجراء زيارات صفية ومراقبة مباشرة لعملية تنفيذ التعلم في الفصل بالإضافة إلى التوجيه والتدريب من خلال ورش العمل والندوات والملاحظات والأفراد ومجموعات عمل المعلم (KKG) ، مداولات مدرس الموضوع (MGMP) والمؤتمرات الجماعية .

يهدف تقييم أداء المشرفين في المدرسة العليا نيجري مدينة بندر لامبونج إلى توجيه ومراقبة أنشطة المعلم وأدائه وكذلك لمساعدة المعلمين في تطوير القدرة على إدارة عملية التعلم

الكلمات المفتاحية: أداء ، مشرف ، مدرسة عالية

RINGKASAN

A. Pendahuluan

Pengawas madrasah berfungsi sebagai supervisor pendidikan atau pengawas pendidikan, baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial. Berkaitan dengan sasaran pengawasan akademik, pengawas madrasah bertugas membantu dan membina guru meningkatkan profesionalismenya agar dapat mempertinggi kualitas proses dan hasil belajar siswa. Berkaitan dengan pengawasan manajerial, pengawas madrasah bertugas membantu kepala madrasah dan seluruh staf madrasah agar dapat meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan pada madrasah yang dibinanya.

Tugas pengawas madrasah 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 kepengawasan di daerah khusus (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Pasal 5 No.21 Tahun 2010).

Program peningkatan mutu pendidikan di Madrasah dapat dicapai apabila kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah berlangsung

dengan baik, berdaya guna dan berhasil guna. Hal tersebut dapat terlaksana apabila ditunjang dengan adanya upaya peningkatan kemampuan personil pendidikan di madrasah. Pengawas madrasah sebagai salah satu penanggungjawab utama dalam keberhasilan sekolah perlu meningkatkan kinerjanya sebagai pengawas, sekaligus pembina para personil pendidikan yang lain.¹

Selain hal tersebut, faktor pengawasan lembaga pendidikan juga menjadi hal yang tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan. Perencanaan tidak akan berhasil dengan baik tanpa dilaksanakannya fungsi pengawasan. Dalam sistem pendidikan fungsi pengawas sangat penting, pengawas adalah salah satu pihak yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

Pengawas sekolah sebagai salah satu unsur tenaga kependidikan memiliki peran yang penting dan strategis dalam keseluruhan upaya peningkatan mutu pendidikan khususnya dalam meningkatkan mutu dan kinerja sekolah² termasuk didalamnya memberikan pembinaan terhadap manajemen suatu sekolah atau madrasah. Pengawas Madrasah Aliyah Negeri Bandar Lampung harus memahami tugasnya dalam membina dan mengembangkan guru yang profesional, terutama yang berkaitan dengan

¹ Amin Thaib. *Kepengawasan Pendidikan*. (Jakarta: Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama, 2005). h.1

² Zainal Aqib, *Pedoman Pemilihan Guru Berprestasi Kepala Sekolah Berprestasi dan Pengawas Berprestasi*, (Bandung: CV.Yrama Widya,2008), h. 152

mengembangkan kreativitas dan pemberian motivasi, karena pengembangan guru agama yang profesional merupakan program pengawas Madrasah Aliyah Negeri Bandar Lampung yang harus di prioritaskan. Hal lain yang harus diperhatikan adalah perkembangan ilmu dan pengetahuan. Perkembangan ilmu dan pengetahuan bisa terkait dengan substansi disiplin ilmu, bisa juga terkait dengan pendekatan, metode, dan teknik supervisi. Perkembangan ilmu dan pengetahuan tersebut hendaklah menjadi perhatian pengawas sekolah dalam menyusun perencanaan supervisi. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh pengawas akan menimbulkan semangat kerja serta optimalisasi kerja dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan

Bersamaan dengan itu, apabila pemangku kepentingan tidak memahami posisi dan peran strategis pengawas sekolah (sebagai pejabat fungsional yang dihitung angka kreditnya) secara benar, maka ada beberapa masalah yang ditimbulkan, diantaranya adalah (1) pembinaan kurang mendapat tanggapan positif dari pendidik dan tenaga kependidikan; (2) kehadiran pengawas sekolah hanya merepotkan atau mencari-cari kesalahan guru; (3) jabatan pengawas sekolah masih dijadikan peralihan jabatan struktural sebelumnya sehingga jabatan ini hanyalah untuk penunda masa pensiun. Keadaan ini tidak sejalan dengan Permen PAN dan RB No. 21 thn 2010 Bab IX Pasal 31; (4) pemerintah tidak begitu memperhatikan laporan tentang keadaan pembelajaran dan

pengelolaan sekolah sehingga pengawas merasa belum diposisikan dengan sebenarnya dan; (5) masih ada anggapan bahwa tanpa pengawas juga bisa sukses.

Melalui supervisi pendidikan guru dibina dan dikembangkan terus-menerus. Guru Madrasah Aliyah Negeri Bandar Lampung sebagai salah satu komponen sumber daya pendidikan memerlukan bantuan supervisi. Guru Madrasah Aliyah Negeri Bandar Lampung perlu mendapat pembinaan dari para pembina yang tentunya dari pengawas Pendidikan.

Lemahnya pembinaan para pengawas diduga berkaitan dengan sumberdaya yang terbatas pada setiap dinas pendidikan, baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan maupun sumber daya informasi. Selain itu komitmen dinas pendidikan terhadap pentingnya peran pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan terkesan kurang optimal, sehingga program pembinaan bagi para pengawas belum menjadi prioritas.

Kinerja pengawas salah satunya harus dilihat dari kemajuan-kemajuan yang dicapai oleh sekolah binaannya. Dalam konteks itu maka mutu pendidikan di sekolah yang dibinanya akan banyak tergantung kepada kemampuan profesional tenaga pengawas. Tugas dari seorang pengawas yang begitu penting dalam meningkatkan mutu dari pendidikan, seiring dengan hal tersebut pengawas harus memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan pendidikan, dengan begitu mutu

dari pengawas harus dijaga dengan baik sehingga bisa sesuai dengan yang diperlukan oleh pendidikan. Sesuai dengan tugas pengawas yang mana membimbing pihak sekolah baik dibidang manajerial maupun akademik, kualifikasi dalam mutu kinerja pengawas perlu dipertimbangkan lebih jauh karena keadaan pengawas pendidikan masih belum sesuai dengan standar yang ditetapkan pemerintah. Tugas pengawas mengayomi semua lini yang ada di sekolah mulai dari guru, kepala sekolah, tenaga non pendidik seperti halnya laboran serta tata usaha bukanlah hal yang mudah manakala pengawas tidak memiliki kompetensi yang matang dan pengetahuan yang lebih dibanding tenaga pendidikan yang ada di sekolah

Pada sisi lain, hasil kerja yang dicapai para pengawas dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya belum begitu signifikan terhadap kemajuan-kemajuan sekolah binaannya. Oleh karena itu, posisi, peran dan eksistensi pengawas kurang mendapat perhatian dibandingkan dengan guru dan kepala sekolah.

Pengawas pendidikan memerlukan adanya peningkatan mutu dalam kinerjanya, dengan melaksanakan pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional tenaga pengawas berupa diklat kepengawasan, penataran khusus pengawas, seminar, lokakarya dan kegiatan ilmiah lainnya sangat jarang diadakan. Demikian juga dalam kegiatan penataran/pelatihan guru, pelatihan kepala sekolah dan kegiatan akademik lainnya pengawas tidak dilibatkan sehingga pengawas tidak

bisa bekerja secara maksimal. Tugas pokok yang rancu bahkan di beberapa daerah menempatkan pengawas bukan lagi sebagai supervisor akademik dan manajerial. Selain itu daya dukung kurang menunjang untuk melaksanakan tugas kepengawasan satuan pendidikan. Biaya operasional/ rutin untuk melaksanakan tugas kepengawasan tidak memadai terlebih lagi untuk pengawasan di daerah terpencil. Pengawas juga kurang diberikan penghargaan sebagaimana tenaga pendidik seperti adanya guru teladan dan penghargaan lainnya.

B. Metode

Jenis penelitian yang dilakukan adalah *field research* (penelitian lapangan), artinya data yang diangkat adalah data dari realitas yang ada atau terjadi dilapangan untuk memperjelas kesesuaian teori. Menurut Lexy Moleong bahwa “Pendekatan kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh). Pendekatan kualitatif memiliki karakteristik alami (*natural serfing*) sebagai sumber data langsung, deskriptif, proses lebih dipentingkan dari pada hasil.

. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Bandar Lampung. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Oktober Tahun 2018. Adapun data primer pada

penelitian para informan yang telah ditentukan yang meliputi :1) Pengawas Madrasah, 2) Kepala Madrasah. 3). Waka Kurikulum. 4) Wali Kelas. 5). Guru. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara langsung dan dokumentasi sedangkan Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah *snowball sampling*. Fokus yang dikaji pada penelitian ini adalah Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung, yaitu terkait perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kualitatif. Jenis analisis yang dilakukan adalah analisis interaktif, yang terdiri dari empat alur kegiatan yang berjalan secara simultan sesuai teori Miles dan Huberman, yaitu: “pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengujian keabsahan data menggunakan triangulasi baik data maupun sumber.

C. Hasil Penelitian

Perencanaan pengawasan pada Madrasah Aliyah Negeri Kota Bandar Lampung disusun berdasarkan analisis Program Tahunan, Program Semester, rencana kepengawasan manajerial (RKM) dan rencana kepengawasan akademik (RKA) nampak bahwa bertujuan untuk

pembinaan dan pemantauan kegiatan dan kinerja guru sekaligus membantu guru dalam mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran. Penyusunan program kerja yang dilandasi oleh hasil pengawasan pada tahun sebelumnya, Penyusunan program pengawasan sudah dilaksanakan dengan baik oleh seluruh Pengawas pada Madrasah Aliyah Negeri di Kementerian Agama Kota Bandar Lampung. Setiap Pengawas telah memiliki kelengkapan berkas penyusunan program pengawasan. Penyusunan program pengawasan dianggap penting sebagai landasan dalam perencanaan program pengawas, juga merupakan alat bantu dalam program pengawasan, sehingga setiap pengawas wajib memiliki kelengkapan susunan program pengawasan.

Pelaksanaan kinerja pengawas pada Madrasah Aliyah Negeri Kota Bandar Lampung dimulai dengan kegiatan pra supervisi melalui koordinasi dan sosialisasi untuk madrasah binaan. Kegiatan pemantauan diarahkan pada pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pelaksanaan supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas terhadap para kepala madrasah dan tenaga kependidikan yang ada mampu mendorong peningkatan fungsi pengelolaan administrasi madrasah. Pengawas mendalami kendala dan permasalahan yang dihadapi guru dilakukan demi mendapatkan gambaran yang mendalam mengenai proses pembelajaran di madrasah agar madrasah lebih bermutu dalam pembelajaran. Pelaksanaan pengawasan berpedoman pada program kerja

yang telah dibuat dan tersusun, kemudian dilaksanakan kegiatan inti kepengawasan yang meliputi pemantauan, pembinaan, dan penilaian pada setiap komponen sistem pendidikan di madrasah binaannya.

Hasil evaluasi kinerja pengawas pada Madrasah Aliyah Negeri Kota Bandar Lampung Evaluasi dilakukan pengelolaan dan analisis data hasil pemantauan, pembinaan, dan penilaian, dilanjutkan dengan evaluasi hasil pengawasan dari setiap madrasah binaan. Berdasarkan hasil analisis data, disusun laporan hasil pengawasan yang menggambarkan sejauh mana keberhasilan tugas pengawas dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan di madrasah binaannya. Ketika pengawas memperoleh temuan pada saat melakukan supervisi dalam pembelajaran. Pada saat itu pengawas memberikan saran dan masukan terhadap guru agar menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugasnya. Langkah selanjutnya adalah melaksanakan program tindak lanjut. Program ini dilakukan dalam bentuk pembinaan kepada kepala madrasah dan guru.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	a	ط	t
ب	b	ظ	z
ت	t	ع	'
ث	ś	غ	g
ج	j	ف	f
خ	kh	ق	q
ح	ḥ	ك	k
د	d	ل	l
ذ	ẓ	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	ه	h
ش	sy	ء	`
ص	ş	ئ	y
ض	ḍ		

Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Huruf dan Tanda
أ_ئ_أ	â
إ_ئ_إ	î
أ_ئ_أ	û

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektor Keagamaan, *Pedoman Transliterasi Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektor Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah Swt, yang telah melimpahkan Rahmat, Hidayah dan Inayah-Nya, sehingga promovendus dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung. Penyelesaian disertasi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan memperoleh gelar Doktor dalam ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Shalawat dan salam semoga senantiasa Allah curahkan kepada baginda Rasulullah SAW, serta para sahabat, Tabi'in, Tabi'it Tabi'in, dan seluruh umat Islam yang selalu taat kepada ajarannya.

Penyusunan Disertasi ini dapat terwujud berkat adanya bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof Dr. H. Idham Khalid, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd selaku Ketua Prodi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

4. Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd selaku Promotor yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dan memotivasi untuk menyelesaikan disertasi ini.
5. Dr. H. Subandi, M.M selaku Co-Promotor 1 yang telah memberikan arahan, bimbingan dan support secara terus menerus dalam menyelesaikan disertasi ini.
6. Dr. Erlina, M.Ag. selaku Co-Promotor 2 yang tidak lelah dalam membimbing, mengarahkan serta memberikan semangat secara terus menerus sehingga disertasi ini dapat selesai.
7. Bapak, Ibu dosen dan para staf karyawan program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
8. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandar Lampung beserta jajaran Pendidik dan tenaga pendidik, seluruh staf yang dengan ikhlas membantu dalam penyelesaian penelitian ini.
9. Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung beserta jajaran Pendidik dan tenaga pendidik, seluruh staf yang dengan ikhlas membantu dalam penyelesaian penelitian ini.
10. Hj. Desilya Hamami, S.Pd istri tercinta yang sudah mensupport dan berkorban untuk selesainya pendidikan di Pascasarjana pada program Doktor di UIN Raden Intan Lampung.
11. Anakku yang sangat aku cintai dan banggakan Fadhil Rossi, Zahra Rosalia, Muhamad Raihan, Shania Salsabila, dan Kania Safa Shahira yang senantiasa mendoakan dan menjadi motivasi dalam penyelesaian studi.

12. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung sepejuangan yang telah bersama-sama saling mendorong, memotivasi dan menginspirasi untuk terus berproses dalam penyelesaian perkuliahan.

Mudah-mudahan Disertasi ini bermanfaat bagi semua yang membacanya. Akhirnya, kritik dan saran demi perbaikan Disertasi ini sangat diharapkan dan akan diterima dengan kelapangan dada. Atas segala Do'a dan dukungan penulis sampaikan *Jazakumullah Ahsanal Jaza*.

Bandar Lampung, 2 Juli 2021
Penulis,

SUKRON
NPM : 1503020046

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
SURAT KETERANGAN PENYELARAS	v
PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN	vi
ABSTRAK	vii
RINGKASAN	x
PEDOMAN TRANSLITERASI	xix
KATA PENGANTAR	xxiii
DAFTAR ISI	xxii
DAFTAR GAMBAR	xxvi
DAFTAR TABEL	xxvii
DAFTAR DIAGRAM	xxviii
DAFTAR LAMPIRAN	xxix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	20
1. Fokus	20
2. Subfokus Penelitian	20
C. Rumusan Masalah	20
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	21

BAB II KAJIAN TEORI	
A. Kinerja Pengawas	23
1. Definisi Kinerja	23
2. Definisi Pengawas.....	35
3. Pengertian Kinerja Pengawas	48
4. Pengawas Pendidikan	56
5. Indikator Kepengawasan	94
6. Mutu Kepengawasan	102
7. Tugas dan Tanggungjawab Pengawas Pendidikan	114
B. Kinerja Pengawas dalam Perspektif Islam	130
C. Kinerja Pengawas Madrasah	134
D. Mutu Pendidikan	145
E. Penelitian Terdahulu yang Relevan	171
F. Kerangka Berpikir	174

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	176
B. Tempat dan Waktu Penelitian	180
C. Data dan Sumber Data	180
D. Teknik Pengumpulan Data	182
E. Analisis Data	184
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	186

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum Penelitian	188
1. Profil Kementerian Agama Bandar Lampung	188
2. Kondisi Geografis	193
3. Struktur Organisasi Pokjawas Madrasah	194
4. Daftar Madrasah Aliyah	194

B. Temuan Khusus Penelitian	195
1. Perencanaan kinerja Pengawas di Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung	195
a. MAN 1 Bandar Lampung	195
b. MAN 2 Bandar Lampung	200
2. Pelaksanaan kinerja Pengawas di Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung	203
a. MAN 1 Bandar Lampung	203
b. MAN 2 Bandar Lampung	230
3. Evaluasi kinerja Pengawas di Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung	236
a. MAN 1 Bandar Lampung	236
b. MAN 2 Bandar Lampung	242
C. Pembahasan Penelitian	251
D. Temuan Model	270
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	276
B. Rekomendasi	278
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR GAMBAR

2.1 Trilogi Juran	165
2.2 Mutu Edwards Deming	168
2.3 Kerangka Pikir	175
4.1 Struktur Organisasi Pokjawas Madrasah	194
4.2 Model Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah.....	271

DAFTAR TABEL

4.1 Daftar Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung	194
4.2. Kinerja Pengawas pada Madrasah Aliyah di Bandar Lampung.....	252

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4.1 Hasil Kinerja Pengawas	256
--	-----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Pedoman Observasi

Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi

Lampiran 4 Penilaian Hasil Kinerja Pengawas

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tugas pengawas madrasah 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 kepengawasan di daerah khusus (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Pasal 5 No.21 Tahun 2010)¹.

Pengawas madrasah berfungsi sebagai supervisor pendidikan atau pengawas pendidikan, baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial. Berkaitan dengan sasaran pengawasan akademik, pengawas madrasah bertugas membantu dan membina guru meningkatkan profesionalismenya agar dapat mempertinggi kualitas proses dan hasil belajar siswa. Berkaitan dengan pengawasan manajerial, pengawas madrasah bertugas membantu kepala madrasah dan seluruh staf madrasah agar dapat meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan pada madrasah yang dibinanya.

¹ Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Pasal 5 No.21 Tahun 2010. h.5

Pengawas madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif perlu memenuhi berbagai kemampuan dan kompetensi. Menurut Glickman ada tiga kemampuan utama yang harus dipenuhi oleh pengawas madrasah, yaitu²: *knowledge* (pengetahuan), *technical skills* (keterampilan teknis) *and interpersonal skills* (keterampilan personal). Kompetensi tersebut sebagai prasyarat dalam melaksanakan tugas kepengawasan atau supervisi pendidikan. Hal ini sejalan dengan peran dan fungsi pengawas madrasah dalam melaksanakan tugas kepengawasannya terhadap penyelenggaraan pendidikan melalui berbagai kegiatan, seperti pemberian bantuan langsung dan pengembangan personil madrasah, pengembangan kurikulum, pengembangan kelompok, dan penelitian tindakan. Upaya tersebut berimplikasi kepada tujuan institusi dan kebutuhan guru serta personil madrasah demi terciptanya peningkatan prestasi belajar siswa. Selanjutnya peran, posisi, dan eksistensi pengawas terus dibina dan dikembangkan untuk lebih meningkatkan citra pengawas. Pengawas madrasah tentunya mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala madrasah yang dibinanya, baik dari segi kualifikasi, kemampuan, kompetensi, finansial dan dimensi lainnya supaya kehadirannya di madrasah dapat didambakan oleh seluruh stakeholder madrasah.

Allah selalu hadir dan mengawasi semua gerak-gerik manusia. Setiap ucapan dan tindakan yang mereka lakukan dipantau oleh Allah. Oleh karena itu, manusia tidak boleh berbuat seenaknya sendiri atau menuruti hawa

² glickman, Carl D.; GORDON, Stephen P.; ROSS-GORDON, Jovita M. *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. Allyn & Bacon/Longman Publishing, a Pearson Education Company, 1760 Gould Street, Needham Heights, MA 02494. h.201

nafsunya. Dalam konteks supervisi pendidikan Islam, pengawas bisa memantau kinerja tenaga pendidik secara langsung dengan hadir di tempat kerja mereka. Allah memberikan gambaran tentang pengawasan di dalam Al-Qur'an. Sebagaimana firman Allah SWT pada surat Al-Mujadilah ayat 7:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آذَنُ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرُ إِلَّا هُوَ
مَعَهُمْ أَيَّنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ
عَلِيمٌ ﴿٧﴾

Artinya: Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang Telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (Q.S Al-Mujadilah/ 58: 7)³

Makna Q.S. Al-Mujadilah ayat 7 ini adalah Allah sebagai pengawas yang utama karena mengetahui secara sempurna beragam jenis peristiwa yang terdapat di langit dan bumi. Bahkan, pembicaraan rahasia yang terjadi antara tiga sampai lima orang atau bahkan lebih banyak dan lebih sedikit pun, Allah juga mengetahuinya, lokasi dan kondisi apapun mereka merahasiakan pembicaraannya, Allah pasti mengetahui.⁴

Ayat di atas menunjukkan bahwa Allah selalu hadir dan mengawasi semua gerak-gerik manusia. Setiap ucapan dan tindakan yang mereka lakukan

³ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Surabaya: Duta Ilmu, 2009), h. 792

⁴ Muhammad Sayyid Thanthawi, *At-Tafsir Al-wasith*, (Maktabah Syamilah), t.th.h.4118

dipantau oleh Allah. Oleh karena itu, manusia tidak boleh berbuat seenaknya sendiri atau menuruti hawa nafsunya. Dalam konteks pengawas, bisa memantau kinerja tenaga pendidik secara langsung dengan hadir di tempat kerja mereka. Hal ini bisa juga diibaratkan sebagai kamera CCTV langsung dari Allah SWT. Prinsip *muraqabah* ini adalah rasa kedekatan kepada Allah SWT, Allah seakan-akan terus mengawasinya.

Muraqabah merupakan sifat yang harus dimiliki oleh seorang muslim. Karena dengan *muraqabah* inilah, kita dapat menjalankan ketaatan kepada Allah SWT dimanapun kita berada, hingga mampu mengantarkannya pada derajat seorang mu'min sejati dan pada akhirnya mereka akan dimasukkan ke dalam surga selama-lamanya. Demikian pula sebaliknya, tanpa adanya sifat seperti ini, akan membawa pada jurang kemaksiatan, korupsi dan kecurangan yang pada akhirnya akan menjadikan mereka merupakan bagian dari penduduk neraka. inilah urgensi sifat *muraqabah* dalam kehidupan muslim khususnya bagi stakeholder pendidikan.

Sisi lain dijelaskan di dalam Al-Qur'an adalah Pengawasan malaikat pencatat amal baik dan buruk. Allah berfirman dalam surat Qaf ayat 17-18:

إِذْ يَتَلَقَى الْمُتَلَقِيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ ﴿١٧﴾ مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴿١٨﴾

Artinya: (yaitu) ketika dua orang malaikat mencatat amal perbuatannya, seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri. (17) Tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya malaikat Pengawas yang selalu hadir. (18) (Q.S Qaf/ 50 : 17-18)⁵

⁵ Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 748

Makna dari ayat di atas yaitu di setiap manusia terdapat malaikat yang mengawasi dan mencatat seluruh amal perbuatannya. Mereka mengetahui tiap perbuatan yang kita lakukan, baik sedikit maupun banyak, baik kecil maupun besar. Maksud ayat ini, adalah untuk menjeiaskan bahwa hari kebangkitan, penghitungan amal, dan pembalasan itu benar-benar ada. Selain itu, seluruh amal manusia dicatat dengan sempurna oleh malaikat.⁶

Konteks pengawasan dalam pendidikan, prinsip pengawasan itu dapat diterapkan melalui pencatatan kinerja dalam satu buku khusus. Hasil kerja tiap pendidik ditulis dalam satu buku yang berisi rekam jejak (*track record*) dan perkembangan kinerjanya dalam jangka pendek. Setelah atasan membaca laporan kinerja. Dengan begitu, pendidik dapat melakukan evaluasi diri untuk memperbaiki kualitas kerjanya.

Pengawasan adalah Proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

Pengawasan harus bisa mengukur objek apa yang telah dicapai, menilai pelaksanaan serta mengadakan / menyarankan tindakan perbaikan atau penyesuaian yang dipandang perlu, disamping itu pengawasan harus bisa mengevaluasi diri tentang apa yang telah dicapainya. Pengawasan yang

⁶ Ibid., h. 4459.

dilakukan lembaga pendidikan ini sebagai rangkaian kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa tugas / pekerjaan telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, kebijaksanaan yang telah digariskan dan perintah (aturan) yang diberikan, dijelaskan dalam Al-Qur'an sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ
عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan. (Q.S At-Tahrim/ 66 : 6)⁷

Pengawasan pendidikan menduduki peran penting dalam upaya penjaminan mutu pendidikan khususnya dalam rangka pencapaian standar nasional pendidikan. Hanya saja hal tersebut saat ini lebih banyak baru sebagai retorika dan urung diimplementasikan secara intensif dalam pengelolaan pendidikan khususnya di tingkat daerah. Tantangan kepengawasan sekolah juga muncul dengan hadirnya internasionalisasi pendidikan yang menuntut pengawas sekolah untuk cepat tanggap dalam merespon perubahan untuk menularkannya kepada para pengelola sekolah. Penguatan fungsi pengawas sekolah dapat dipandang sebagai langkah politis sekaligus profesional karena pemberdayaan pengawas sekolah dapat dijadikan sebagai pelaku penjamin mutu di lapis kedua setelah sekolah itu

⁷ Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h. 820

sendiri. Tentu saja penguatan fungsi tersebut memerlukan beberapa syarat, antara lain pengembangan kapasitas dan kapabilitas pengawas sekolah, dan kebijakan pemerintah akan rasio jumlah pengawas terhadap satuan pendidikan yang dibina. Perubahan kurikulum yang terjadi pada sistem pendidikan nasional menuntut seluruh elemen pendidikan berperan aktif. Diantaranya pendidik dan tenaga kependidikan. Sebab penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas sangat terkait dengan keberhasilan peningkatan kompetensi dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan tanpa menafikan faktor-faktor lainnya seperti sarana dan prasarana serta pembiayaan. Guru sebagai pendidik dituntut untuk peka dan tanggap dengan inovasi pembelajaran yang di terapkan. Begitu juga dengan kepala sekolah yang bertugas mengelola sekolah harus dapat meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu guru dan kepala sekolah membutuhkan bimbingan dan arahan untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan harapan.

Pendidikan di Indonesia belum menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu. Pendidikan juga belum berhasil menciptakan orang-orang yang cerdas; spiritual, emosional dan sosial, intelektual, dan kinestetik. Padahal kecerdasan merupakan sumber daya vital bagi suatu bangsa. Bahkan Peter F. Drucker dalam *The Post Capitalist Society* menjelaskan bahwa: “Masyarakat modern bukanlah masyarakat kapitalis ataupun sosialisasi melainkan masyarakat pasca-kapitalis, yaitu: masyarakat pengetahuan (*the knowledge based society*)”. Pengetahuan adalah basis dari keunggulan masyarakat dan pengetahuan hanya dapat diproses menjadi nilai oleh

manusia. Artinya, keunggulan suatu bangsa pada akhirnya ditentukan oleh keunggulan manusianya.

Manusia yang unggul adalah hasil dari sebuah proses pendidikan yang unggul pula atau bermutu. Pendidikan adalah determinan keunggulan kompetitif; penentu arah keberhasilan. Dalam hal ini pemerintah melalui berbagai kebijakan telah melakukan berbagai upaya untuk menciptakan pendidikan yang bermutu bagi segenap bangsa Indonesia. Hal tersebut sesuai dengan amanat pembukaan UUD 1945 yang menyatakan bahwa salah satu tugas negara adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan amanat UUD 1945' Pasal 31 tentang hak setiap warga negara mendapatkan pendidikan Serta kewajiban pemerintah membiayai dan menyelenggarakan pendidikan. Di samping itu pemerintah mengeluarkan beberapa kebijakan lain tentang pendidikan berupa UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar pengelolaan.

Lembaga pendidikan adalah tempat dimana proses belajar mengajar berlangsung. Kegiatan proses belajar mengajar ini agar berjalan dengan lancar harus dikelola sedemikian rupa, dijalankan oleh orang-orang yang memiliki kemampuan yang ahli dibidangnya selain itu juga dibutuhkan orang-orang yang memiliki kinerja dalam bekerja. Selain orang-orang dalam yang kompeten dibidangkan faktor ketersediaan sarana dan prasarana juga sangat menentukan kualitas pendidikan.

Kegiatan pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan Madrasah Aliyah dapat berbentuk kegiatan akademik dan non akademik. Kegiatan akademik yang dikenal sebagai kegiatan pendidikan dan pembelajaran berkaitan dengan proses pendidikan dan pembelajaran yang cakupannya cukup banyak dan kompleks merupakan kegiatan sentral dalam lembaga pendidikan. Salah satu keberhasilan dan kegagalan lembaga pendidikan sangat tergantung pada aktivitas *monitoring dan controlling* atau pengawasan seluruh komponen dan aktivitas akademik.

Kategori lembaga pendidikan yang tergolong sukses saat ini adalah yang selalu menekankan pada kegiatan akademik, dan selalu memonitor dan mengawasi seluruh aktivitas akademik. Apabila ada unsur akademik yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya, maka unsur tersebut segera dibenahi dan bila perlu diganti agar jalannya kegiatan akademik menjadi lebih efektif dan efisien.

Program peningkatan mutu pendidikan di Madrasah dapat dicapai apabila kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah berlangsung dengan baik, berdaya guna dan berhasil guna. Hal tersebut dapat terlaksana apabila ditunjang dengan adanya upaya peningkatan kemampuan personil pendidikan di madrasah. Pengawas madrasah sebagai salah satu penanggungjawab utama dalam keberhasilan sekolah perlu meningkatkan kinerjanya sebagai pengawas, sekaligus pembina para personil pendidikan yang lain.⁸ Selain hal tersebut, faktor pengawasan lembaga pendidikan juga menjadi hal yang tidak

⁸ Amin Thaib. *Kepengawasan Pendidikan*. (Jakarta: Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama, 2005). h.1

kalah pentingnya untuk diperhatikan. Perencanaan tidak akan berhasil dengan baik tanpa dilaksanakannya fungsi pengawasan. Dalam sistem pendidikan fungsi pengawas sangat penting, pengawas adalah salah satu pihak yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

Pengawas sekolah sebagai salah satu unsur tenaga kependidikan memiliki peran yang penting dan strategis dalam keseluruhan upaya peningkatan mutu pendidikan khususnya dalam meningkatkan mutu dan kinerja sekolah⁹ termasuk didalamnya memberikan pembinaan terhadap manajemen suatu sekolah atau madrasah. Pengawas Madrasah Aliyah Negeri Bandar Lampung harus memahami tugasnya dalam membina dan mengembangkan guru yang profesional, terutama yang berkaitan dengan mengembangkan kreativitas dan pemberian motivasi, karena pengembangan guru agama yang profesional merupakan program pengawas Madrasah Aliyah Negeri Bandar Lampung yang harus di prioritaskan. Hal lain yang harus diperhatikan adalah perkembangan ilmu dan pengetahuan. Perkembangan ilmu dan pengetahuan bisa terkait dengan substansi disiplin ilmu, bisa juga terkait dengan pendekatan, metode, dan teknik supervisi. Perkembangan ilmu dan pengetahuan tersebut hendaklah menjadi perhatian pengawas sekolah dalam menyusun perencanaan supervisi. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh pengawas akan menimbulkan semangat kerja serta optimalisasi kerja dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan

⁹ Zainal Aqib, *Pedoman Pemilihan Guru Berprestasi Kepala Sekolah Berprestasi dan Pengawas Berprestasi*, (Bandung: CV.Yrama Widya,2008), h. 152

Bersamaan dengan itu, apabila pemangku kepentingan tidak memahami posisi dan peran strategis pengawas sekolah (sebagai pejabat fungsional yang dihitung angka kreditnya) secara benar, maka ada beberapa masalah yang ditimbulkan, diantaranya adalah (1) pembinaan kurang mendapat tanggapan positif dari pendidik dan tenaga kependidikan; (2) kehadiran pengawas sekolah hanya merepotkan atau mencari-cari kesalahan guru; (3) jabatan pengawas sekolah masih dijadikan peralihan jabatan struktural sebelumnya sehingga jabatan ini hanyalah untuk penunda masa pensiun. Keadaan ini tidak sejalan dengan Permen PAN dan RB No. 21 thn 2010 Bab IX Pasal 31; (4) pemerintah tidak begitu memperhatikan laporan tentang keadaan pembelajaran dan pengelolaan sekolah sehingga pengawas merasa belum diposisikan dengan sebenarnya dan; (5) masih ada anggapan bahwa tanpa pengawas juga bisa sukses.

Melalui supervisi pendidikan guru dibina dan dikembangkan terus-menerus. Guru Madrasah Aliyah Negeri Bandar Lampung sebagai salah satu komponen sumber daya pendidikan memerlukan bantuan supervisi. Guru Madrasah Aliyah Negeri Bandar Lampung perlu mendapat pembinaan dari para Pembina yang tentunya dari pangawas Pendidikan. Perencanaan supervisi, kemudian yang disebut dengan program kerja pengawas sekolah yang terdiri dari program tahunan dan program semester. Program tahunan dibuat oleh sekelompok pengawas sekolah yang diberi tugas oleh koordinator pengawas sekolah. Program semesteran dibuat oleh masing-masing pengawas sekolah untuk ruang lingkup kerja satuan pendidikan yang dibinanya.

Sumber daya manusia di lembaga pendidikan seperti pengawas sekolah merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari anggota organisasi, anggota masyarakat, dan warga negara Republik Indonesia. Gerak langkahnya selalu didasari suatu proses pemikiran yang dilakukan secara sadar dan terencana sehingga aktivitas yang akan dilaksanakan dapat menyumbangkan hasil sesuai dengan harapan semula. Namun demikian disadari pula bahwa pelaksanaan aktivitasnya tersebut tidak sedikit masalah, hambatan dan tantangan yang dihadapi dan perlu mendapat perhatian pemikiran analisis serta cara-cara pemecahannya. Dalam masyarakat modern seperti sekarang ini, terlebih lagi dalam menuju era globalisasi, seluruh aparatur dituntut agar mampu menghadapi persaingan yang makin kompetitif, baik di dalam maupun di luar negeri. Salah satu cara untuk mengantisipasi persaingan yang makin kompetitif tersebut adalah melalui peningkatan kualitas SDM yang komprehensif. Menurut Siagian bahwa SDM abad ke-21 ditandai oleh "Salah satu segi kehidupan yang timbul ke permukaan dewasa ini dengan gaung yang lebih kuat dibandingkan masa lalu adalah peningkatan kualitas hidup umat manusia. Kualitas hidup pada dasarnya bermuara pada pengakuan atas harkat dan martabat manusia"¹⁰

Mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berkualitas, baik itu pengawas sekolah, kepala sekolah, dewan guru, siswa, orang tua, komite sekolah, maupun pemerhati pendidikan. Semua ini hendaknya berjalan secara efektif guna mencapai tujuan pendidikan. Dalam

¹⁰ P. Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002) h.

usaha meningkatkan mutu pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya yang keberadaanya sangat menentukan. Peningkatan mutu pendidikan khususnya Pendidikan Agama Islam mempersyaratkan adanya guru agama yang professional. Semua komponen dalam proses pendidikan agama, seperti materi, media, sarana dan prasarana, dana pendidikan tidak akan banyak memberikan dukungan yang maksimal atau tidak dapat dimanfaatkan secara optimal bagi pengembangan proses pembelajaran tanpa didukung oleh keberadaan guru professional yang didayagunakan secara professional.

Lemahnya pembinaan para pengawas diduga berkaitan dengan sumberdaya yang terbatas pada setiap dinas pendidikan, baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan maupun sumber daya informasi. Selain itu komitmen dinas pendidikan terhadap pentingnya peran pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan terkesan kurang optimal, sehingga program pembinaan bagi para pengawas belum menjadi prioritas.

Kinerja pengawas salah satunya harus dilihat dari kemajuan-kemajuan yang dicapai oleh sekolah binaannya. Dalam konteks itu maka mutu pendidikan di sekolah yang dibinanya akan banyak tergantung kepada kemampuan profesional tenaga pengawas. Tugas dari seorang pengawas yang begitu penting dalam meningkatkan mutu dari pendidikan, seiring dengan hal tersebut pengawas harus memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan pendidikan, dengan begitu mutu dari pengawas harus dijaga dengan baik sehingga bisa sesuai dengan yang diperlukan oleh pendidikan. Sesuai dengan tugas pengawas yang mana membimbing pihak sekolah baik dibidang

manajerial maupun akademik, kualifikasi dalam mutu kinerja pengawas perlu dipertimbangkan lebih jauh karena keadaan pengawas pendidikan masih belum sesuai dengan standar yang ditetapkan pemerintah. Tugas pengawas mengayomi semua lini yang ada di sekolah mulai dari guru, kepala sekolah, tenaga non pendidik seperti halnya laboran serta tata usaha bukanlah hal yang mudah manakala pengawas tidak memiliki kompetensi yang matang dan pengetahuan yang lebih dibanding tenaga pendidikan yang ada di sekolah. Pada sisi lain, hasil kerja yang dicapai para pengawas dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya belum begitu signifikan terhadap kemajuan-kemajuan sekolah binaannya. Oleh karena itu, posisi, peran dan eksistensi pengawas kurang mendapat perhatian dibandingkan dengan guru dan kepala sekolah.

Pengawas pendidikan memerlukan adanya peningkatan mutu dalam kinerjanya, dengan melaksanakan pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional tenaga pengawas berupa diklat kepengawasan, penataran khusus pengawas, seminar, lokakarya dan kegiatan ilmiah lainnya sangat jarang diadakan. Demikian juga dalam kegiatan penataran/pelatihan guru, pelatihan kepala sekolah dan kegiatan akademik lainnya pengawas tidak dilibatkan sehingga pengawas tidak bisa bekerja secara maksimal. Tugas pokok yang rancu bahkan di beberapa daerah menempatkan pengawas bukan lagi sebagai supervisor akademik dan manajerial. Selain itu daya dukung kurang menunjang untuk melaksanakan tugas kepengawasan satuan pendidikan. Biaya operasional/rutin untuk melaksanakan tugas kepengawasan tidak memadai terlebih lagi untuk pengawasan di daerah terpencil. Pengawas juga

kurang diberikan penghargaan sebagaimana tenaga pendidik seperti adanya guru teladan dan penghargaan lainnya

Peningkatan mutu pendidikan dalam konteks PP No. 19 Tahun 2005 tentang standar mutu pendidikan, peranan pengawas satuan pendidikan/sekolah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan binaannya. Oleh sebab itu, pembinaan pengawas agar dapat melaksanakan tugas kepengawasan akademik dan manajerial mutlak diperlukan.

Posisi, peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan/sekolah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah baik dari segi kualifikasi, kemampuan, kompetensi, finansial dan dimensi lainnya agar kehadirannya di sekolah betul-betul didambakan stakeholder sekolah. Pembinaan pengawas satuan pendidikan atau pengawas sekolah harus dirancang dan dikembangkan secara terpola dan berkesinambungan agar kemampuan profesional dan karir pengawas satuan pendidikan mendorong peningkatan kinerjanya.

Pengawas professional adalah pengawas sekolah yang melaksanakan tugas pokok kepengawasan yang terdiri dari melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial serta kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dengan optimal. Sebagaimana Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) dan Reformasi Birokrasi nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional

Pengawas Sekolah dan Angkanya Kreditnya, tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.¹¹ Pengawasan manajerial pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan, mulai dari rencana program, proses sampai dengan hasil. Sedangkan bimbingan dan bantuan diberikan kepada sekolah dan seluruh staf sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah¹². Selain itu untuk meningkatkan profesionalisme pengawas sekolah maka perlu dilaksanakan pengembangan profesi secara berkelanjutan dengan tujuan untuk menjawab tantangan dunia pendidikan yang semakin kompleks dan untuk lebih mengarahkan sekolah ke arah pencapaian tujuan pendidikan Nasional yang efektif, efisien dan produktif.

Fungsi pengawas sekolah belum difungsikan para pengawas sekolah secara optimal seperti lingkaran yang tidak berujung berpangkal. Lingkaran itu susah dicari awalnya dan sulit ditemukan akhirnya. Tidak ada ujung dan tidak ada pangkal. Akan tetapi, jika dimasuki lebih dalam, inti permasalahannya dapat ditemukan. Institusi pengawas sekolah adalah institusi yang sah. Keabsahannya itu diatur oleh ketentuan yang berlaku. Seyogyanya, aturan-aturan itu tidak boleh dilanggar oleh manajemen atau birokrasi yang mengurus pengawas sekolah. Aturan itu ternyata sangat lengkap. Mulai dari aturan merekrut calon pengawas, sampai kepada memberdayakan dan menfungsikan pengawas sekolah untuk operasional pendidikan, ternyata sudah ada aturannya. Pelecehan atau pelanggaran

¹¹ Kemendiknas, *Buku Kerja Pengawas*, (Jakarta, cet.II, 2011) h. 8

¹² Sofian Salim, *Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas* (Jakarta: Diknas, 2006) h. 61

terhadap aturan-aturan yang ada itulah yang merupakan titik pangkal permasalahan pengawas sekolah sebagai institusi di dalam sistem pendidikan.

Tantangan kepengawasan juga muncul dengan hadirnya internasionalisasi pendidikan yang menuntut pengawas sekolah untuk cepat tanggap dalam merespon perubahan untuk menularkannya kepada para pengelola sekolah atau madrasah.

Mengingat begitu pentingnya peran pengawas dan begitu ruwitnya kerja pengawas, maka seyogyanyalah pengawas mendapatkan perhatian yang lebih. Mulai dari sumber daya manusianya sampai perhatian kepada kesejahteraannya. Dengan demikian ia dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan memiliki kompetensi sehingga terwujud pengawas yang professional di bidangnya.

Pengawasan yang dilakukan pengawas perlu mendapatkan sorotan, sebab masalah kualitas pendidikan akhir-akhir ini menjadi masalah, dimana seperti yang terjadi di Kota Bandar Lampung kualitas pendidikan pada sekolah apabila dicermati misi pengawas di Kota Bandar Lampung, dapat dilihat pada uraian berikut:¹³

1. Melakukan Pembinaan terhadap pengembangan kurikulum pendidikan yang meliputi: isi, metode, penyajian dan alat bantu, pengajaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Melakukan pembinaan terhadap tenaga teknis pendidikan.
3. Melakukan pembinaan terhadap penggunaan sarana pendidikan

¹³ <https://lampung.kemendiknas.go.id/news-510419-.html>, diakses 20 Juli 2019

4. Melakukan pembinaan terhadap hubungan kerjasama antara sekolah dan instansi dunia usaha, industri, serta komite sekolah.
5. Memulai pelaksanaan pekerjaan kepala sekolah, Guru dan TU.
6. Memantau pelaksanaan ujian semester, ujian akhir sekolah dan ujian akhir Nasional.
7. Melatih tenaga Teknisi dalam upaya peningkatan Mutu Pendidikan.
8. Melakukan Penilaian Akreditasi Sekolah baik Negeri dan Swasta.
9. Melaksanakan analisis hasil belajar/bimbingan siswa dan memperhitungkan berapa faktor sumber daya Pendidikan termasuk korelasi kemampuan Guru dan hasil belajar.
10. Melakukan pembinaan MKKS, KKKS Gugus sekolah dan MGMP.

Menurut SK Menpan Nomor 118 Tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, keputusan bersama Mendikbud Nomor 0342/O/1996 dan Kepala Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 38 Tahun 1996 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas serta Keputusan Mendikbud Nomor 020/U/1998 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dapat dikemukakan tentang tugas dan tanggungjawab pengawas satuan pendidikan sebagai berikut: (1) melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasan pada TK, SD, SLB, SLTP dan SLTA, (2) meningkatkan kualitas proses belajar mengajar/bimbingan dan hasil prestasi

belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Tugas dan tanggung jawab yang pertama merujuk pada supervisi atau pengawasan manajerial sedangkan tugas pokok yang kedua merujuk pada supervisi atau pengawasan akademik. Pengawasan manajerial pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan hasil. Sedangkan bimbingan dan bantuan diberikan kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah¹⁴

Berdasarkan data penelitian, seluruh SDM pengawas madrasah Aliyah di lingkungan Kota Bandar Lampung berjumlah 3 orang dengan jumlah madrasah binaan ada 16 madrasah dengan status 2 madrasah Negeri dan 14 madrasah swasta. Jenjang pendidikan seluruh pengawas madrasah Aliyah Bandar Lampung yaitu S2.

Berangkat dari gejala yang diuraikan tersebut di atas, ditemukan permasalahan tentang kurang jalannya kerja pengawas dalam mengawasi pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu terfokus meneliti tentang kinerja pengawas. Alasan tersebutlah yang membuat penulis tertarik meneliti tentang hal tersebut dalam sebuah penelitian yang berjudul: “Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung”.

¹⁴ Sofjan Salim, *Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas*. (Jakarta: Diknas, 2006) , h. 61

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Fokus

Untuk memahami dengan lebih mendalam dan komprehensif terhadap fenomena yang dikemukakan di atas, maka penelitian ini memusatkan perhatian pada beberapa persoalan, bertitik tolak pada masalah di atas, maka fokus penelitian adalah mengenai Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung.

2. Subfokus Penelitian

- a. Perencanaan Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung.
- b. Pelaksanaan Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung.
- c. Evaluasi Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana Perencanaan Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung ?
- b. Bagaimana Pelaksanaan Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung ?
- c. Bagaimana pelaksanaan Evaluasi Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung ?

D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui perencanaan Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung.
- b. Untuk mengetahui Pelaksanaan Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung.
- c. Untuk mengetahui pelaksanaan evaluasi Kinerja Pengawas dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandar Lampung.

2. Kegunaan Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun secara praktis, meliputi:

a. Secara teoritis

Dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen pendidikan Islam dalam bentuk tambahan khazanah keilmuan untuk mengatasi masalah kualitas pendidikan ke depan.

b. Secara praktis

Dalam rangka memberikan informasi kepada pihak atau instansi terkait berhubungan dengan masalah kualitas pendidikan.

- 1) Bagi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
- 2) Bagi Kemenag Kota Bandar Lampung sebagai informasi dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- 3) Bagi Kepala Bidang Mutu dan Tenaga Pendidikan Kemenag Kota Bandar Lampung dalam mengevaluasi peran pengawas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawas.
- 4) Bagi Pengawas Madrasah Bandar Lampung sebagai masukan dalam peningkatan kinerja bidang pengawasan.

BAB II KAJIAN TEORI

A. Kinerja Pengawas

1. Definisi Kinerja

Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi, sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan.² sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah.³ Dalam Al-quran dijelaskan juga mengenai kinerja sebagai berikut. Firman Allah Surat Al-Ahqaf ayat 19 :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَاهُمْ ۖ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

¹ Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002) h.67

² CN Parkison, *Manajemen Efektif*, (Semarang: Dahara Prize, 1986), h. 61

³ Ibid., h.5

Artinya : Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagimereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.(Q.S Al-Ahqaaf ayat 19) ⁴

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Kita dapat mengambil pelajaran dari ayat di atas bahwa setiap manusia yang bekerja akan mendapatkan balasan yang sesuai dengan apa yang di kerjakannya. Seperti Allah SWT akan menaikkan derajat bagi mereka yang bekerja

Hal senada juga disampaikan oleh Widodo, mengatakan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Selanjutnya menurut Osborne kinerja adalah suatu tingkat pencapaian misi organisasi.⁵

Menurut Prawirosentono, *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing

⁴ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Surabaya: Duta Ilmu, 2009), h.

⁵ Widodo, *Good Governance, Telaah dari Dimensi, Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah* (Surabaya: Ihsan Cendikia, 2001) h.47

dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.⁶

Prawirosentono menyatakan bahwa pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang (*group of human being*) berada didalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumberdaya manusia yang bersangkutan.⁷ Dengan demikian pokok utama yang harus dinilai kinerjanya adalah unsure manusia, karena merekalah yang berperan didalamnya. Mereka merupakan sumber daya yang sangat berperan dalam menentukan kinerja organisasi.⁸

Kinerja dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) dan atau berbentuk perilaku, kecakapan, kompensasi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi⁹

Menurut Kertonegoro, dalam pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilan upaya yang dilakukan oleh anggotanya.¹⁰ Selanjutnya disampaikan oleh Simamora, bahwa: Manajemen kinerja dapat diperoleh batasan dan pengertian tentang manajemen kinerja yang berbeda-beda. Namun demikian perbedaan tersebut tidak jauh berbeda satu sama lainnya, atau dapat dikatakan saling melengkapi.¹¹

⁶ Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Cetakan Pertama BPFE Yogyakarta, 1999) h.137

⁷ Ibid, h.139

⁸ Ibid, h.268

⁹ Sianipar dan Entang, *Teknik-teknik Analisis Manajemen Bahan Ajar Diklat Pimpinan Tk. III*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2001) h. 5.

¹⁰ Kertonegoro, S., *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan 6 (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1994) h.225

¹¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: STIE-YKPN,1995) h.327.

Berdasarkan definisinya manajemen kinerja diartikan sebagai suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana hal itu harus dicapai, serta bagaimana mengatur orang dengan cara meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Proses manajemen kinerja meliputi beberapa tahapan proses, yaitu penetapan strategi dan sasaran, pembatasan organisasi, penentuan sasaran, pelatihan dan pemberian arahan, evaluasi terhadap kinerja, pelatihan dan keterampilan, penggajian berdasarkan kinerja, pelatihan dan pengembangan. Selanjutnya Mitriani menyatakan bahwa di dalam penilaian kinerja yang dibutuhkan bukanlah proses tunggal unsur-unsur yang di atas, melainkan keterpaduan dari setiap unsur yang ada.¹²

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang guru dalam suatu organisasi sekolah sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Selain itu juga untuk menilai kinerja guru dapat dilihat pada penjelasan berikut ini.

Penilaian merupakan evaluasi yang sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan dari suatu individu atau kelompok individu. Dalam hal penilaian kinerja pegawai dapat digunakan sebagai cara untuk menentukan kebutuhan pelatihan secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa

¹² A. Mitriani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi* (Jakarta: 1995) h.239

mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.¹³

Siagian, mengemukakan bahwa penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal berdasarkan kriteria yang ditetapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.¹⁴ Menurut Bernadin dan Russel, penilaian kinerja adalah *a way measuring the contributions of individuals to their organization*.¹⁵ Maksudnya yaitu suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasi. Jadi penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu.

Selanjutnya menurut Cascio, *performance appraisal is the systematic description of the job relevant strengths and weaknesses of individual or group*".¹⁶ Dessler, mengemukakan bahwa faktor-faktor umum yang dinilai dalam kinerja meliputi: mutu, produktivitas, pengetahuan jabatan, kehandalan, ketersediaan dan ketidaktergantungan.¹⁷ *Performance measurement system* membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis.¹⁸

¹³ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung, 2005) h. 10.

¹⁴ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ketujuh Bumi Aksara: Jakarta. 1995) h. 224

¹⁵ Bernadin, H. John dan Russel, Joice, EA., *Human Resources Management* (New York: MC, Graw Hill, Inc, 1993) h. 379

¹⁶ Wayne F Cascio, *Managing Human Resources* (Fourth Edition: 1992) h. 267

¹⁷ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Alih Bahasa Benyamin Molan, Penyunting Triana Iskandariyah, Jilid 2, Prenhallindo : Jakarta. 1999) h. 6.

¹⁸ Bogman, Robert &, Steven J. Taylor, *Kualitatif Dasar-dasar Penelitian* (Usaha Nasional: Surabaya, 1993) h.

Parasuraman & Zeithaml, mengemukakan bahwa kinerja yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik.¹⁹ Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang menarik di mata pengguna jasa, seperti seragam dan aksesoris, serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Menurut Dwiyanto, mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja yaitu:

1) Produktivitas,

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan.²⁰ Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. Pada tatanan ini, konsep produktivitas terlalu sempit sehingga *General Accounting Office* (GEO) mencoba mengembangkan suatu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2) Kualitas layanan

Isu mengenai kualitas pelayanan cenderung semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas

¹⁹ A. Parasuraman, & Berry, Zeithaml, V.A., L.L, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (The Free Press : New York, 1990)

²⁰ Agus Dwiyanto, *Penilaian Kinerja Organisasi Publik* (Seminar Sahari Fisipol UGM,; Yogyakarta, 1995) h. 9.

layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah.

3) *Responsiveness*,

Responsiveness adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas layanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

4) *Responsibilitas*

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.²¹

Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan

²¹Lenvine, Charles H., *Publik Administration: Challenges, Choices, Consequences* (Scott Foreman/Life Brown Higher Education : Glenview, Illinois. 1990) h.75

dengan responsivitas.

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Hakekat dari sistem pengukuran kinerja didasarkan pada skala besar kecilnya operasional suatu organisasi. Pada organisasi yang berskala kecil dimana hampir seluruh aktivitas operasionalnya masih *controlable* dan peran *share holders* begitu dominan, pendekatan sistem pengukuran kinerjanya masih dapat dilakukan dengan membandingkan harga output (*exit value*) dengan harga input (*entry value*).²²

²²Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir Strategik* Cetakan Pertama (Jakarta: Binarupa Aksara, 1998) h. 62

Dwiyanto, menjelaskan bahwa isu mengenai kualitas pelayanan cenderung sangat penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan public karena banyak image negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat karena pelayanan penting untuk dijadikan indikator kinerja.²³ Selanjutnya Dwiyanto dan Kusumasari, mengatakan dalam melakukan penilaian kinerja organisasi pelayanan publik memasukkan indikator yang berbeda yaitu orientasi terhadap pelayanan dan efisiensi.²⁴

Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian organisasi. Menurut As'ad, kinerja merupakan *sucessfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya.²⁵ Selanjutnya dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja berarti : 1) sesuatu yang dicapai, 2) prestasi yang diperlihatkan, 3) kemampuan kerja.²⁶

Ivancevich dan Donnely, menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk mengukur kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.²⁷ Hal ini sejalan dengan pendapat Zeithaml dkk, bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasilnya saja, tetapi

²³ Agus Dwiyanto, *op.cit.*, h.21

²⁴ Agus Dwiyanto, dan Baveola Kusumasari, *Kinerja Pelayanan Publik, Policy Brief, Center for Population and Policy Studies* (Yogyakarta: UGM, 2001) h. 21

²⁵ As'ad, Mohd., *Psikologis Industri* (Yogyakarta: Liberty, 1995) h.47

²⁶ Poerwadarminta, W.J.S. 1996. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustakah) h.503

²⁷ James L., Ivancevich, John M., Donnely, James H., *Organization Behaviour Structure and Process* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.. 1993) h.14

menyangkut pula bagaimana proses pemberian pelayanan publik tersebut.²⁸

Callahan dan Holzen, mengatakan bahwa penilaian kinerja organisasi publik adalah “*multiple measure*” yaitu menyangkut kemampuan internal instansi, produk yang dihasilkan dan pencapaian hasilnya.²⁹ Kinerja adalah catatan mengenai *out come* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu selama waktu tertentu pula (Bernadin dan Russel).³⁰

Widodo, mengatakan bahwa konsep dasar kinerja (*the basic conceptions of performance*) dapat dilakukan pendekatan melalui *the engineering approach defines performance* dan *the economic marketplace approach*.³¹ Kinerja menurut *engineering approach* diartikan sebagai rasio (perbandingan) antara sumber daya yang digunakan dengan standar unit-unit kerja yang dihasilkan. Sedangkan *the economic marketplace approach* berkaitan dengan tingkat produksi yang dihasilkan, disesuaikan dengan penggunaan sumberdaya tertentu.

Kumorotomo, menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja, antara lain sebagai berikut: 1) Efisiensi, Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan manfaat, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomi.³²

²⁸ Zeithaml dkk, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations*, (New York: The Free Press A. Division of Macmillian, Inc., 1990) h.213

²⁹ Callahan dan Holzen, *Government at Work: Best Practices and Model Program* (London: Sage Publications International Education and Professional Publisher, 1998) h.142

³⁰ Bernadin, H. John dan Russel, Joice, EA., *Human Resources Management* (MC Graw Hill, Inc : New York,1993) h. 379

³¹ Widodo, *op.cit.* h.47.

³² Wahyudi Kumorotomo, *Meningkatkan Kinerja BUMN: Antisipasi Terhadap Kompetensi dan Deregulasi* (Yogyakarta: JKAP No. 1, 1996) h.72

Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan; 2) Efektivitas, Apakah tujuan didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai hal ini erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan; 3) Keadilan, Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepantasan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu. Kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini; 4) Daya tanggap, Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi terpenuhinya kriteria ini.

Jackson dkk, mengemukakan bahwa kinerja pada umumnya menunjukkan tingkat tujuan yang telah ditentukan sebelumnya yang hendak dicapai.³³ Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat diketahui bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan suatu lembaga atau organisasi dari pekerjaan yang

³³ Jackson, J.H., Morgan, C.P dan Paolillo, J., *Organizational Theory, A Macro Perspective for Management* (Prentise-Hall: USA, 1978) h.16

dikerjakan dalam beberapa periode. Sedangkan secara umum pengukuran hasil kerja (kinerja) ini lebih ditekankan dari sampai sejauhmana suatu pengawas dalam melaksanakan pengawasan guna meningkatkan kualitas pendidikan.

Hakikatnya, pengertian kerja semacam ini telah muncul secara jelas bahwa islam tidak hanya mengajarkan aqidah saja, tetapi mengajarkan syari'ah sebagai tata menjalani kehidupan sesuai dengan al-Qur'an dan al-Hadits. Dengan demikian, dapat diketahui bahwasanya amal atau kerja mempunyai makna urgen bagi setiap manusia, ternyata juga merupakan bukti keimanan orang islam.

Perlu diperhatikan bahwa Allah bila menyebut perkataan, **الذين** **وعملوا** dalam ayat-ayat al-Qur'an selalu menyambungny dengan **الصالحات** . Hal tersebut mengisyaratkan bahwa iman harus disertai amal saleh atau pekerjaan baik. Amal saleh adalah penjelmaan dari iman. Iman yang tidak melahirkan amal saleh dapat disebut iman yang mandul. Maka, islam menghubungkan aqidah dengan perilaku yang dituntutnya secara mutlak. Sehingga iman atau aqidah memancar, mengarahkan dan berpengaruh amat positif terhadap perilaku pemiliknya.

Menurut al-Faruqiy, manusia memang diciptakan untuk bekerja. Kerjanya adalah ibadahnya. Terhadap mereka yang enggan bekerja al-Faruqiy menyatakan, mereka tidak mungkin menjadi muslim yang baik. Apalagi kalau dikaitkan dengan iman, perbuatan atau kerja islami justeru merupakan manifestasi dan bagian daripadanya. Dengan ungkapan lain,

iman adalah landasan, sedangkan perbuatan atau kerja merupakan konsekuensi dan cara melakukannya.

2. Definisi Pengawas

Menurut Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 39 ayat (1) dinyatakan: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Begitu pula menurut PP No. 19 tahun 2005 pasal 39 ayat (1) dinyatakan: Pengawasan pada pendidikan formal dilaksanakan oleh pengawas satuan pendidikan.

Pendapat ini memberi pengertian pada hakekatnya pengawas itu mensupervisi. Pengawas harus mampu memberikan pengaruh atau dapat mengajak guru untuk mencapai tujuan dan memperoleh hasil maksimal. Dalam kepemimpinan seorang supervisor, faktor pemimpin tidak dapat dilepaskan dari orang yang dipimpin, keduanya saling tergantung sehingga salah satu tidak mungkin ada tanpa yang lain. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT Surat An-Nahl ayat 125 sebagai berikut:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْهُمْ بِأَلَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ
أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya : “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa

yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.”³⁴

Ayat diatas menjelaskan bahwa seorang pengawas merupakan seorang yang menyerukan kepada kebaikan yang mengarahkan agar mutu pendidikan menjadi baik dengan cara memberikan bimbingan yang baik dan bijaksana. Pada dasarnya seorang pengawas bukan hanya menjadi pihak yang menilai kinerja seluruh warga Madrasah , namun juga menjadi figur yang patut untuk dijadikan sebuah contoh dalam menjalankan kinerja yang baik. Pengawas juga menjadi sorotan sekaligus contoh dan teladan bagi para guru maupun anggota madrasah lainnya dalam menjalankan setiap tugasnya. Apabila pengawas memiliki karakter atau sifat yang baik maka proses pengawasan dan penilaian kinerja akan dapat lebih jelas dan akurat apabila memiliki personality yang baik. Ayat tersebut juga memberikan gambaran bahwa seorang pengawas tidak hanya dilihat dari bagaimana kemampuannya dalam melaksanakan proses pengawasan, namun juga seluruh sikap perilakunya sebuah simbol profesionalitas dalam bekerja. oleh karena itu pengawas hendaknya terus menjaga kinerja yang baik serta memberikan contoh sikap dan perilaku kerja yang optimal.

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan

³⁴ Departemen Agama RI,.. *Op.Cit.* h. 383

memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan³⁵.

Pengawas dalam konteks manajemen pendidikan Islam, bahwa pengawas memiliki tugas memantau kinerja tenaga pendidik secara langsung dengan hadir di tempat kerja mereka. Di samping itu, pengawas bisa melakukan pemantauan melalui kamera CCTV. Terkadang ada juga kelemahan CCTV ini, ketika suatu saat listrik padam maka otomatis CCTV juga tidak bisa berfungsi, atau ada tangan nakal yang sengaja merusak kamera CCTV supaya tindak kejahatannya tidak terdeteksi. Berbeda halnya dengan prinsip *muraqabah*, prinsip ini bisa juga diibaratkan sebagai kamera CCTV langsung dari Allah SWT. Prinsip *muraqabah* ini adalah rasa kedekatan kepada Allah SWT, Allah seakan-akan terus mengawasinya. Allah selalu hadir dan mengawasi semua gerak-gerik manusia. Setiap ucapan dan tindakan yang mereka lakukan dipantau oleh Allah. Oleh karena itu, manusia tidak boleh berbuat seenaknya sendiri atau menuruti hawa nafsunya. Sebagaimana firman Allah SWT pada surat Al-Mujadilah ayat 7:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا
هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ
أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ ۚ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan

³⁵ Stephen P. Robbins. *Essentials of Organizational Behavior*. (New Jersey: Prentice Hall Internasional, Inc, 1997) h.89

antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang Telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (Q.S Al-Mujadilah/ 58 : 7) ³⁶

Menurut Ibnu Katsir, Allah senantiasa mengawasi mereka, mendengar ucapan, rahasia, dan perbincangan mereka. Dan para utusan-Nya juga bersama ilmu-Nya mencatat apa yang telah mereka bisikkan itu, meskipun Allah sendiri mengetahui dan mendengarnya. Oleh karena itu, banyak riwayat yang menceritakan ijma yang menyepakati bahwa yang dimaksud dengan ayat ini adalah kebersamaan ilmu-Nya. Maksud seperti itu tidak diragukan lagi kebenarannya. Tetapi pendengaran-Nya juga bersama ilmu-Nya meliputi mereka dan pandangan-Nya menembus mereka. Dengan demikian, Allah SWT senantiasa mengawasi semua makhluk-Nya, tidak ada sedikitpun dari urusan mereka yang tersembunyi dari-Nya. Kemudian Dia berfirman, "*Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.*" Ibnu Katsir mengutip pendapat Imam Ahmad, menurutnya ayat ini diawali dengan ilmu dan ditutup dengan ilmu".³⁷

Menurut Quraish shihab, "Tidakkah engkau siapa pun engkau melihat, yakni mengetahui pengetahuan yang nyata bagaikan terlihat dengan mata, bahwa Allah senantiasa mengetahui dengan pengetahuan yang menyeluruh lagi terperinci menyangkut apa yang ada di langit yang berlapis tujuh itu dan

³⁶ Departemen Agama RI,.. *Op.Cit.* h. 792

³⁷ Ismail bin Amr bin Katsir bin Dhua bin Katsir bin Zar Al-Basri Ad-Dimasyqi, Tafsir lbmr Katsir (Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i), Jilid. 8 h. 82-83.

apa yang ada di bumi yang terhampar ini? Kemudian, karena luasnya jangkauan langit dan bumi yang tidak mungkin terjangkau oleh nalar manusia, ayat di atas melanjutkan dengan memberi contoh konkret dari pengalaman sehari-hari, dengan berfirman: *Tiada sedikit pun pembicaraan rahasia dalam bentuk apa pun antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempat mereka.* Bukankah pengetahuan dan kuasa-Nya menyeluruh ? Dan tiada pula pembicaraan antara lima orang, melainkan Dia-lah yang keenam mereka. Dan tiada juga pembicaraan antara jumlah yang lebih kecil daripada jumlah tiga orang itu, yakni dua orang atau lebih banyak dari jumlah enam orang, misalnya tujuh sampai angka dan jumlah yang tidak dapat dihitung, melainkan Dia dengan pengetahuan dan Kuasa-Nya selalu bersama mereka sehingga mengetahui apa yang mereka bisikkan dan kerjakan di manapun mereka berada, baik di tempat terpencil di langit yang tujuh itu maupun di kolong-kolong bumi yang terhampar ini. Kemudian, Dia akan memberitakan kepada mereka lalu memberi mereka balasan dan ganjaran menyangkut apa yang telah mereka kerjakan memberinya secara sempurna pada Hari Kiamat nanti. sesungguhnya Allah menyangkut segala sesuatu Maha Mengetahui.³⁸

Menurut Quraish Shihab, ayat di atas sekaligus menjadi peringatan kepada orang-orang munafik yang sering kali melakukan pembicaraan dengan rekan-rekan mereka dari orang-orang Yahudi di Madinah, bahkan sementara ulama berpendapat bahwa ayat di atas dan ayat-ayat berikut turun menyangkut sikap kaum munafikin itu. Menurut riwayat yang dinisbahkan

³⁸ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, (Jakarta: Lentera Hati, 2009), h.481.

kepada Ibn Abbas Ra, Rabi'ah dan Habib, keduanya putra Amr dari suku Tsaqif bersama Shafwan Ibn Umayyah, berbincang-bincang lalu salah seorang di antara mereka bertanya: "*Menurutmu, apakah Allah mengetahui apa yang kita perbincangkan?*" Maka salah seorang di antara mereka menjawab: "*Dia mengetahui sebagian dan tidak mengetahui sebagian yang lain*" Yang ketiga di antara mereka berkata: "*Kalau Dia tahu sebagian, pastilah Dia tahu seluruhnya.*"³⁹

Menurut Quraish Shihab, kata *alam tara*/tidakkah engkau melihat digunakan Al-Qur'an, bahkan oleh bahasa Arab, bukannya untuk bertanya tetapi untuk menarik perhatian mitra bicara tentang kandungan pembicaraan yang akan disampaikan. Demikian juga dengan *alam ta'lam*/tidakkah engkau mengetahui. Kata *najwa* terambil dari kata *najah* yang pada mulanya berarti terpisahnya sesuatu. Kata *an-najwah* atau *an-najah* berarti tempat yang tinggi. Tempat yang tinggi apalagi pada masa lalu dimana banjir atau binatang buas sering berkeliaran adalah tempat berlindung. Dari sini, kata *an-Najah* dipahami dalam arti keselamatan. Tempat yang tinggi juga berarti tempat yang sukar dijangkau sehingga dapat merupakan tempat persembunyian. Dari kata *an-najwa*, juga dipahami dalam arti menyampaikan sesuatu di tempat yang tinggi atau tersembunyi atau menyampaikan sesuatu secara rahasia guna menyelamatkan diri.⁴⁰

Ayat di atas menunjukkan bahwa Allah selalu hadir dan mengawasi semua gerak-gerik manusia. Setiap ucapan dan tindakan yang mereka lakukan

³⁹ Ibid., h.482

⁴⁰ Ibid., h.483

dipantau oleh Allah. Oleh karena itu, manusia tidak boleh berbuat seenaknya sendiri atau menuruti hawa nafsunya. Seorang muslim harus memiliki sifat *muraqabah*, karena dengan *muraqabah* inilah, kita dapat menjalankan ketaatan kepada Allah SWT dimanapun kita berada, hingga mampu mengantarkannya pada derajat seorang mu'min sejati dan pada akhirnya mereka akan dimasukkan ke dalam surga selama-lamanya. Demikian pula sebaliknya, tanpa adanya sifat seperti ini, akan membawa pada jurang kemaksiatan, korupsi dan kecurangan yang pada akhirnya akan menjadikan mereka merupakan bagian dari penduduk neraka. inilah urgensi sifat *muraqabah* dalam kehidupan muslim khususnya bagi stakeholder pendidikan. Jika ditarik dalam konteks kepengawasan disini bahwa pengawas memiliki tugas memantau kinerja tenaga pendidik secara langsung dengan hadir di tempat kerja mereka. Di samping itu, pengawas bisa melakukan pemantauan melalui kamera CCTV. Terkadang ada juga kelemahan CCTV ini, ketika suatu saat listrik padam maka otomatis CCTV juga tidak bisa berfungsi, atau ada tangan nakal yang sengaja merusak kamera CCTV supaya tindak kejahatannya tidak terdeteksi. Berbeda halnya dengan prinsip *muraqabah*, prinsip ini bisa juga diibaratkan sebagai kamera CCTV langsung dari Allah SWT. Prinsip *muraqabah* ini adalah rasa kedekatan kepada Allah SWT, Allah seakan-akan terus mengawasinya.

Pengawasan juga memiliki tugas sebagai fungsi kepengawasan manajerial yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah

yang dikehendaki. Pengawas madrasah menurut peraturan tersebut diperkuat dengan Peraturan Menteri Agama RI No. 2 tahun 2012 tentang pengawas madrasah dan pengawas pendidikan Agama Islam pada sekolah. Ketentuan perundang-undangan di atas menunjukkan bahwa pengawas satuan pendidikan pada jalur madrasah adalah tenaga kependidikan profesional berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas dan wewenang secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial pada satuan pendidikan yang ditunjuk.

Pengawas sekolah menurut Amiruddin adalah salah satu tenaga pendidikan yang bertugas memberikan pengawasan agar guru, kepala sekolah dan personil lainnya di sekolah dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Sedangkan menurut Menpan pengawas adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas dan tanggung jawab serta wewenang untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknik pendidikan dan administrasi pada satu pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah.⁴¹

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa pengawas sekolah merupakan pegawai negeri sipil yang bertugas melaksanakan fungsi pengawasan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan itu sendiri. Menurut Winardi tindakan pengawasan atau *controlling* adalah mendeterminasikan apa yang telah dilaksanakan maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu

⁴¹ Amiruddin dkk, *Manajemen Pengawasan Pendidikan*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), h.2.

menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana pengawasan atau *controlling*, merupakan aktifitas untuk menentukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting terhadap aktifitas-aktifitas yang direncanakan. Merupakan hal yang wajar apabila dalam suatu pelaksanaan terdapat kekeliruan-kekeliruan, kegagalan-kegagalan dan adanya petunjuk-petunjuk yang tidak efektif sehingga terjadi penyimpangan-penyimpangan daripada tujuan yang ingin dicapai.⁴²

Pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu madrasah.⁴³ menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.⁴⁴ Memperjelas hakikat pengawasan pendidikan pada hakikat substansinya. Substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada stakeholder pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan

⁴² Winardi, *Azas-azas Manajemen*, (Bandung: Alumni Bandung, 1979), h.22.

⁴³ A Piet Sahertian. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Manusia*. (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2008) h.19

⁴⁴ Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1990) h.284

yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar.

Menurut Sondang, pengawasan ialah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dari definisi ini jelas terlihat bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Tanpa rencana pengawasan tidak mungkin dilaksanakan karena tidak ada pedoman untuk melakukan pengawasan itu. Sebaliknya rencana tanpa pengawasan akan berarti timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan/atau penyelewengan-penyelewengan yang pada akhirnya akan berakibat tidak tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Atau, jika tujuan tercapai, tujuan itu akan tercapai setelah pengorbanan yang terlalu besar karena di dalam pelaksanaan terdapat inefisiensi dan juga pemborosan dalam berbagai bentuk.

45

Pengawasan (*controlling*) yang dimaksud adalah usaha untuk mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan dari rencana-rencana, instruksi-instruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat ditekan sehingga kemungkinan timbulnya kerugian yang besar dapat dihilangkan atau setidaknya-tidaknya diperkecil. Hal ini berarti dengan adanya

⁴⁵ Siagian, *Op.cit*, h.135-136.

pengawasan yang baik, akan dapat lebih diharapkan tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai dengan cara yang efektif dan efisien.⁴⁶

Banyak sebutan bagi fungsi pengawasan (*controlling*), antara lain *evaluating*, *appraising*, atau *correcting*. Sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan dan pengambilan tindakan korektif. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Seperti terlihat dalam kenyataan, langkah awal proses pengawasan adalah sebenarnya langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.⁴⁷

Menurut Robert J. Mockler dalam T. Hani Handoko, pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.⁴⁸

⁴⁶ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989), h.105.

⁴⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta : BPFY Yogyakarta, 1995). h.359-360.

⁴⁸ *Ibid*, h.360-361

Sondang menyatakan agar fungsi pengawasan itu mendatangkan hasil yang diharapkan, pimpinan suatu organisasi harus mengetahui ciri-ciri suatu proses pengawasan. Ciri-ciri itu ialah: ⁴⁹

- a. Pengawasan harus bersifat “*fact finding*” dalam arti bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi.
- b. Pengawasan harus bersifat preventif yang berarti bahwa proses pengawasan itu dijalankan untuk mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan-penyelewengan dari rencana yang telah ditentukan.
- c. Pengawasan diarahkan kepada masa sekarang yang berarti bahwa pengawasan hanya dapat ditujukan terhadap kegiatan-kegiatan yang kini sedang dilaksanakan.
- d. Pengawasan hanyalah sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi, pengawasan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
- e. Karena pengawasan hanya sekedar alat administrasi dan manajemen, maka pelaksanaan pengawasan itu harus mempermudah tercapainya tujuan.
- f. Proses pelaksanaan pengawasan harus efisien. Jangan sampai terjadi pengawasan malahan menghambat usaha peningkatan efisiensi.

⁴⁹ Siagian, *Op.cit*, h.137-138.

- g. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama menentukan siapa yang salah jika ada ketidakberesan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak benar.
- h. Pengawasan harus bersifat membimbing agar para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melakukan tugas yang ditentukan baginya.

Sondang mengemukakan proses pengawasan pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua macam teknik, yakni: ⁵⁰

- a. Pengawasan langsung (*direct control*)

Yang dimaksud dengan pengawasan langsung ialah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan. Akan tetapi karena banyaknya dan kompleksnya tugas-tugas seorang pimpinan, terutama dalam organisasi yang besar, seorang pimpinan tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan langsung itu. Karena itu sering pula ia harus melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung.

- b. Pengawasan tidak langsung (*indirect control*)

Yang dimaksud dengan pengawasan tidak langsung ialah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan itu dapat berbentuk tertulis

⁵⁰ Siagian, *Op.cit.* h.139-140.

dan lisan. Kelemahan pengawasan tidak langsung ialah bahwa sering para bawahan hanya melaporkan hal-hal yang positif saja.

Kesimpulannya ialah bahwa pengawasan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila hanya bergantung kepada laporan saja. Karena itu pengawasan tidak langsung tidak cukup. Adalah bijaksana apabila pimpinan organisasi menggabungkan teknik pengawasan langsung dan tidak langsung dalam melakukan fungsi pengawasan itu.

3. Pengertian Kinerja Pengawas

Kinerja pengawas madrasah adalah tingkat pencapaian pengawas madrasah dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Kinerja yang baik tentu dipengaruhi oleh jenjang pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi pengawas yang dimiliki mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi juga sangat menentukan keberhasilan kerja. Masalah kinerja seseorang dalam organisasi/madrasah dapat dipandang sebagai suatu aspek pokok yang perlu dikaji lebih mendalam demi kelangsungan suatu organisasi/madrasah. Standar seorang Pengawas Madrasah diatur dalam Permendiknas No. 12 Tahun 2007 diantaranya: 1) Memiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan berbasis Sarjana (S1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi; 2) Guru bersertifikat pendidik sebagai guru dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan atau kepala sekolah dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas sesuai

dengan rumpun mata pelajarannya; 3) Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c; 4) Berusia setinggi-tingginya 50 tahun sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan; 5) Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah dan 6) lulus seleksi pengawas satuan pendidikan. Jumlah sekolah yang harus dibina untuk tiap pengawas satuan pendidikan paling sedikit 10 (sepuluh) sekolah dan paling banyak 15 (lima belas) sekolah dan jumlah guru yang harus dibina untuk tiap pengawas satuan pendidikan paling sedikit 40 (empat puluh) guru dan paling banyak 60 (enam puluh) guru.⁵¹

Kinerja pengawas madrasah yang baik adalah jika setiap pengawas madrasah mengacu kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 21 Tahun 2010 yang meliputi: 1) Menyusun program pengawasan, 2) Melaksanakan program pengawasan, 3) Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, 4) Membimbing dan Melatih profesional guru dan/ atau kepala sekolah.

Kinerja pengawas adalah merupakan serangkaian tugas yang memiliki keterkaitan sehingga tujuan pendidikan akan tercapai secara efektif dan mampu memberikan kontribusi yang nyata kinerja pengawas satuan pendidikan adalah unjuk kerja sebagai pengawas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dan menampilkan prestasi kerja atau *performance* hasil

⁵¹ Permendiknas No. 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah h.3-4

kerja yang baik serta berdampak pada mutu pendidikan sekolah binaan. Kemudian ia juga menegaskan bahwa penilaian kerja adalah bagian penting dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pendidikan sebagai pengawas sekolah.

Rekrutmen dan seleksi calon pengawas satuan pendidikan diperlakukan untuk menghasilkan sumber daya pengawas yang bermutu, yaitu calon pengawas yang berkualifikasi sebagai pengawas profesional. Dengan adanya pengawas yang profesional diharapkan kinerja pengawas di masa mendatang semakin membaik dan profesional.

Kinerja pengawas satuan pendidikan profesional tampak dari unjuk kerjanya sebagai pengawas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menampilkan prestasi kerja atau *performance* hasil kerja yang baik, serta berdampak pada peningkatan prestasi mutu sekolah binaannya. Dalam MBS, kinerja pengawas juga akan nampak secara tidak langsung dalam mengupayakan bagaimana Kepala Sekolah : memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia, terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Bagaimana kemampuan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah mampu mengambil inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.⁵²

Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan

⁵²Siagian, *Op.cit*, h.139-140.

komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Komunikasi dapat diterjemahkan sebagai pola interaksi antar manusia untuk menemukan titik kepe-mahaman yang bermuara pada pendekatan *win-win solution* atas suatu permasalahan tertentu. Koordinasi dan komunikasi adalah sesuatu hal yang tidak dapat dipisahkan. Selain itu, koordinasi dan kepemimpinan (*leadership*) adalah tidak bisa dipisahkan satu sama lain, karena satu sama lain saling mempengaruhi.⁵³

Kinerja pengawas satuan pendidikan juga tampak dampaknya pada bagaimana guru menerapkan PAKEM (pembelajaran siswa yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan) bagaimana pemahaman guru tentang implikasi dari implementasi MBS, penilaian portofolio dalam penilaian. Selain itu kinerja pengawas satuan pendidikan juga berkaitan dengan kiprah dan keberadaan komite sekolah dan peran serta orang tua dan masyarakat dalam pendidikan. Kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan supervisi, sebagian besar satuan pengawas pendidikan tidak melakukan supervisi kelas. Namun sebaliknya, pengawas satuan pendidikan cenderung melakukan supervisi dalam hal-hal yang berkaitan dengan kelengkapan administrasi proses belajar mengajar. Pelaksanaan supervisi semacam inipun hanya dilakukan di ruang kepala sekolah dan atau di ruang KKG. Hal ini terjadi karena pengawas satuan pendidikan tidak menguasai

⁵³ Haris Munawar. *Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Pengembangan Agama Islam terhadap Koordinasi Penyuluh dengan Pengawas Pendidikan Agama Islam untuk Mewujudkan Efektivitas Program Pendidikan Agama Islam*. Jurnal Pendidikan Universitas Garut. Vol. 11; No. 01; 2017; h. 18

substansi. Selanjutnya fakta menunjukkan bahwa supervisi kelas oleh pengawas satuan pendidikan ke sekolah tidak pernah dilakukan sehingga wajar jika saran dan keberadaan pengawas satuan pendidikan kurang dipertimbangkan oleh pihak Koordinator Dinas Pendidikan Kecamatan dan Dinas Pendidikan Kabupaten. Padahal hasil penilaian yang dibuat oleh pengawas satuan pendidikan sebagai bagian dari tugas pokok dan fungsinya dapat memberikan informasi yang dapat digunakan untuk member masukan terhadap keseluruhan system dengan seluruh komponen yang saling terkait secara sistematis satu dengan lainnya, yaitu komponen input, proses, output, dan outcome serta konteks sekolah.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kepengawasan sebagai pengawas yang professional. Hasil penilaian kinerja pengawas satuan pendidikan berguna untuk dijadikan dasar pengembangan karier dan profesi pengawas yang bersangkutan. Disamping itu, nilai penting hasil penilaian kinerja itu berguna bagi Dinas Pendidikan / Kemenag Kab. untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan dan kariernya, tunjangan profesi, subsidi, penghargaan, dll. Dari sudut pandang manajemen organisasi, penilaian kerja pengawas satuan pendidikan mempunyai empat tujuan:⁵⁴ (1) Untuk memperoleh dasar bagi pengambilan keputusan, promosi, transfer demosi/penurunan pangkat, PHK. (2) Sebagai criteria bagi kesahihan/kevaliditasan sarana-sarana seleksi dan program-program pendidikan dan pelatihan; (3) Untuk mengalokasikan dana guna

⁵⁴ Siagian, *Op.cit.*, h.141-143

pemberian penghargaan, intensif, subsidi, dan lain-lain bagi staf; (4) Untuk meyakinkan umpan balik bagi staf yang dapat menunjang pengembangan diri dan karyanya⁵⁵ Untuk menjangkau fungsi kepengawasan yang lebih personal di sekolah, sangat diperlukan kemampuan pengawas antara lain, memiliki pengetahuan yang profesional, artinya pengawas memang berbekal ilmu kepengawasan, kemampuan mendelegasikan beban tugas secara produktif, kemampuan memahami problema profesional guru, serta kemampuan pengawas dalam menyelenggarakan situasi relasi kerja yang baik antara karyawan, guru dan orang tua.

Eksistensi pengawas sekolah dinaungi oleh sejumlah dasar hukum. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 adalah landasan hukum yang terbaru yang menegaskan keberadaan pejabat fungsional itu. Selain itu, Keputusan Menteri Pendaaygunaan aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996 (disempurnakan dengan keputusan nomor 091/2001) dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 020/U/1998 (disempurnakan dengan keputusan nomor 097/U/2001) merupakan menetapkan pengawas sebagai pejabat fungsional yang permanen sampai saat ini.

Secara tegas dikatakan dalam Keputusan Menpan No. 118/1996 sebagai berikut, "Pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggungjawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan

⁵⁵*Ibid*, h.144-145

melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan prasekolah, dasar, dan menengah.”⁵⁶

Dengan keluarnya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 118/1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, pengawas sekolah dan penilik sekolah (kemudian bernama pengawas sekolah) murni menjadi pejabat fungsional. Jabatan struktural yang melekat padanya dilepaskan oleh keputusan itu itu. Sejak itulah pengawas sekolah bertugas sebagai penilai dan pembina bidang teknik edukatif dan teknik adminisratif di sekolah yang dibinanya. Adapun manfaat penilaian kinerja pengawas satuan pendidikan dapat dirinci sebagai berikut ini.

- a) Peningkatan prestasi kerja pengawas, dengan dilakukan penilaian kinerja, pihak Dinas Pendidikan diperoleh umpan balik, dan pengawas yang bersangkutan dapat memperbaiki kinerjanya.
- b) Kesempatan kerja yang adil, dengan adanya penilaian kinerja yang akurat menjamin setiap pengawas memperoleh kesempatan menempati posisi jabatan fungsional maupun professional sesuai dengan kemampuannya.
- c) Kebutuhan-kebutuhan pelatihan / pengembangan, dengan adanya peni-laian kinerja pengawas, terdeteksi pengawas yang kemampuan kiner-janya rendah kemudian dapat

⁵⁶SK Menpan no 118 Tahun 1996. Lihat juga Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 224.

ditentukan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya.

- d) Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja dapat membantu para pejabat untuk mengambil keputusan dalam menentukan penghargaan, subsidi, kompensasi, insentif, dsb.
- e) Keputusan-keputusan promosi dan demosi, hasil penilaian kerja terhadap pengawas dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam mem-promosikan pengawas satuan pendidikan yang berprestasi dan men-demosikan yang berprestasi rendah.
- f) Kesalahan-kesalahan desain kerja, penilaian kinerja pengawas dapat membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan desain kerja.

Pelaksanakan penilaian kinerja, dalam penilaian kinerja pengawas satuan pendidikan agar bermanfaat seperti tersebut di atas, minimal ada empat prinsip yang perlu diperhatikan yaitu: (1) Penilaian kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan/tugas pokok dan fungsi pengawas satuan pendidikan. (2) Sistem penilaian kerja benar-benar menilai perilaku atau hasil kerja yang mendukung kegiatan pengembangan mutu pada sekolah binaan dan kualitas Dinas Pendidikan dimana pengawas satuan pendidikan bekerja. (3) Adanya standar minimal yang harus dicapai dalam pelaksanaan tugas pengawasan secara rinci dan jelas. Standar pelaksanaan tugas pengawas adalah ukuran normative yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Standar

penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil yang diharapkan. Supaya penilaian itu berjalan dengan efektif, diperlukan alat ukur yang valid dan reliable. Dan (4) Praktis, prosedur penilaian kinerja dibuat secara sederhana sehingga mudah dipahami, mudah dilaksanakan dan mudah digunakan, baik oleh penilaian maupun pengawas.

Berdasarkan pemahaman tentang pengawas, dapat dirumuskan bahwa kinerja satuan pendidikan adalah pencapaian standar kerja berdasarkan prestasi kerja yang dicapainya dalam periode waktu tertentu yang tercermin dari hasil pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, kreativitas dan aktivitasnya dalam proses kepengawasan, komitmen dalam melaksanakan tugas, karya tulis ilmiah yang dihasilkan, serta dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan pada sekolah yang menjadi binaannya.

4. Pengawas Pendidikan

Makin majunya hasil-hasil penelitian di bidang pendidikan telah membantu berubahnya berbagai pendekatan dalam supervisi pendidikan. Penemuan-penemuan menyebabkan timbulnya berbagai pemahaman konsep terhadap apa sebenarnya supervisi pendidikan itu. Berikut ini diajikan berbagai pendapat para ahli dalam mendefinisikan supervisi itu. Dalam bukunya: *Basic Prinsiple of Supervision*, Adams dan Dickey mendefinisikan

“supervisi adalah program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran. Program itu pada hakikatnya adalah perbaikan hal belajar dan mengajar.”⁵⁷

Supervisi Dalam *Dictionary of Education* Good Carter memberi pengertian usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran. Ada yang melihat supervisi pendidikan dari pandangan yang demokratis, sehingga rumusan supervisi dijelaskan sebagai berikut: Supervisi adalah suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di madrasah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran. Dengan demikian mereka dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan tiap murid secara kontinu serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.⁵⁸

Menurut Piet A. Sahertian “supervisi pengajaran ialah segala sesuatu yang dilakukan sekolah dengan cara yang langsung mempengaruhi proses belajar mengajar dalam usaha meningkatkan proses belajar siswa.”⁵⁹

⁵⁷Adams, H.F., dan Dickey F.G. *Basic Principles of Supervision*, (New York: American Book Company, 1959,) h. 2

⁵⁸Boardman, et al, *Democratic Supervision in Secondary School*, (Combridge, Massachuset: Houghton Mifflin Company. 1953). h. 5

⁵⁹Piet A.Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008,) h. 18

Menurut M. Ngalim Purwanto “supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.”⁶⁰ Kegiatan supervisi bukan sekedar kegiatan inspeksi tetapi lebih dari itu, yaitu kegiatan yang dilakukan untuk memberikan bantuan dan dorongan, karena guru memerlukan bantuan langsung dari ahlinya untuk memperbaiki proses pembelajaran. Tujuan akhir dari supervisi adalah memberikan pelayanan yang lebih baik kepada semua peserta didik.

Menurut Sagala, supervisi yaitu sebagai bantuan dan bimbingan profesional bagi guru dalam melaksanakan tugas instruksional guna memperbaiki hal belajar dan mengajar dengan melakukan stimulasi, koordinasi dan bimbingan secara kontinu untuk meningkatkan pertumbuhan jabatan guru secara individual maupun kelompok.⁶¹ Selain itu, menurut Bafadal, supervisi adalah suatu layanan profesional berbentuk pemberian bantuan kepada personel sekolah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan melakukan perubahan penyelenggaraan sekolah dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan sekolah.⁶²

⁶⁰M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Remaja Rosda Karya, 1987,) h. 52

⁶¹Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 195

⁶²Ibrahim Bafadal, *Dasar-dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-kanak*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 72

Sedangkan yang dimaksud supervisor merupakan orang yang melakukan supervisi dalam pendidikan.⁶³ Menurut Shulhan, supervisor yaitu orang yang berfungsi memberi bantuan kepada guru-guru, menimbulkan motif guru ke arah peningkatan suasana proses belajar mengajar yang lebih baik.⁶⁴

Kegiatan supervisi pendidikan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang apalagi oleh orang yang tidak dipersiapkan terlebih dahulu, karena seorang supervisor adalah orang yang profesional ketika menjalankan tugasnya. Ia bertindak atas dasar kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan.⁶⁵ Tidak hanya itu, seorang supervisor biasanya adalah seorang status leader oleh kedudukannya dan oleh karena itu ia memikul tanggungjawab untuk merealisasikan potensi kreatifitas dari orang yang dibina dalam memecahkan setiap problema dengan cara mengikut sertakan orang lain untuk berpartisipasi bersama.⁶⁶ Oleh karena itu, supervisi pendidikan merupakan kegiatan yang harus dilakukan guna membantu memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran secara efektif. Sedangkan supervisor hendaknya memahami bagaimana supervisi dilakukan guna menghindari kesalah-pahaman dengan guru yang disupervisi.⁶⁷

Supervisi tidak terjadi begitu saja. Oleh karena itu, dalam setiap kegiatan supervisi terkandung maksud-maksud tertentu yang ingin dicapai

⁶³Luk-Luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Jember: CSS, 2008), h. 2

⁶⁴Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), h. 73

⁶⁵Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional, Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 36

⁶⁶Piet A. Sahertian, *Prinsip dan Tehnik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), h. 10

⁶⁷Luk-Luk Nur Mufidah, *Op Cit.* h. 5

dan hal itu terakumulasi dalam tujuan supervisi. Tujuan dapat berfungsi sebagai arah atau penuntun dalam melaksanakan supervisi, serta dapat sebagai tolok ukur dalam menilai efektif-tidaknya pelaksanaan supervisi dan berkaitan erat dengan tujuan pendidikan di sekolah.⁶⁸

Secara umum tujuan supervisi adalah untuk mengembangkan dan mencapai proses belajar mengajar yang relevan dan efektif melalui peningkatan kemampuan guru.⁶⁹ Selain itu, Arikunto mengemukakan tujuan utama kegiatan supervisi pendidikan adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru (dan staf sekolah yang lain) agar personel tersebut mampu meningkatkan kualitas kerjanya, terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran.⁷⁰

Sejalan dengan hal tersebut, tujuan umum dari supervisi pendidikan adalah membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia dewasa yang sanggup berdiri sendiri dan membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia pembangunan dewasa yang berpancasila. Selain itu juga perbaikan situasi pendidikan dan pengajaran pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.⁷¹

Bertitik tolak dari tujuan supervisi secara umum diatas, maka tujuan supervisi secara khusus adalah: (1) Meningkatkan kinerja siswa di sekolah dalam perannya sebagai peserta didik agar dapat mencapai prestasi belajar

⁶⁸Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 41

⁶⁹Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 194

⁷⁰Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi, Buku Pegangan Kuliah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 40

⁷¹<http://khairuddinhsb.wordpress.com/supervisi-pendidikan/>, diakses 16 September 2018.

secara optimal. (2) Meningkatkan mutu kinerja guru di sekolah sehingga berhasil membantu dan membimbing siswa mencapai prestasi belajar dan pribadi sebagaimana diharapkan. (3) Meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik di dalam proses pembelajaran. (4) Meningkatkan keefektifan dan keefisienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik. (5) Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal. (6) Meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sedemikian rupa sehingga tercipta situasi yang tenang dan tentram serta kondusif bagi kehidupan sekolah pada umumnya.⁷²

Selain itu, Sagala juga merumuskan tujuan-tujuan supervisi pendidikan secara khusus, yang meliputi: (1) Membina kepala sekolah dan guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah mencapai tujuan itu. (2) Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang berguna dan bermanfaat bagi masyarakat. (3) Membantu kepala sekolah dan guru-guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktifitas dan kesulitan dalam belajar mengajar. (4) Meningkatkan kesadaran kepala sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif. (5) Memperbesar ambisi guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal. (6) Membantu pimpinan sekolah untuk memopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program

⁷²Suharsimi Arikunto, *Op.Cit.* h. 41

pendidikan. (7) Melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik tidak sehat dari masyarakat. (8) Membantu kepala sekolah dan guru untuk mengevaluasi aktifitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik. (9) Mengembangkan rasa persatuan dan kesatuan antar guru.⁷³

Kegiatan supervisi haruslah merupakan kegiatan tolong menolong yang berlangsung terus menerus dan sistematis yang diberikan kepada guru-guru agar mereka semakin bertumbuh dan berkembang. Seorang supervisor dalam melaksanakan kegiatan supervisi agar benar-benar efektif dalam usaha mencapai tujuan hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip berikut :

a. Prinsip fundamental

Pancasila merupakan dasar atau prinsip fundamental bagi setiap supervisor pendidikan Indonesia. Bahwa seorang supervisor haruslah seorang supervisor sejati.⁷⁴

b. Prinsip ilmiah

- 1) Sistematis, artinya dilakukan secara teratur, berencana dan kontinyu.
- 2) Objektif, artinya bukan di dasarkan atas prasangka tetapi didasarkan atas data-data objektif/informasi.
- 3) Menggunakan instrument yang baik dalam mengumpulkan data/informasi.

c. Prinsip demokratis, yaitu berdasarkan atas dasar musyawarah.

d. Prinsip kooperatif, yaitu dilakukan dalam situasi kerjasama.

⁷³Syaiful Sagala, *Op.Cit.* h. 209

⁷⁴<http://khairuddinhsb.wordpress.com/supervisi-pendidikan/>, diakses 16 April 2018

- e. Prinsip konstruktif dan kreatif, yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
- f. Prinsip terbuka, yaitu bahwa kegiatan supervisi dilakukan dengan terbuka dan terus terang dengan pemberitahuan terlebih dahulu.
- g. Prinsip komprehensif, yaitu sarana yang lengkap mulai dari kepala sekolah, guru-guru, tata-usaha, dan meliputi semua aspek yaitu kurikulum, sarana, ketatalaksanaan, keuangan, kesiswaan dan humas.⁷⁵

Kehadiran pengawas diharapkan mampu mengawasi, memperbaiki serta membantu guru dalam memberikan solusi terhadap segala persoalan yang dihadapi dalam pembelajaran sebagai upaya peningkatan mutu di bidang Pendidikan Agama Islam. Dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf ayat 19 Allah SWT berfirman:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”.⁷⁶

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT akan memberikan balasan kepada setiap individu sesuai dengan perbuatan atau pekerjaannya yang mereka lakukan. Jika pekerjaan yang ditunjukkan baik maka akan memperoleh balasan yang baik pula dan akan memberikan keuntungan dalam

⁷⁵Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), h. 379

⁷⁶Departemen Agama RI, *Op. cit.* h. 391

organisasinya, begitu pula sebaliknya. Oleh karenanya pengawas dituntut untuk mempunyai kinerja yang baik sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap madrasah binaanya baik dalam hal meningkatkan profesionalisme guru maupun dalam hal meningkatkan mutu Pendidikan Agama Islam.

Kehadiran pengawas dengan keilmuan yang mantap dan kepemimpinan yang handal pada era desentralisasi pendidikan ini sangat diharapkan sebab stagnansi yang terjadi pada tingkat sekolah salah satu penyebabnya karena langkanya panutan yang berkualifikasi dan bisa berpartner dengan guru, sehingga guru kurang mampu mengembangkan potensinya, yang akhirnya mutu pendidikan di lembaga tersebut terhenti berkembang. Keberadaan kepengawasan untuk mengawal desentralisasi sangat dibutuhkan adanya perubahan pelaksanaan kepengawasan baik dalam dimensi konsep, paradigma serta aplikasi di sekolah.

Selama ini kehadiran pengawas di sekolah lebih bertindak pengusung ide dari pusat bukan mendorong pengembangan potensi guru menuju profesional dengan kata lain pengembangan *leadership instructional* kurang berkembang di lingkungan sekolah/madrasah. Pengawas tidak mampu membina guru. Atau mungkin barangkali persoalan pokoknya adalah belum fokusnya pembinaan kepada guru yang menekankan *help paradigm* tetapi *control paradigm*, di samping itu masih kuat budaya *show me* pada guru sehingga tidak ada kreativitas dan kontekstual. Budaya masih merasa bahwa guru sekedar pelaksana di sekolah/madrasah dan seolah tidak berhak

berapresiasi masih banyak dimiliki oleh guru di Indonesia. Rendahnya kepercayaan (*trust low*) dari pemerintah juga telah mengondisikan mental guru untuk tidak melakukan inovasi di level sekolah. Guru dipandang tidak mampu melakukan pekerjaannya sendiri, sehingga guru dianggap sebagai birokrasi di tingkat bawah yang bertugas utama sebagai pelaksana kebijakan pusat di sekolah/madrasah, oleh karena sangat wajar bila di sekolah/madrasah tidak pernah dilengkapi dengan penelitian dan pengembangan (litbang).

Kegiatan pengawasan di madrasah pada dasarnya adalah upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di madrasah. Ia berintikan program pengajaran dengan ditunjang oleh unsur-unsur lain, seperti guru, sarana dan prasarana, kurikulum, sistem pengajaran dan penilaian.⁷⁷ Supervisor bertugas dan bertanggung jawab memperhatikan perkembangan unsur-unsur tersebut secara berkelanjutan.

Pengawasan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, kehadirannya adalah mengusung pelayanan sebagai kegiatan utama dalam membantu guru meningkatkan kinerjanya, seperti yang diungkapkan oleh Kimbal Wiles bahwa, ” *it is an activity that exists to help teachers do their job better* ”⁷⁸. Artinya pengawasan adalah suatu kegiatan pelayanan yang berlangsung untuk membantu guru melakukan pekerjaan yang lebih baik. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa sasaran pengawasan adalah pemberdayaan guru dalam melaksanakan tugasnya

⁷⁷Ronald L. Partin, *Kiat Nyaman Mengajar di dalam Kelas*, Edisi kedua (Jilid I. Jakarta: PT. Indeks, 2009), h.13.

⁷⁸K. Willes, *Supervition for better school*, (New Jersey: Englewood Cliffs Prentice Hall, h.53.

sebagai tenaga profesional yang dimanifestasikan dalam kinerja membelajarkan peserta didiknya.

Pengawasan mengandung arti “suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan ketentuan.”⁷⁹

Pengawasan bermakna juga supervisi, secara etimologi supervisi berasal dari kata *supervision* yang terbentuk dari dua kata yaitu *Super*” dan *Vision*”

Dalam *Webster’s Encyclopedic Unabridged Dictionary* istilah super berarti “*higher in rank or position than superior to (superintendent), a greater or better than other.*”⁸ Sedangkan Vision berarti “*the ability to perceive something no actually visible, as through mental acutness or keen foresight*”⁸⁰

Mencermati makna tersebut dapat difahami bahwa seorang supervisor adalah orang yang profesional ketika menjalankan tugasnya, Ia bertindak atas dasar kaidah ilmiah untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Adapun pengertian pengawas sekolah sebagaimana tertuang dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118/1996 adalah Pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar, dan menengah. Dari pengertian tersebut, tergambar dengan jelas bahwa setiap pengawas diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melakukan penilaian dan pembinaan teknis pendidikan dan administrasi pada setiap satuan pendidikan yang

⁷⁹E. Mulyasa, *Manejmen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi* (Cet.V; Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), h.154-155

⁸⁰*Ibid*

menjadi tanggung jawabnya. Dalam dunia pendidikan pengawasan mengandung konsep umum yang sama namun disesuaikan dengan aktivitas-aktivitas pembelajaran. Tujuan dari pengawasan pendidikan adalah peningkatan mutu pembelajaran melalui perbaikan mutu dan pembinaan terhadap profesionalisme guru.

Pengawasan pendidikan diartikan sebagai serangkaian kegiatan membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Menurut Alton, Frish, dan Neville yang dikutip oleh Ibrahim Bafadal bahwa, ada tiga konsep pokok dalam pengertian pengawasan pendidikan yaitu:

- 1) Pengawasan pendidikan harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam proses pembelajaran.
- 2) Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, jelas kapan mulai dan kapan mengakhiri program pengembangan tersebut.
- 3) Tujuan akhir pengawasan pendidikan adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi proses pembelajaran bagi para siswanya”⁸¹

Pemaparan tersebut mengandung makna bahwa, Pengawasan pendidikan dapat mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam pembelajaran, membantu guru meningkatkan kreativitasnya dalam mendesain pembelajaran agar tujuan pembelajaran lebih berkualitas. Jadi salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran adalah melalui pengawasan

⁸¹Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 115.

pendidikan. Oleh sebab itu dalam pelaksanaan pengawasan tersebut perlu dilakukan secara intensif dan sistematis oleh pengawas madrasah dengan maksud memberi pencerahan, pembinaan, pemberdayaan, inovasi kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.

Pembelajaran dapat terlaksana jika ada pendidik, peserta didik, sarana, metode maupun materi yang akan diajarkan. Dalam pelaksanaan pembelajaran guru hendaknya menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran, serta kedudukan, fungsi dan tujuan pembelajaran. Guru dalam melaksanakan tugasnya, perlu memahami masalah-masalah yang dihadapi oleh peserta didik. Pembelajaran dimaksudkan untuk memberi pengalaman-pengalaman belajar untuk mengembangkan potensi peserta didik sehingga masing-masing dari peserta didik tersebut mampu membangun diri sendiri dan masyarakat. Untuk dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik guru perlu memiliki banyak pengalaman dan kreatif dalam mengembangkan profesinya dibidang pembelajaran. Guru senantiasa belajar terus tiada henti untuk menambah Ilmu pengetahuan dan keterampilannya guna mengimbangi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagai unit kerja guru tidak dapat bekerja sendiri, yang tentunya membutuhkan bantuan orang lain.

Mukhtar dan Iskandar menyatakan bahwa, salah satu tanggung jawab penting administrator pendidikan baik sebagai kepala dinas pendidikan, pengawas, penilik, maupun kepala sekolah adalah perbaikan program pendidikan di sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Sehubungan dengan tanggung jawab ini, suatu program kegiatan pengawasan untuk memperbaiki

dan meningkatkan efektivitas pembelajaran di sekolah-sekolah perlu dikembangkan.”⁸² Ungkapan tersebut mengandung makna bahwa pada intinya pengawasan pendidikan dilaksanakan dengan tujuan untuk mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar guru melalui pengawasan pendidikan diharapkan kualitas pengajaran yang dilaksanakan oleh guru semakin meningkat, baik dalam peningkatan wawasan maupun mengembangkan kemampuan, selain ditentukan oleh tingkat pengetahuan dan keterampilan mengajar yang dimiliki, juga pada peningkatan kreativitas, komitmen, kemauan, dan motivasi yang dimiliki guru tersebut.

Sargiovanni menegaskan tujuan pengawasan pendidikan yaitu: (1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran. (2) Pengawasan yang berkualitas; supervisor dapat memonitor proses pembelajaran di sekolah. (3) Pengembangan profesional, supervisor dapat membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pembelajaran, kehidupan di kelas, serta mengembangkan keterampilan mengajarnya. (4) Memotivasi guru, supervisor dapat mendorong guru menerapkan dan mengembangkan kemampuannya serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya”⁸³

Berkaitan dengan tujuan pengawasan pendidikan ini, tampak bahwa ada peran pengawas sekolah/madrasah yang secara tegas membantu guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru kreatif dan profesional

⁸²Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Gaung Persada, 2009) h.53.

⁸³ Mukhtar dan Iskandar, *Op.cit.* h.53

yang turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran.

a. Tujuan dan Sasaran Pengawasan Pendidikan

Menurut Syaiful Sagala tujuan supervisi pendidikan adalah "membantu guru-guru dalam mengembangkan proses belajar mengajar, membantu guru-guru menterjemahkan kurikulum ke dalam bahasa belajar mengajar, dan membantu guru-guru mengembangkan staf madrasah."⁸⁴ Secara umum tujuan supervisi pendidikan adalah membantu guru melihat tujuan pendidikan, membimbing pengalaman belajar mengajar, menggunakan sumber belajar, menggunakan metode mengajar, memenuhi kebutuhan belajar murid, menilai kemajuan belajar murid, membina moral kerja, menyesuaikan diri dengan masyarakat, dan membina madrasah.

Sedangkan menurut Hadari Nawawi tujuan supervisi pendidikan adalah menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan mengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan dengan menunjukkan kekurangan-kekurangannya agar diatasi dengan usahanya sendiri. Dengan kata lain supervisi bertujuan menolong guru-guru agar dengan kesadarannya sendiri berusaha untuk berkembang dan tumbuh menjadi guru yang lebih cakap dan lebih baik dalam menjalankan tugas-tugasnya.⁸⁵

⁸⁴ *Ibid.*, h. 235-236

⁸⁵ Hadari Nawawi, *Op.cit.*, h. 105

Tujuan supervisi pendidikan adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total, ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas, termasuk didalamnya pengadaan fasilitas-fasilitas, pelayanan kepemimpinan dan pembinaan human relation yang baik kepada semua pihak yang terkait.

Secara nasional tujuan konkrit dari supervisi pendidikan antara lain:

- (1) Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- (2) Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
- (3) Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode- metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- (4) Membantu guru-guru dalam memnuhi kebutuhan belajar murid-murid.
- (5) Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- (6) Membantu guru-guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.
- (7) Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
- (8) Membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya.
- (9) Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dengan baik dalam pembinaan sekolah.

Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu proses kerjasama hanyalah merupakan cita-cita yang masih perlu diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang nyata. Begitu juga seorang supervisor dalam merealisasikan

program supervisinya memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan secara sistematis.

Sesuai dengan fungsinya, supervisi harus bisa mengkoordinasikan semua usaha-usaha yang ada di lingkungan sekolah. Ia bisa mencakup usaha setiap guru dalam mengaktualisasikan diri dan ikut memperbaiki kegiatan-kegiatan sekolah. Dengan demikian perlu dikoordinasikan secara terarah agar benar-benar mendukung kelancaran program secara keseluruhan. Usaha-usaha tersebut baik di bidang administrasi maupun edukatif, membutuhkan keterampilan supervisor untuk mengkoordinasikannya, agar terpadu dengan sasaran yang ingin dicapai. Supervisi sebagai penggerak perubahan ditujukan untuk menghasilkan perubahan manusia kearah yang dikehendaki, kemudian kegiatan supervisi harus disusun dalam suatu program yang merupakan kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditujukan kepada perbaikan pembelajaran.

Kegiatan supervisi pada dasarnya diarahkan pada hal-hal sebagai berikut: (1) Membangkitkan dan merangsang semangat guru dan pegawai madrasah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik. (2) Mengembangkan dan mencari metode-metode belajar mengajar yang baru dalam proses pembelajaran yang lebih baik dan lebih sesuai. (3) Mengembangkan kerja sama yang baik dan harmonis antara guru dengan siswa, guru dengan sesama guru, guru dengan kepala madrasah dan seluruh staf madrasah yang berada dalam lingkungan madrasah yang bersangkutan. (4) Berusaha meningkatkan wawasan dan pengetahuan guru dan pegawai

madrasah dengan cara mengadakan pembinaan secara berkala, baik dalam bentuk *work shop*, seminar, *in service training*, *up grading*.⁸⁶

Seluruh tahapan proses kepengawasan dilakukan untuk memberikan pelayanan prima kepada personal yang berada dibawah tanggung jawab dan kewenangan para supervisor/pengawas yang bersangkutan. Adapun fokus supervisi adalah pada *setting for learning*, bukan pada seseorang atau sekelompok orang tetapi semua orang seperti guru, kepala madrasah dan pegawai madrasah lainnya. Mereka semua adalah mitra kerja pengawas yang sama-sama mempunyai tujuan pengembangan situasi yang memungkinkan tercipta kegiatan belajar mengajar yang lebih baik.

Disamping tujuan, supervisi pendidikan juga diarahkan pada dua sasaran pokok, yaitu supervisi kegiatan yang bersifat teknis edukatif dan teknis administratif. Supervisi teknis edukatif meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan evaluasi/penilaian. Sedangkan supervisi teknis administratif meliputi administratif profesional, administratif material, administratif ke-uangan, administratif laboratorium, perpustakaan madrasah dan lain-lain.

Fungsi kepemimpinan melekat pada seorang supervisor karena dia adalah pemimpin. Begitu pula pengawasan, karena pada hakekatnya supervisor pengawas yang tugas pokoknya melakukan pengawasan. Sedangkan fungsi pelaksana terdapat pada supervisor, karena ia adalah para

⁸⁶ *Ibid.*, h.113

pelaksana dilapangan yang dalam istilah bakunya adalah pejabat fungsional, sama halnya dengan guru dan kepala madrasah.

Dengan memahami tujuan dan sasaran supervisi yang disebutkan di atas, diharapkan para supervisor, wa bil khusus pengawas, akan lebih meningkatkan wawasan dan kemampuan profesional dalam bidangnya. Hal ini sangat penting, karena alam era baru sekarang ini, atau dengan paradigma baru, diharapkan para pengawas menjadi salah satu andalan dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran di madrasah-madrasah yang berada dibawah wewenang dan tanggung jawabnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi adalah untuk meningkatkan situasi dan proses belajar mengajar berada dalam rangka tujuan pendidikan nasional dengan membantu guru-guru untuk lebih memahami mutu, pertumbuhan, dan peranan madrasah untuk mencapai tujuan yang dimaksud. Atau dapat dirumuskan bahwa tujuan supervisi untuk membantu guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru yang lebih baik dalam melaksanakan pengajaran.

b. Fungsi-Fungsi Pengawasan Pendidikan

Secara garis besar fungsi pengawasan pendidikan dapat dikelompokkan dalam tiga bidang, yaitu dalam bidang pendidikan, dalam bidang pengawasan, dan dalam bidang pelaksana.

Fungsi supervisi merupakan suatu kegiatan tetap yang sejenis (mengenal, memantau, mengarahkan, menilai dan melaporkan) dalam suatu

organisasi yang menjadi tanggung jawab seseorang/badan. Seorang pengawas/ supervisor akan berfungsi bila ia dipandang sebagai bagian atau organ dari organisasi sekolah. Dan bila dipandang sebagai sesuatu yang ingin dicapai supervisi, maka hal itu merupakan tujuan dari supervisi. Maka fungsi dan tujuan supervisi sangat berhubungan erat, dan keduanya menyangkut hal yang sama. Hal ini dibedakan agar informasi yang diberikan nanti menjadi lebih lengkap.

Fungsi supervisi dapat dibedakan menjadi dua bagian besar antara lain:

- a. Fungsi utama ialah membantu sekolah yang sekaligus mewakili pemerintah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yaitu membantu mengembangkan potensi individu peserta didik.
- b. Fungsi tambahan ialah membantu sekolah dalam membina para guru dan staf personalia agar ingin bekerja dan mengajar dengan baik dan dalam mengadakan kontak dengan masyarakat dalam rangka menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat serta mempelopori kemajuan masyarakat sekitar.

Sahertian dan Mateheru mengutip pendapat Swearingen tentang fungsi supervisi, yang oleh mereka disebutkan antara lain: Mengkoordinasi semua usaha sekolah, Memperlengkapi kepemimpinan sekolah, Memperluas penguasaan guru, Menstimulasikan usaha-usaha yang kreatif, Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus-menerus, Menganalisa situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staf, dan

Meng-integrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.⁸⁷ Selain beberapa pendapat di atas, Oteng Sutisna mengemukakan beberapa fungsi supervisi: (1) Sebagai penggerak perubahan. (2) Sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran. (3) Sebagai keterampilan dalam hubungan manusia. (4) Sebagai kepemimpinan kooperatif.⁸⁸

Departemen Agama RI memberikan rincian tersendiri mengenai fungsi supervisi, antara lain:⁸⁹ (1) Sebagai alat untuk mempermudah tercapainya tujuan pendidikan Agama Islam di sekolah/madrasah. (2) Sebagai alat untuk memberikan bimbingan teknis edukatif dan administratif terhadap guru-guru di sekolah/ madrasah. (3) Sebagai sumber informasi tentang kondisi obyektif pelaksanaan pendidikan di sekolah/madrasah. (4) Sebagai penyeimbang antara rencana dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. (5) Sebagai mediator antara guru dengan kepala sekolah/madrasah dan guru mata pelajaran lain.

Adapun secara rinci, fungsi pengawas dalam pelaksanaan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

a. Bidang manajemen dan kepemimpinan

Fungsi pengawas dalam manajemen dan kepemimpinan meliputi Menyusun rencana dan kebijakan bersama, Mengikutsertakan anggota-anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan,

⁸⁷Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Op.cit.*, h. 26

⁸⁸Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1993), h. 227

⁸⁹Depag RI, *Kepengawasan Pendidikan*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Madrasah dan PAI pada Sekolah Umum, 2005), h. 7-8

Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok atau moral yang tinggi kepada anggota kelompok, Mengikutsertakan semua anggota dalam mengambil dan menetapkan keputusan, Membagi dan men-delegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota kelompok, sesuai dengan fungsi dan kecakapan masing-masing, Mempertinggi daya kreativitas anggota, Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok, sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama

b. Bidang hubungan kemanusiaan

Fungsi pengawas dalam hubungan kemanusiaan meliputi Memanfaatkan kekeliruan/kesalahan yang dialami, guru untuk dijadikan pelajaran dan upaya perbaikan selanjutnya, Membantu mengatasi kekurangan/kesulitan yang dialami anggota kelompok, Mengarahkan anggota kelompok pada sikap-sikap yang demokratis, Memupuk rasa saling menghormati antar sesama anggota kelompok, Menghilangkan rasa curiga-mencurigai sesama kelompok

c. Bidang pembinaan proses kelompok

Fungsi pengawas dalam pembinaan proses kelompok meliputi Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing anggota, Menimbulkan dan memelihara sikap percaya-mempercayai antar sesama anggota, Memupuk sikap dan kesediaan tolong-menolong, Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok, Bertindak bijaksana dalam menyelesaikan per-

selisihan pendapat di antara anggota-anggota kelompok, Menguasai teknik-teknik memimpin rapat dan pertemuan lainnya.

d. Bidang administrasi personel

Fungsi pengawas dalam bidang administrasi personel meliputi: Memilih personel yang memiliki syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk pekerjaan, Menempatkan personel-personel pada tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing dan mengusahakan suasana kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja dalam mencapai hasil maksimal berupa kualitas madrasah

e. Bidang evaluasi

Fungsi pengawas dalam bidang evaluasi meliputi menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara khusus dan terperinci, Menguasai dan memiliki norma atau ukuran yang akan digunakan sebagai criteria penilaian, Menguasai teknik-teknik pengumpulan data untuk memperoleh data yang lengkap, benar dan dapat diolah menurut norma-norma yang ada, dan menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penilaian sehingga mendapat gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan⁹⁰

Fungsi kepemimpinan melekat pada seorang supervisor karena dia adalah pemimpin. Begitu pula pengawasan, karena pada hakekatnya supervisor pengawas yang tugas pokoknya melakukan pengawasan. Sedangkan fungsi pelaksana terdapat pada supervisor, karena ia adalah para

⁹⁰ *Ibid h. 227*

pelaksana dilapangan yang dalam istilah bakunya adalah pejabat fungsional, sama halnya dengan guru dan kepala madrasah. Adapun rincian dari fungsi-fungsi supervisi dapat di simak pada uraian berikut: Dalam fungsi kepemimpinan, seorang supervisor hendaknya melaksanakan hal-hal sebagai berikut: Meningkatkan semangat kerja kepala madrasah, guru dan seluruh staf madrasah yang berada dibawah tanggung jawab dan kewenangannya, Mendorong aktifitas dan kreatifitas serta dedikasi seluruh personil madrasah, Mendorong terciptanya suasana kondusif di dalam dan di luar lingkungan madrasah, Menampung, melayani, dan mengakomodir segala macam keluhan aparat kependidikan di madrasah tersebut dan berusaha membantu pemecahannya, Membantu mengembangkan kerja sama dan ke-mitraan kerja dengan semua unsur terkait, Membantu mengembangkan kegiatan intra dan ekstra kurikuler di madrasah, Membimbing dan mengarahkan seluruh personil madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran pada madrasah tersebut, Menampilkan sikap keteladanan sebagai supervisor dengan berpedoman pada filsafat pendidikan, yaitu *ing ngarso sung tulodo, ing madio manguk karso, tut wuri handayani*, Menampilkan sikap seorang pemimpin yang demokratis, Harus memiliki komitmen yang tinggi bahwa kepala madrasah, guru, dan seluruh staf madrasah bukan bawahan, akan tetapi merupakan mitra kerja.⁹¹

⁹¹*Ibid h.228*

Supervisor dalam melaksanakan fungsi pengawasan, hendaknya memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Mengamati dengan sungguh-sungguh pelaksanaan tugas kepala madrasah, guru, dan seluruh staf madrasah diketahui dengan jelas tugas yang dilaksanakan itu sesuai dengan rencana atau tidak.
- b. Memantau perkembangan pendidikan dan pengajaran di madrasah yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya termasuk belajar siswa pada madrasah yang bersangkutan.
- c. Mengawasi pelaksanaan administrasi madrasah secara keseluruhan yang di dalamnya terdapat administrasi personil, administrasi materil, administrasi kurikulum, dsb.
- d. Mengendalikan penggunaan dan pendistribusian serta pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang ada di madrasah tersebut.
- e. Mengawasi dengan seksama berbagai kegiatan yang dilaksanakan di madrasah, terutama dalam rangka melaksanakan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.
- f. Di samping mengawasi, para supervisor juga melaksanakan fungsi penilaian dan pembinaan terhadap berbagai aspek yang menjadi tugas pokoknya.⁹²

Supervisor dalam melaksanakan fungsi pelaksana, hendaknya memperhatikan hal-hal berikut: Melaksanakan tugas-tugas supervisi/pengawasan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, Mengamankan berbagai kebi-

⁹²*Ibid.,h.228*

jaksanaan yang telah ditetapkan, dan melaporkan hasil supervisi/pengawasan kepada pejabat yang berwenang untuk dianalisis dan ditindaklanjuti.⁹³

c. Prinsip-Prinsip Pengawasan dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya

Tugas pengawas selaku supervisor adalah melakukan pengawasan, pembinaan dan bimbingan kepada kepala madrasah dan para guru untuk meningkatkan kinerjanya sebagai tenaga kependidikan. Untuk menjalankan tugas supervisi tersebut, pengawas hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- 1) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.
- 2) Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya (realistis, mudah dilaksanakan).
- 3) Supervisi harus sederhana dan informil dalam pelaksanaannya.
- 4) Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru atau pegawai madrasah yang disupervisi.
- 5) Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas hubungan pribadi.
- 6) Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru atau pegawai madrasah.

⁹³*Ibid.,,h.229*

- 7) Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter), karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru.
- 8) Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
- 9) Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan.
- 10) Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharap hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa.
- 11) Supervisi hendaknya juga bersifat preventif, korektif dan koperatif.⁹⁴

Preventif berarti berusaha mencegah jangan sampai timbul atau terjadi hal-hal yang negatif; mengusahakan atau memenuhi syarat-syarat sebelum terjadinya sesuatu yang kita tidak harapkan. Korektif berarti memperbaiki kesalahan-kesalahan yang telah diperbuat. Koperatif berarti untuk mencari atau menemukan kesalahan-kesalahan atau kekurangan-kekurangan dan usaha memperbaikinya dilakukan bersama-sama oleh supervisor dan orang-orang yang diawasi.

Prinsip supervisi menurut Sutisna sebagaimana yang dikutip oleh Syaiful Sagala meliputi sembilan prinsip, yaitu: (1) Supervisi merupakan bagian integral dari program pendidikan, ia adalah pelayanan yang bersifat kerja sama. (2) Semua guru memerlukan dan berhak atas bantuan supervisi. (3) Supervisi hendaknya disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan

⁹⁴M. Ngalim Purwanto, *Op.Cit.*, h. 82

perseorangan dari personil madrasah. (4) Supervisi hendaknya membantu menjelaskan tujuan-tujuan dan sarana-sarana pendidikan, dan hendaknya menerangkan implikasi-implikasi dari tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran itu. (5) Supervisi hendaknya membantu memperbaiki sikap dan hubungan dari semua anggota staf madrasah, dan hendaknya membantu dalam pengembangan hubungan madrasah-masyarakat yang baik. (6) Tanggung jawab dalam pengembangan program supervisi berada pada kepala madrasah bagi madrasahnyanya dan pada peniliki/pengawas bagi madrasah-madrasah yang berada di wilayahnya. (7) Harus ada dana yang memadai bagi program kegiatan supervisi dalam anggaran tahunan. (8) Efektivitas program supervisi hendaknya dinilai secara pendidik oleh para peserta, dan (9) Supervisi hendaknya membantu menjelaskan dan menerapkan dalam praktek penemuan penelitian pendidikan yang mutakhir.⁹⁵ Jika keseluruhan prinsip supervisi diperhatikan dan benar-benar dilaksanakan oleh pengawas, tentunya dapat diharapkan setiap madrasah akan mengalami perkembangan dan kemajuan sehingga tujuan pendidikannya akan dapat tercapai dengan baik.

Kemampuan pengawas untuk menjalankan prinsip-prinsip tersebut sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya supervisi atau cepat lambatnya hasil supervisi, antara lain sebagai berikut:

⁹⁵ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 237

- 1) Lingkungan masyarakat di mana madrasah itu berada.

Apakah madrasah itu di kota besar, di kota kecil atau di pelosok. Dilingkungan masyarakat orang-orang kaya atau dilingkungan orang-orang yang pada umumnya kurang mampu. Dilingkungan masyarakat intelek, pedagang, atau petani dan lain sebagainya.

- 2) Besar kecilnya madrasah yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah.

Apakah madrasah itu merupakan kompleks madrasah yang besar, banyak jumlah guru-guru dan murid-muridnya, dan lain sebagainya.

- 3) Tingkatan dan jenis madrasah.

Apakah madrasah yang dipimpin itu SD/MI atau madrasah lanjutan, SMP/MTs, STM/SMA/MA, semuanya memerlukan sikap dan sifat supervisi tertentu.

- 4) Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia.

Apakah guru-guru di madrasah itu pada umumnya sudah berwenang, bagaimana kehidupan sosial-ekonominya, hasrat/kemauan dan kemampuannya.

- 5) Kecakapan dan keahlian kepala madrasah itu sendiri.

Diantara faktor-faktor yang lain, yang terakhir ini adalah yang terpenting. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika kepala madrasah itu sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya itu tidak akan ada artinya. Sebaliknya, adanya kecakapan dan keahlian yang dimiliki oleh kepala madrasah, segala

kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.

d. Ruang Lingkup Pengawasan Pendidikan

Dalam dunia pendidikan dan pengajaran terdapat tiga unsur pokok yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Unsur-unsur dimaksud adalah personal, material dan operasional. Oleh sebab itu ruang supervisi pendidikan pun mencakup ketiga unsur tersebut, yang bila dijabarkan sebagai berikut:

1) Unsur personal

Lingkup pertama dalam supervisi pendidikan adalah para personal dalam madrasah yang disupervisi. Adapun para personal dimaksud adalah kepala madrasah, pegawai tata usaha, guru dan siswa.

2) Unsur Material

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap material dan fisik lainnya adalah: (a) Ketersediaan ruangan untuk perpustakaan, laboratorium, ruang praktek ibadah, aula dan sebagainya. (b) Pengelolaan dan perawatan terhadap fasilitas tersebut. (c) Pemanfaatan buku-buku teks pokok dan buku-buku penunjang. (d) Pemanfaatan dan perawatan peralatan kesenia, € Kelengkapan dan perawatan penunjang kegiatan administrasi madrasah, seperti mesin tik, komputer, filing cabinet,dll. (f) Pemanfaatan dan perawatan peralatan laboratorium dan perpustakaan madrasah.

3) Unsur Operasional

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap unsur operasional antara lain adalah: masalah yang berkaitan dengan teknis edukatif, Masalah yang berkaitan dengan teknis administratif, Masalah yang berkaitan dengan koordinasi dan kerja sama, Masalah yang berkaitan dengan pengembangan kelembagaan, masalah-masalah yang berkaitan dengan ekstra kurikuler.

Secara sederhana dipertegas kembali bahwa ruang lingkup supervisi pendidikan merupakan gambaran umum yang perlu dipahami oleh setiap petugas supervisi (supervisor/pengawas). Karena dengan ruang lingkup tersebut para supervisor akan mengetahui dengan jelas hal-hal pokok yang harus dikerjakan.

e. Metode dan Teknik Pengawasan Pendidikan

Metode dalam konteks pengawasan merupakan suatu cara yang ditempuh oleh pengawas sekolah sebagai supervisor pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, sedangkan Teknik adalah suatu metode atau cara melakukan hal-hal tertentu.⁹⁶ Dengan kata lain metode adalah sarana untuk mencapai tujuan. Sedangkan teknik adalah langkah-langkah konkrit yang dilaksanakan oleh seorang supervisor pendidikan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

⁹⁶H. Jerry Makawimbang. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Cet. I; (Bandung: Alfabeta, 2011), 112

Metode supervisi pembelajaran adalah monitoring/ pengawasan dan evaluasi, refleksi dan *focused group discussion*, dan *metode delphi*, dan *workshop*. Bahwasanya setiap metode memiliki teknik-teknik tertentu yang sesuai dengan tujuan yang harus dicapainya. Teknik supervisi merupakan cara-cara yang ditempuh dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah baik yang berhubungan dengan penyelesaian masalah guru-guru dalam melaksanakan pembelajaran, masalah kepala sekolah dalam administrasi dan pengelolaan sekolah serta masalah-masalah lain yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.⁹⁷

Pelaksanaan supervisi pembelajaran dapat dilakukan dengan berbagai teknik. Supervisor sebaiknya memilih teknik yang tepat dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. M. Ngalim Purwanto mengemukakan bahwa secara global, teknik peningkatan kualitas pendidik digolongkan menjadi dua yaitu teknik perseorangan (individu) dan teknik kelompok.⁹⁸ Supervisi individual artinya supervisor memberikan bantuan individual kepada guru atau kepala sekolah dengan menggunakan beberapa teknik antara lain (1) Kunjungan dan observasi kelas (2) Dialog (3) Kunjungan antar guru-guru (4) Evaluasi diri (5) supervisor buletin) (6) *Profesional reading* (7) *Profesional writing*. Sedangkan supervisi kelompok artinya supervisor memberikan bantuan kepada kelompok guru atau kelompok kepala sekolah dengan menggunakan beberapa teknik antara lain : (1) Rapat staf sekolah (2) Orientasi guru baru (3)

⁹⁷Nana Sudjana, *Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya bagi Pengawas Sekolah Cet.II*; (Bekasi: Binamitra Publishing, 2011), 6.

⁹⁸Departemen Pendidikan Nasional, *Metode dan Teknik Supervisi*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008), 3.

curriculum laboratory (4) kepanitiaan (5) perpustakaan profesional (6) demonstrasi dan simulasi mengajar (7) lokakarya (8) *Field trips* (9) diskusi panel (10) pelatihan (11) organisasi.⁹⁹

Menurut Dadang Suhardan, banyak teknik supervisi Pendidikan yang dapat dijalankan untuk meningkatkan mutu sekolah, baik langsung maupun tidak, baik individual maupun kelompok, seperti pemanfaatan rapat, kunjungan kelas, kunjungan sekolah, studi banding, *personal conference*, *action research*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Guru Sejenis, Musyawarah Guru Lintas Pelajaran.¹⁰⁰

Supervisi Pendidikan juga dapat dilakukan dengan teknik pembicaraan individual, diskusi kelompok, demonstrasi mengajar, dan perpustakaan profesional.¹⁰¹ Bahkan masih bisa dikembangkan lagi dengan analisa (pengalaman) kelas, tes dadakan, konperensi kasus, observasi dokumen, wawancara, angket laporan tertulis dan sebagainya.¹⁰² teknik supervisi Pendidikan tersebut jika terlaksana akan menjadi sumber kekuatan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Teknik supervisi atau prosedur kepengawasan yang bisa dilakukan supervisor adalah :

⁹⁹John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia; An English-Indonesian Dictionary*, Cet. XXX; Jakarta: Gramedia, 2008, h. 569. Lihat juga Departemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan*, Cet. I; (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005) h.2.

¹⁰⁰Suhardan, Dadang. *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*. Cet. IV; (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 59.

¹⁰¹Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Madrasah dan PAI pada Sekolah Umum, 2003), h. 64-65.

¹⁰²Departemen Agama RI, *Panduan Tugas Jabatan Fungsional Pengawas Pendidikan Agama Islam*, h. 19.

1) Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas adalah kunjungan yang dilakukan oleh pengawas terhadap kelas-kelas tertentu pada sekolah-sekolah yang telah direncanakan/diprogramkan untuk mendapatkan gambaran/data tentang proses pelaksanaan Pendidikan Agama Islam pada sekolah tersebut.¹⁰³

Kegiatan kunjungan kelas atau *classroom visitation* yang dilakukan bermanfaat untuk mendapatkan informasi tentang proses pembelajaran secara langsung, baik menyangkut kelebihan, kekurangan maupun kelemahannya. Melalui teknik ini supervisor dapat mengamati secara langsung kegiatan guru dalam melakukan tugas utamanya, mengajar, penggunaan alat, metode dan teknik mengajar secara keseluruhan dengan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Kunjungan dan observasi kelas dapat dilakukan dengan tiga pola, kunjungan kelas dan observasi tanpa memberi tahu guru yang akan dikunjungi, kunjungan dan observasi dengan terlebih dahulu memberi tahu, serta kunjungan atas undangan guru. Ketiga pola tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pola mana yang akan dipilih harus disesuaikan dengan tujuan utama kunjungan dan observasi kelas.¹⁰⁴

Setelah kunjungan selesai diadakan diskusi empat mata antara supervisor dengan pendidik yang bersangkutan. Supervisor memberikan saran yang diperlukan dan pendidikpun dapat mengajukan pendapat dan usulan yang konstruktif demi perbaikan proses pembelajaran selanjutnya.

¹⁰³P. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 19.

¹⁰⁴Suryasubrata, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 125.

Untuk mendapatkan gambaran yang lengkap dan akurat mengenai situasi kelas, mungkin diperlukan beberapa kali kunjungan atau dilengkapi dengan teknik-teknik yang lain.

2) Pembicaraan Individual

Kunjungan dan observasi kelas pada umumnya dilengkapi dengan pembicaraan individual antara supervisor dan guru. Pembicaraan individual dapat pula dilakukan tanpa harus melakukan kunjungan kelas terlebih dahulu jika kepala madrasah merasa bahwa guru memerlukan bantuan atau guru itu sendiri yang merasa perlu dibantu.¹⁰⁵

Pembicaraan individual merupakan hal yang penting dalam supervisi karena dalam kesempatan tersebut supervisor dapat bekerja secara individual dengan guru dalam memecahkan masalah pribadi yang berhubungan dengan proses pembelajaran.

3) Diskusi Kelompok

Diskusi kelompok atau *group discussion* adalah pertukaran pendapat tentang suatu masalah untuk dipecahkan bersama. Kegiatan diskusi ini dapat mengambil beberapa bentuk pertemuan seperti panel, seminar, lokakarya, konferensi, kelompok studi, kelompok komisi dan kegiatan lain yang bertujuan bersama-sama membicarakan dan menilai masalah-masalah tentang pendidikan. Diskusi supervisor dapat memberikan pengarahan, bimbingan, nasehat-nasehat maupun saran-saran yang diperlukan.¹⁰⁶

¹⁰⁵Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada Press, Cet.I; 2009), h. 42.

¹⁰⁶John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia; An English-Indonesian Dictionary*, Cet. XXX; (Jakarta: Gramedia, 2008), h. 746.

Sedangkan Menurut Gwynn, ada tiga belas teknik supervisi kelompok, antara lain; Kepanitiaan-kepanitiaan, Kerja kelompok, Labo-ratorium kurikulum, Baca terpimpin, Demonstrasi pembelajaran, Darma-wisata, Kuliah/studi, Diskusi panel, Perpustakaan jabatan, Organisasi professional, Buletin supervise, Pertemuan guru dan, Lokakarya atau konferensi kelompok.¹⁰⁷ Bahwasanya dalam teknik ini dapat menghemat waktu, tenaga dan mungkin biaya. Pengawas bisa memanfaatkan forum KKG atau MGMP untuk melihat *team work* atau *team building*.

4) Demonstrasi Mengajar

Demonstrasi mengajar ialah proses pembelajaran yang dilakukan oleh seorang guru yang memiliki kemampuan dalam hal mengajar sehingga guru lain dapat mengambil hikmah dan manfaatnya. Demonstrasi mengajar bertujuan untuk memberi contoh bagaimana cara melaksanakan proses pembelajaran yang baik dalam menyajikan materi, menggunakan pendekatan, metode, media pembelajaran. Satu hal yang perlu dipahami oleh supervisor bahwa tidak ada cara maengajar yang paling baik untuk setiap tujuan. Pelaksanaan demontrasi mengajar setidaknya mampu memberikan pelajaran kepada guru tentang cara menyampaikan suatu materi tertentu kepada peserta didik.

5) Tes Dadakan

Tes dadakan dapat dilakukan oleh pengawas terhadap siswa dengan tujuan untuk mengetahui pencapaian target kurikulum dan daya serap siswa

¹⁰⁷Departemen Pendidikan Nasional, *Metode Op.Cit.* h. 26.

sampai pada saat tes diadakan dilakukan. Untuk melakukan hal ini, pengawas sudah menyiapkan soal tanpa memberitahukan terlebih dahulu. Hasil tes dikoreksi oleh pengawas atau secara bersama antara guru dan pengawas.¹⁰⁸ Tampaknya teknik ini mampu membuat guru untuk selalu mempersiapkan peserta didiknya dengan baik.

6) Konferensi Kasus

Konferensi kasus adalah salah satu teknik supervisi yang dilakukan oleh pengawas bersama guru dan tenaga edukatif lainnya di sekolah. Hal tersebut dilakukan bila ada masalah yang perlu dibahas secara bersama. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan diantaranya menentukan kasus-kasus yang ditemukan baik dari hasil observasi, kunjungan kelas atau laporan yang diterima. Selanjutnya mendiskusikan kasus tersebut lalu mencatat hasil diskusi untuk diprogramkan tindak lanjutnya.¹⁰⁹

Menurut Glickman dalam Ali Imron bahwa supervisor hendaklah memberikan bimbingan yang berorientasi pada bimbingan pendidik itu sendiri. Artinya, dalam meningkatkan kualitas pendidik perlu memperhatikan beberapa hal berikut:

- 1) Mendengar, artinya supervisor mendengarkan apa saja yang dikemukakan pendidik berupa kelemahan, kesulitan dan masalah apa saja yang dialami oleh pendidik.

¹⁰⁸Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional Layanan Dalam Mutu Pembelajaran di Era otonomi Daerah*, Cet,IV; (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 36.

¹⁰⁹Departemen Agama RI., *Pedoman Rekrutmen Calon Pengawas*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004), h. 85.

- 2) Mengklarifikasi, maksudnya memperjelas tentang apa yang dimaksudkan oleh pendidik, salah satunya dengan cara bertanya kepadanya.
- 3) Mendorong, maksudnya supervisor mendorong kepada pendidik untuk mengemukakan kembali hal-hal yang dirasa masih kurang jelas.
- 4) Mempresentasi, maksudnya supervisor mengemukakan persepsi mengenai apa yang dimaksudkan oleh pendidik.
- 5) Memecahkan masalah, artinya supervisor bersama-sama pendidik memecahkan masalah yang dihadapi oleh pendidik.
- 6) Negosiasi, artinya dalam berunding supervisor dan pendidik membangun kesepakatan tentang tugas yang dilakukan masing-masing atau bersama.
- 7) Mendemonstrasikan, artinya supervisor mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditirukan oleh pendidik.
- 8) Mengarahkan, artinya supervisor mengarahkan agar pendidik melakukan hal-hal tertentu.
- 9) Memberikan penguat, maksudnya supervisor menggambarkan kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan pendidik.¹¹⁰

Sesungguhnya tidak ada suatu teknik tunggal yang bisa memenuhi segala kebutuhan. Baik tidaknya teknik yang digunakan bergantung pada situasi dan waktu pelaksanaannya. Karenanya, untuk mencapai tujuan supervisi pendidikan secara optimal perlu digunakan beberapa teknik supervisi agar data dan informasi yang diperoleh dapat saling melengkapi dan menyempurnakan.

¹¹⁰Departemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2005, 6.

5. Indikator Kepengawasan

Pengawas mempunyai peran dalam memberikan arahan, koreksi atas perencanaan yang telah dibuat oleh guru. Pengawas harus bertindak sebagai partner (teman), konsultan (*problem solver*) sekaligus sebagai evaluator dan juga peneliti guna mengembangkan pendidikan di sekolah atau madrasah. Menurut Glickman,¹¹¹ menuju sekolah yang sukses harus ada perubahan paradigma dalam supervisi yaitu dari *conventional model* dan *congenial model* ke *collegial model*. Model Konvensional dan kongenial lebih mengarah pada inspeksi dan kontrol, sedangkan model kolegiat berpusat untuk menemukan kekurangan dalam pembelajaran dan membantu guru dalam perbaikan pembelajaran.

Menurut Glickman dan Tamashiro dalam Glickman, terdapat tiga pendekatan yang digunakan terkait kedudukan supervisor yaitu *directive supervision*, *collaborative supervision*, dan *non-directive supervision*² Dalam *directive supervision*, untuk mencapai pembelajaran yang efektif guru harus menguasai ketrampilan melalui arahan, perintah, contoh dari supervisor, disini peran supervisor lebih besar dari guru. *Collaborative supervision* berdasar pada kemampuan guru untuk menyelesaikan masalahnya sendiri, supervisor hanya membantu mengarahkan dalam proses pemecahan masalah, disini peran supervisor dan guru seimbang. Sedangkan *non-directive supervision* berdasar pengalaman guru sendiri dalam pemecahan masalah, tugas pengawas mendengarkan, membangkitkan kepercayaan diri guru, dan

¹¹¹ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross Gordon, *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, (New York: Pearson, 2010), h. 7.

sharing penga-laman, disini peran guru lebih besar dari supervisor.¹¹²

Menurut kolegiat model yang bertanggung jawab terhadap pengawasan adalah guru yang berpengalaman, kepala sekolah, ketua perkumpulan guru, dan guru muda. Guru yang berpengalaman sebagai mentor bagi guru baru, kepala sekolah sebagai orang yang menginisiasi supervisi klinis, ketua perkumpulan yang menyelenggarakan program pengembangan ketrampilan guru sedangkan guru muda dapat mengobservasi guru muda lainnya.

Berpijak dari statement tersebut, maka seorang pengawas harus dan hukumnya wajib mempunyai kompetensi penelitian dan pengembangan guna meningkatkan mutu pendidikan di sekolah atau madrasah. Pengawas juga harus mampu membantu guru dalam menyusun penelitian tindakan kelas, di samping ia sendiri juga harus melakukan penelitian kepengawasan.

Secara lebih detail, indikator kinerja pengawas madrasah dapat lebih dijabarkan yang meliputi 4 dimensi yakni: 1). pelaksanaan pengawasan, 2). prestasi kerja, 3). Pengembangan profesi dan 4). dampaknya terhadap pengembangan mutu madrasah.¹¹³

1) Dimensi Pelaksanaan Pengawasan:

Pelaksanaan pengawasan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini, dilaku- kan oleh pengawas sekolah yang telah ditunjuk dan ditetapkan oleh pemerintah sebagaimana yang tertera dalam Surat Keputusan Menpan Nomor 118 Tahun 1996 Bab I

¹¹² *Ibid.*, h. 13

¹¹³ Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004): h. 24

pasal 1 bahwa Pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan di sekolah dengan melak-sanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah. Pengawasan di sekolah dasar dilaksanakan oleh pengawas sekolah dan pengawas pendidikan agama Islam. Pengawas sekolah melaksanakan pengawasan terhadap mata pelajaran selain mata pelajaran pendidikan agama Islam, sedangkan pengawas pendidikan agama Islam (PPAI) melaksanakan pengawasan terhadap pembelajaran pendidikan agama Islam.¹¹⁴

Pelaksanaan pengawasan oleh pengawas pendidikan di arahkan pada pelaksanaan kegiatan akademik dan administratif. Pelaksanaan pengawasan kegiatan akademik yaitu pelaksanaan pengawas-an terhadap kegiatan proses pembelajaran yang meliputi pengawasan kegiatan guru pendidikan agama Islam dalam merencanakan, melak-sanakan, dan mengevaluasi pembelajaran agama Islam. Pelaksanaan pengawasan administratif yaitu pelaksanaan pengawasan terhadap penca-tatan kehadiran murid dalam mata pelajaran pendidikan agama Islam, hasil belajar formatif, sumatif dan semester, frekuensi shalat berjemaah siswa disekolah dan jumlah sarana dan prasaran pembelajaran pendidikan agama Islam di sekolah.

¹¹⁴ Muhammad Fazis. *Kontribusi Kredibilitas Terhadap Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam*. Jurnal Ta'dib Volume. 11, No. 2. 2008. h. 117

Ada beberapa indikator dalam pelaksanaan pengawasan di madrasah, yakni sebagai berikut:

- a) Kualitas program pengawasan, pelaksanaan program, serta laporan pelaksanaan program.

Peran pengawas dalam dunia pendidikan tidak dapat dipandang sebelah mata. Kualitas pengawas akan menentukan kualitas guru, karena pengawas yang membina, memantau dan membimbing guru sementara kualitas guru akan menentukan mutu pendidikan.

Pengawas melakukan kontrol mutu terhadap kinerja guru dan kepala sekolah. Dengan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan yang dimiliki pengawas dalam melakukan supervisi akademik dapat membantu guru dalam meningkatkan proses dan strategi pembelajaran. Sementara ketrampilan di bidang manajerial dapat membantu kepala sekolah dalam mengelola sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Oleh karena itu kualitas pengawas harus selalu ditingkatkan.

- b) Kreativitas, inovasi, dalam penyusunan program dan aktivitas/kedisiplinan pengawas selama proses pelaksanaan pengawasan.
- c) Komitmen pengawas dalam menjalankan tugas, kepekaannya terhadap masalah serta kejituannya dalam mengatasi masalah.

Pengawas merupakan orang yang komitmen terhadap profesionalisme, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu, proses dan hasil kerja, serta sikap continuous improvement.

- d) Keharmonisan hubungan pengawas dengan anggota komite sekolah dan kebanggaan anggota komite sekolah terhadap pengawas.

Hal yang juga penting adalah lebih mengedepankan hubungan antara pimpinan dan stafnya dalam artian adanya keharmonisan hubungan antara pengawas dengan guru yang disupervisi. Sehingga supervisi dapat dijalankan dengan baik. Jika tidak ada keharmonisan hubungan antara pengawas dan guru maka supervisi tidak berjalan sesuai harapan.

- e) Terobosan baru dalam menerapkan strategi/langkah pembinaan peningkatan mutu sekolah.
- f) Kualitas hubungan antar pribadi pengawas dengan guru dan bannyaknya manfaat langsung dalam pengembangan profesi yang diperoleh guru dari layanan pengawas.
- g) Kualitas hubungan pribadi pengawas dengan kepala sekolah dan tingkat kepatuhan para kepala sekolah dalam melaksanakan saran/nasehat pengawas.
- h) Respons atau reaksi pihak Dinas Pendidikan setelah menerima laporan pelaksanaan program pengawasan.
- i) Kegigihan pengawas mempengaruhi stakeholder yang dibina dalam meningkatkan mutu sekolah dan peningkatan kinerja sekolah binaan.

2) Dimensi Prestasi Kerja

Dalam hal ini, yang dimaksud dengan kinerja pengawas madrasah adalah hasil atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh pengawas madrasah dalam rangka melaksanakan tugas pokok, fungsi, tanggung jawab serta wewenangnya dalam proses kepengawasan. Kinerja pengawas satuan pendidikan professional tampak dari unjuk kerjanya sebagai pengawas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menampilkan prestasi kerja atau *performance* hasil kerja yang baik, serta berdampak pada peningkatan prestasi mutu sekolah binaannya. Dalam MBS, kinerja pengawas juga akan nampak secara tidak langsung dalam mengupayakan bagaimana Kepala Sekolah : memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia, terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Bagaimana kemampuan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah mampu mengambil inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.¹¹⁵

Pengawas merupakan tenaga kependidikan yang peranannya sangat penting dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah. Pengawas sekolah berfungsi sebagai supervisor baik supervisor akademik maupun supervisor manajerial. Sebagai supervisor akademik, pengawas sekolah berkewajiban membantu kemampuan profesional guru agar guru dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sedangkan sebagai supervisor manajerial,

¹¹⁵*Ibid.*, h.119

pengawas berkewajiban membantu kepala sekolah agar mencapai sekolah yang efektif.

Dimensi prestasi kerja pengawas selanjutnya dijabarkan sebagai berikut:

- a) Peningkatan kinerja para kepala sekolah.
- b) Kebanggaan para kepala sekolah terhadap proses dan hasil pengawasan serta terhadap performance pengawas.
- c) Tingkat kepatuhan guru-guru dalam menjalankan saran/nasehat pengawas dan manfaat langsung dalam pengembangan pembelajaran yang diperolehnya.
- d) Peningkatan kinerja guru-guru dalam mempertinggi mutu pembelajarannya.
- e) Kebanggaan guru-guru terhadap proses dan hasil pengawasan, performance pengawas, serta terhadap pengawas yang bersangkutan.
- f) Manfaat langsung yang diperoleh sekolah dari layanan pengawas dalam meningkatkan mutu sekolah.
- g) Peningkatan rata-rata prestasi belajar siswa yang signifikan pada setiap sekolah binaannya.

3) Dimensi Pengembangan Profesi

Pengembangan keprofesian bertujuan untuk memfasilitasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kompetensinya melalui kegiatan

belajar secara mandiri maupun secara kolaboratif. Hal ini dilakukan dengan ukuran sebagai berikut:

- a) Jumlah karya ilmiah yang dihasilkan.
- b) Jumlah penyajian karya tulis dalam seminar atau sejenisnya atas permintaan (diluar tugas dinas pengawas).
- c) Jumlah karya ilmiah yang terpublikasikan.
- d) Jumlah karya inovatif bidang kepengawasan yang ditemukan.
- e) Jumlah penyajian karya tulis dalam lokakarya, penataran atau sejenisnya atas permintaan (di luar tugas dinasnya).¹¹⁶

4) Dimensi Dampak Terhadap Mutu Sekolah

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan diperlukan kerja sama dari semua sumber daya sekolah serta diperlukan komitmen dari semua sumber daya yang ada. Pengawas madrasah sebagai supervisor akademik diharapkan memiliki kompetensi yang memadai sehingga kualitas pembelajaran guru menjadi lebih baik dan pada akhirnya mutu pendidikan Agama Islam juga akan mengalami peningkatan. Kerja sama tim (*team work*) yang baik antara pengawas madrasah, kepala sekolah dengan guru dalam pelaksanaan supervisi akademik akan mampu mengatasi setiap permasalahan guru di dalam maupun di luar kelas. Selain komitmen dalam menjalankan tugas, pengawas madrasah diharapkan dapat melakukan supervisi akademik secara kontinyu dan berkelanjutan. Di sisi lain pembinaan dan pengembangan

¹¹⁶*Ibid.*, h.120

kompetensi pengawas melalui diklat kepengawasan secara terus menerus akan berdampak pula pada peningkatan mutu madrasah.

Dampak pelaksanaan pengawasan terhadap mutu sekolah secara umum dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

- a) Penurunan jumlah dan frekuensi pelanggaran disiplin siswa pada setiap sekolah yang dibina.
- b) Keberhasilan sekolah-sekolah binaan dalam menggalang partisipasi orang tua, dunia usaha dan industri untuk meningkatkan mutu sekolah.
- c) Banyaknya manfaat langsung yang diperoleh komite sekolah dari layanan pengawas sekolah dan peningkatan kinerja mereka.
- d) Peningkatan jumlah siswa yang berhasil pada aspek non-akademik pada setiap sekolah binaannya seperti porseni, keagamaan, ekstra kurikuler.¹¹⁷

6. Mutu Kepengawasan

Kualifikasi pengawas sekolah tentu mengacu pada kualifikasi guru, karena pengawas berasal dari guru dan telah memiliki sertifikat guru profesional. Kualifikasi yang dimaksudkan sebagaimana ditegaskan pada pasal 1 poin 9 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan” Kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan¹¹⁸ akademik yang harus dimiliki oleh guru atau dosen sesuai dengan jenis, jenjang dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan”

¹¹⁷*Ibid.*, h.121

¹¹⁸Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang RI no.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*(Jakarta: Sinar Grafika, 2009), h.4.

Secara teoritik jabatan pengawas sekolah lebih tinggi levelnya dibanding jabatan guru dan kepala sekolah, oleh sebab itu kualifikasi yang dipersyaratkan dari pengawas sekolah harus lebih tinggi dari kualifikasi pendidikan guru. Dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Madrasah ditegaskan, kualifikasi akademik bagi pengawas dan calon pengawas madrasah adalah:

- a. Memiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan berbasis sarjana (SI) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi.
- b. Guru bersertifikat pendidik sebagai guru dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan atau kepala sekolah dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun untuk menjadi pengawas sesuai dengan rumpun mata pelajarannya.
- c. Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c.
- d. Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan.
- e. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah dan lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.”¹¹⁹

Berdasarkan Permendiknas tersebut diperoleh kejelasan bahwa kualifikasi pengawas Madrasah adalah persyaratan minimal mengenai tingkat

¹¹⁹Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI, Nomor 12 Tahun 2007, Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Sinar Grafika, 2007), h. 3-4.

pendidikan formal dan keahlian/keilmuan, pangkat/golongan, jabatan, pengalaman kerja dan usia yang harus dipenuhi. Jadi, kualifikasi pendidikan pengawas Madrasah menjadi penting untuk menyandang jabatan fungsional pengawas yang berkualitas dan profesional.

Kompetensi pengawas dalam melaksanakan tugasnya juga menjadi tolak ukur keberhasilan proses pendidikan. Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas profesionalnya. Pada pasal 1 Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen poin 10 menyatakan bahwa, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesio-nalan”¹²⁰

Pengertian tersebut dapat dimaknai juga bahwa kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam menjalankan tugasnya guna mencapai standar kualitas pekerjaannya. Selanjutnya, mengenai kompetensi pengawas Madrasah telah ditetapkan dalam Permendiknas RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Madrasah bahwa ada enam dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh pengawas Madrasah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompe-

¹²⁰Departemen Pendidikan Nasional, *UUGD, Op.Cit.*, h. 84.

tensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial.”¹²¹

Keenam kompetensi tersebut dijabarkan menjadi 36 kompetensi. Untuk jelasnya diuraikan berikut ini:

1) Kompetensi Kepribadian.

Kompetensi kepribadian pengawas Madrasah adalah kemampuan pengawas Madrasah dalam menampilkan dirinya atau *performance* diri sebagai pribadi yang memiliki tanggung jawab sebagai pengawas satuan pendidikan, Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah, Ingin tahu hal-hal baru tentang ilmu pengetahuan teknologi dan seni, memiliki motivasi kerja dan bisa memotivasi orang lain dalam bekerja”

Makna dari kompetensi kepribadian sebagaimana dikemukakan di atas adalah sikap dan perilaku yang ditampilkan pengawas Madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya mengandung empat karakteristik di atas. Ini berarti sosok pribadi pengawas Madrasah harus tampil beda dengan sosok pribadi yang lain dalam hal tanggung jawab, kreativitas, rasa ingin tahu, dan motivasi dalam bekerja. Sosok pribadi tersebut diharapkan menjadi kebiasaan dalam prilakunya.

2) Kompetensi Supervisi Manajerial.

Kompetensi supervisi manajerial adalah kemampuan pengawas Madrasah dalam melaksanakan pengawasan manajerial yakni menilai dan

¹²¹Departemen Pendidikan Nasional, *UUGD. Op.Cit.*, h. 9

membina kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya yang ada di sekolah dalam mempertinggi kualitas pengelolaan dan administrasi sekolah.

Syaiful Sagala menyatakan bahwa, pengawasan manajerial yang dilakukan oleh pengawas sekolah pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari penyusunan rencana program sekolah berbasis data sekolah, proses pelaksanaan program berdasarkan sasaran, sampai dengan penilaian program dan hasil yang ditargetkan". Jadi pada dasarnya kompetensi 1 pengawas Madrasah adalah kemampuan melakukan pembinaan, penilaian, bimbingan dalam bidang administrasi dan pengelolaan madrasah. Oleh sebab itu pengawas dituntut memiliki kemampuan manajerial maupun kemampuan menguasai program dan kegiatan bimbingan konseling serta memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan disekolah binaannya. Kompetensi inti yang harus dimiliki pengawas Madrasah dalam dimensi kompetensi supervisi manajerial adalah:

- a) Menguasai pengetahuan tentang metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- b) Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan sekolah binaannya.
- c) Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan disekolah binaannya.
- d) Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindak lanjutinya

untuk perbaikan program pengawasan berikutnya pada sekolah binaannya.

- e) Membina kepala sekolah dalam pengelolaan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
- f) Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling pada sekolah binaannya
- g) Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokok di sekolah binaannya.
- h) Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah binaannya.¹²²

Inti dari kompetensi manajerial adalah kemampuan pengawas Madrasah menguasai teori, konsep, metode dan teknik pengawasan pendidikan dan aplikasinya dalam menyusun program.

3) Kompetensi Supervisi Akademik.

Kompetensi supervisi akademik adalah kemampuan pengawas Madrasah dalam melaksanakan pengawasan akademik yakni membina dan menilai guru dalam rangka mempertinggi kualitas pembelajaran yang dilaksanakan agar berdampak pada hasil belajar peserta didik. Kompetensi inti dari dimensi kompetensi supervisi akademik:

¹²²Syaiful Sagala, *Op.Cit.*, h.15.

- a) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah binaannya.
- b) Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran.
- c) Membimbing guru dalam menyusun silabus mata pelajaran berdasarkan standar isi, standar kompetensi, dan kompetensi dasar serta prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
- d) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi, metode, tehnik pembelajaran.
- e) Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran.
- f) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium dan atau di lapangan).
- g) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.
- h) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran.¹²³

Mencermati kompetensi supervisi akademik tersebut di atas tampak jelas bahwa kompetensi supervisi akademik intinya adalah membimbing, mengarahkan, memotivasi, memberi contoh kepada guru dalam menyusun perangkat pembelajaran agar mutu pembelajaran lebih meningkat.

¹²³Departemen pendidikan Nasional, *UUGD. Op.Cit*, h. 9

Kompetensi supervisi pembelajaran adalah kemampuan pengawas sekolah dalam melaksanakan pengawasan akademik yakni menilai dan membina guru dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakannya agar berdampak terhadap kualitas hasil belajar siswa. Kompetensi supervisi pembelajaran pada intinya adalah membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran. Oleh sebab itu sasaran supervisi pembelajaran adalah guru dalam proses belajar mengajar (pembelajaran). Materi pokok dalam proses pembelajaran adalah (penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/ metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas). Berikut adalah kompetensi inti dari dimensi kompetensi supervisi pembelajaran :

- 1) Menguasai konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran
- 2) Menguasai konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan proses pembelajaran/pembimbingan tiap mata pelajaran
- 3) Membimbing guru dalam menyusun silabus mata pelajaran berdasarkan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar serta prinsip-prinsip pengembangan kurikulum (baik KTSP maupun Kurikulum 2013)
- 4) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/ metode/teknik pembelajaran/ bimbingan setiap mata pelajaran mem-

bimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran tiap mata pelajaran

- 5) Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran tiap mata pelajaran.
- 6) Membimbing guru dalam melaksanakan pembelajaran di laboratorium dan di lapangan
- 7) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media serta fasilitas pembelajaran/bimbingan
- 8) Membimbing guru dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/ bimbingan.¹²⁴

Inti sari pengelolaan pembelajaran adalah menyusun silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang kemudian diaplikasikan dalam aktivitas pembelajaran dengan pemilihan strategi, metode, teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas. Oleh sebab itu pengawas Madrasah seyogyanya melakukan pembinaan secara rutin agar guru lebih kreatif dalam mengelola pembelajarannya.

4) Kompetensi Evaluasi Pendidikan.

Kompetensi evaluasi pendidikan adalah kemampuan pengawas Madrasah dalam kegiatan mengumpulkan, mengolah, menafsirkan dan menyimpulkan data dan informasi untuk menentukan tingkat keberhasilan pendidikan. Dimensi kompetensi evaluasi pendidikan dijabarkan menjadi

¹²⁴Aguslani Mushlih “Penerapan Pendekatan Supervisi Klinis Melalui Diklat di Tempat Kerja Untuk Meningkatkan Kemampuan Pengawas Madrasah” BDK Kementerian Agama RI, h.13

enam kompetensi inti yaitu;

- a) Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pembelajaran.
- b) Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran
- c) Menilai kinerja kepala sekolah, guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- d) Memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar peserta didik dan menganalisisnya untuk memperbaiki mutu pembelajaran.
- e) Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran.
- f) Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, guru, dan staf sekolah.”¹²⁵

Penjabaran kompetensi evaluasi pendidikan tersebut tampak bahwa materi pokoknya adalah penilaian proses dan hasil belajar, penilaian program pendidikan, penilaian kinerja guru, kinerja kepala sekolah. Penilaian itu sendiri diartikan sebagai proses pemberian pertimbangan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

Ciri dari kegiatan penilaian adalah adanya obyek yang dinilai, adanya kriteria yang dijadikan indikator keberhasilan, dan adanya interpretasi dan *judgement*. Setiap kegiatan penilaian akan menghasilkan

¹²⁵ *Ibid.*, h. 12

data hasil penilaian yang harus diolah dan dianalisis untuk pengambilan keputusan.

5) Kompetensi Penelitian dan pengembangan

Kompetensi penelitian dan pengembangan adalah kemampuan pengawas Madrasah dalam merencanakan dan melaksanakan penelitian pendidikan/pengawasan serta menggunakan hasil-hasilnya untuk kepentingan peningkatan kualitas pendidikan. Dimensi kompetensi penelitian dan pengembangan terdiri atas delapan kompetensi inti yaitu:

- a) Menguasai berbagai pendekatan, jenis dan metode penelitian dan pendidikan.
- b) Menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karier profesi.
- c) Menyusun proposal penelitian pendidikan baik penelitian kualitatif maupun kuantitatif
- d) Melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok dan tanggung jawabnya.
- e) Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
- f) Menulis karya tulis ilmiah dalam bidang pendidikan dan kepengawasan serta memanfaatkannya untuk perbaikan kualitas pendidikan.

- g) Menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan.
- h) Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah”¹²⁶

Penelitian adalah kegiatan mengumpulkan, mengolah menafsirkan dan menyimpulkan data dan informasi untuk memecahkan masalah praktis dan atau untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Penelitian merupakan metode ilmiah yakni memecahkan masalah dengan menggunakan logika berfikir yang didukung oleh data empiris. Logika berpikir tampak dalam prosesnya dengan menempuh langkah- langkah sistematis mulai dari pengumpulan data, mengolah dan menafsirkan data, menguji data sampai penarikan kesimpulan.

Kompetensi penelitian, materi yang perlu dikuasai oleh pengawas Madrasah antara lain, pendekatan, metode, dan jenis penelitian, merencanakan dan melaksanakan penelitian, mengolah dan menganalisis data, menulis laporan hasil penelitian sebagai karya tulis ilmiah serta memanfaatkan hasil-hasil penelitian. Kompetensi penelitian bagi pengawas bermanfaat ganda yakni manfaat untuk dirinya sendiri agar dapat menyusun karya tulis ilmiah (KTI) berbasis penelitian dan manfaat untuk membina guru dan kepala sekolah dalam hal merencanakan dan melaksanakan penelitian khususnya *research action* (penelitian tindakan).

¹²⁶ *Ibid.*, h.13

6) Kompetensi Sosial.

Kompetensi sosial pengawas Madrasah adalah kemampuan pengawas Madrasah dalam membina hubungan dengan berbagai pihak serta aktif dalam kegiatan organisasi profesi pengawas (APSI). Kompetensi pengawas sekolah mengindikasikan dua keterampilan yang harus dimiliki pengawas sekolah yakni” 1.Keterampilan berkomunikasi baik lisan maupun tulisan termasuk keterampilan bergaul 2. keterampilan bekerja dengan orang lain baik secara individu maupun secara kelompok/organisasi”¹²⁷ Makna yang terkandung dalam kompetensi sosial ini adalah tampilnya sosok pribadi pengawas yang luwes, terbuka, mau menerima kritik serta selalu memandang positif orang lain.¹²⁸

Kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial pengawas Madrasah sebagaimana dijelaskan di atas hanya tambahan dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial guru dan kepala sekolah, karena pengawas Madrasah berasal dari guru atau kepala sekolah sehingga kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial guru atau kepala sekolah sudah melekat pada dirinya.

7. Tugas dan Tanggung Jawab Pengawas Pendidikan

Pengawas Pendidikan Agama adalah Pengawas Madrasah yang dimaksud dalam Keputusan Menpan No. 118/1996, yaitu ”Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Departemen Agama yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan

¹²⁷*ibid.*, h. 13

¹²⁸*Ibid.*, h. 14

pengawasan pendidikan agama di sekolah umum dan di madrasah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar, dan menengah”.¹²⁹

Peraturan perundang-undangan yang berlaku sekarang ini, dapat digambarkan bahwa seorang pengawas pendidikan mempunyai beberapa dimensi tugas. Pertama, pengawas adalah pegawai negeri sipil; kedua, pengawas adalah pejabat fungsional yang kenaikan pangkat dan jabatannya melalui angka kredit; ketiga, pengawas merupakan salah satu tenaga teknis kependidikan yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melakukan pengawasan teknis kependidikan dan administrasi pada salah satu satuan pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.¹³⁰ Sebagai pegawai negeri sipil, pengawas mempunyai hak dan kewajiban yang sama dengan pegawai negeri sipil lainnya diseluruh Indonesia. Sebagai pejabat fungsional, pengawas mempunyai karakteristik tersendiri yang sama dengan pejabat-pejabat fungsional lainnya. Dan sebagai tenaga teknis kependidikan, maka pengawas merupakan pelaksana lapangan yang mengemban tugas-tugas teknis kependidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan madrasah-madrasah di wilayah kerjanya.

Pengawas dapat diartikan pula sebagai supervisor, sedangkan pengertian supervisor adalah orang yang melakukan supervisi. Kata supervisi berasal dari bahasa Inggris; ”*supervision*” yang terdiri dari dua perkataan

¹²⁹ Departemen Agama RI, *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Pendidikan Agama dan Angka Kreditnya*, (Jakarta: tp, 1999/2000), h. 2

¹³⁰ Departemen Agama, *Pedoman Pengembangan Administrasi Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004), h. 50

"*super*" dan "*vision*" berarti melihat atau meninjau. Sedangkan secara *etimology* supervisi berarti melihat atau meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan (orang yang memiliki kelebihan) terhadap perwujudan kegiatan dan hasil kerja bawahan.¹³¹ Pengertian secara etimologi seperti tersebut membawa konsekuensi disamakannya pengertian supervisi dengan pengawasan dalam pengertian lama, berupa inspeksi atau pengawasan sebagai kegiatan kontrol yang otoriter.

Berdasarkan pendapat mengenai pengertian pengawas, maka dapat disimpulkan bahwa pengawas adalah orang yang berwenang untuk melakukan pengawasan di sekolah, baik disekolah umum maupun madrasah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan.

Pelaksanaan pengawasan pendidikan agama Islam di lingkungan Departemen Agama RI harus dilakukan atas dasar rumusan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan dan digariskan dalam berbagai kebijakan pemerintah. Untuk menjangkau fungsi kepengawasan yang lebih personal di sekolah, sangat diperlukan kemampuan pengawas antara lain, memiliki pengetahuan yang profesional, artinya pengawas memang berbekal ilmu kepengawasan, kemampuan mendelegasikan peran pengawasbeban tugas secara produktif, kemampuan memahami problema profesional guru, serta kemampuan pengawas dalam menyelenggarakan situasi relasi kerja yang baik antara karyawan, guru dan orang tua.

¹³¹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 103

Eksistensi pengawas sekolah dinaungi oleh sejumlah dasar hukum. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 adalah landasan hukum yang terbaru yang menegaskan keberadaan pejabat fungsional itu. Selain itu, Keputusan Menteri Pendayagunaan aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996 (disempurnakan dengan keputusan nomor 091/2001) dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 020/U/1998 (disempurnakan dengan keputusan nomor 097/U/2001) merupakan menetapkan pengawas sebagai pejabat fungsional yang permanen sampai saat ini.¹³²

Secara tegas dikatakan dalam Keputusan Menpan No. 118/1996 sebagai berikut, "Pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggungjawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan prasekolah, dasar, dan menengah."¹³³ Dengan keluarnya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 118/1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, pengawas sekolah dan penilik sekolah (kemudian bernama pengawas sekolah) murni menjadi pejabat fungsional. Jabatan struktural yang melekat padanya dilepaskan oleh keputusan itu itu. Sejak itulah pengawas sekolah bertugas sebagai penilai dan pembina bidang teknik edukatif dan teknik administratif di sekolah yang dibinanya.

¹³²SK Menpan no 118 Tahun 1996. Lihat juga Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 224.

¹³³*Ibid.*, h. 231

Secara rinci, tanggung jawab pengawas pada satuan pendidikan menengah dijelaskan sebagaimana berikut:

- a. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kinerja guru di SMP, SMA/SMK dan SLB dan penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Diniyah.
- b. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru dari SMP, SMA/SMK dan SLB dan guru serta tenaga lain di Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Diniyah.
- c. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler PAI pada SMP, SMA/ SMK dan SLB serta kegiatan ekstrakurikuler pada Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Diniyah.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas sekolah/ satuan pendidikan, seliap pengawas memiliki kewenangan yang melekat pada jabatannya. Beberapa kewenangan yang ada pada pengawas adalah kewenangan untuk: (1) Bersama pihak sekolah yang dibinanya, menentukan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah binaannya. (2) Menyusun program kerja/ agenda kerja kepengawasan pada sekolah binaannya dan membicarakannya dengan kepala sekolah yang bersangkutan. (3) Menentukan metode kerja untuk pencapaian hasil optimal berdasarkan program kerja yang telah disusun. (4) Menetapkan kinerja sekolah, kepala sekolah dan guru serta tenaga kependidikan guna peningkatan kualitas diri dan layanan pengawas.¹³⁴

¹³⁴ H.M. Amin Thaib BR dan Sahrul Sobirin (eds.), *Peningkatan Supervisi dan Evaluasi*

Wewenang yang diberikan kepada pengawas meliputi:

- a. Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi,
- b. Menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya yang diawasi beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya,
- c. Menentukan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan kepada kepala sekolah, dan atau pejabat struktural pembina sekolah yang bersangkutan,
- d. Melakukan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan supervisi yang meliputi keterbacaan dan keterlaksanaan program supervisi, keterbacaan dan kemantapan instrument, hasil supervisi, kendala, dan tindak lanjutnya.¹³⁵

Wewenang tersebut menyiratkan adanya otonomi pengawas untuk menentukan langkah dan strategi dalam menentukan prosedur kerja kepengawasan. Namun dernikian pengawas perlu berkolaborasi dengan kepala sekolah dan guru agar dalam melaksanakan tugasnya sejalan dengan arah pengembangan madrasah yang telah ditetapkan kepala madrasah. Sebagaimana diketahui bahwa kegiatan supervisi di madrasah yang dilakukan oleh pengawas adalah untuk membantu dan atau membina pelaksanaan pendidikan di madrasah tersebut agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan cara mengawasi, membimbing/ membina, dan memotivasi

pada Madrasah Ibtidaiyah, (Jakarta: Ditjenbaga Islam, Depag RI, 2005) h. 80

¹³⁵Depag RI, *Op.cit.*, h. 8

para guru dan kepala sekolah. Selain dari pada itu peran yang diharapkan dari seorang pengawas adalah:

- f. Sebagai nara sumber bagi guru dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugasnya, serta dalam melakukan evaluasi diri, sehingga guru dapat secara terus-menerus meningkatkan kinerjanya.
- g. Sebagai fasilitator dan bahkan pembimbing yang membantu guru dalam mengatasi hambatan yang dihadapi maupun dalam mengatasi kekuangan yang dialami.
- h. Sebagai motivator yang dengan berbagai cara selalu mengupayakan agar gurun mau bekerja lebih bersungguh-sungguh dan bersemangat. Termasuk di sini memberikan tekanan (*pressuere*) dan dukungan (*support*) agar guru mencapai hasil pengajarannya.
- i. Sebagai aparat pengendali mutu pengajaran (*quality assurance auditor*) yang secara periodik dan sistematis mengecek, menganalisis, mengevaluasi, dan mengarahkan serta mengambil tindakan agar peningkatan efektifitas pengajaran terlaksana dengan baik dan berhasil.
- j. Sebagai peran tambahan, adalah sangat tepat jika seorang pengawas adalah juga seorang penilai (*assesor*) dalam rangka program akreditasi sekolah. Dengan demikian, kegiatan akreditasi dapat memperoleh data yang akurat mengenai proses pengajaran, karena terdapat sumber informasi untuk mengkompirmasikan berbagai hal.

Sedangkan tugas seorang pengawas sekurang-kurangnya harus mencakup hal-hal berikut:

- a. Mengupayakan agar guru lebih bersungguh-sungguh dan bekerja lebih keras serta bersemangat dalam mengajar. Termasuk di sini adalah upaya agar guru secara sistematis mengusahakan agar murid mau mempelajari dan menyenangi pelajaran serta mendorong bekerja keras dalam belajar.
- b. Mengupayakan agar sistem pengajaran ditata sedemikian rupa sehingga berlaku prinsip belajar tuntas, yaitu guru harus berupaya agar murid benar-benar menguasai apa yang telah diajarkan dan tidak begitu saja melanjutkan pengajaran ketingkat yang lebih tinggi jika murid belum tuntas penguasaanya.
- c. Pengawas perlu juga mengupayakan agar ada semacam tekanan (*pressure*) terhadap guru untuk mencapai tujuan pelajarannya, namun harus disertai dengan bantuan (*support*) yang memadai bagi keberhasilan tugasnya. Berbagai penelitian membuktikan bahwa “*pressure and support*” adalah sangat penting dalam mencapai sukses. Namun “*pressure*” tanpa “*support*” dapat menimbulkan penolakan dan membuat orang menghindari, sedangkan “*support*” yang tak disertai dengan “*pressure*” akan mengakibatkan pemborosan dalam penggunaan sumber daya dan dana.
- d. Membuat kesepakatan dengan guru maupun dengan kepala sekolah mengenai jenis dan tingkatan dari target output yang harus mereka capai sehubungan dengan keberhasilan pengajaran (*goal setting*), dan target yang disepakati harus benar-benar dapat dicapai jika guru yang bersangkutan

bekerja dengan sungguh-sungguh.

- e. Secara periodik melakukan pemantauan dan penilaian (assesment) terhadap keberhasilan (efektifitas) mengajar guru, khususnya dalam kaitannya dengan kesepakatan yang dibuat. Dengan hal ini pengawas mengumpulkan data menggunakan instrumen dan metode yang ditetapkan kemudian menganalisis data tersebut, untuk selanjutnya menetapkan tindakan dan rekomendasi kebijakan yang diperlukan.
- f. Membuat persiapan dan perencanaan kerja dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas, menyusun dokumentasi dan laporan bagi setiap kegiatan, serta mengembangkan sistem pengelolaan data hasil pengawasan.
- g. Melakukan koordinasi serta membuat kesepakatan-kesepakatan yang diperlukan dengan kepala sekolah, khususnya dalam hal yang berkenaan dengan pemantauan dan pengendalian efektifitas pengajaran serta hal yang berkenaan dengan akreditasi sekolah yang bersangkutan.¹³⁶

Tugas pokok pengawas sekolah/satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi di atas minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas yakni: (1) Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah, (2) Melakukan evaluasi dan *monitoring* pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya, (3) Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil

¹³⁶ Yusuf A. Hasan, dkk., *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah Dan Sekolah Umum*, Jakarta: CV. Mekar Jaya, 2002, h. 22-23

program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan *stakeholder* sekolah. Sementara itu Berdasarkan SK Menpan No. 118/1996, tugas pokok pengawas adalah menilai dan membina teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.¹³⁷

Hal-hal yang berkaitan dengan teknis pendidikan meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, evaluasi dan kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan hal-hal yang berkaitan dengan teknis administrasi meliputi administrasi personal, administrasi material dan administrasi operasional.

Secara rinci tugas pokok supervisi di sekolah umum dan madrasah mencakup menilai dan membina pelaksanaan kinerja guru di madrasah.

Tugas ini meliputi:

- a. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengembangan agama Islam dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah.
- b. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru-guru di madrasah.
- c. Melakukan supervisi / pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran pada tingkatan sekolah/madrasah yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan penjelasan tugas pokok di atas maka kegiatan yang dilakukan oleh pengawas antara lain:

¹³⁷ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 224.

- a. Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya.
- b. Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.
- c. Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa.
- d. Melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah.
- e. Memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/bimbingan siswa.
- f. Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan ujian sampai kepada pelepasan lulusan/pemberian ijazah.
- g. Menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan melaporkannya kepada Dinas Pendidikan, Komite Sekolah dan *stakeholder* lainnya.
- h. Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya.
- i. Memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah.

- j. Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Khusus kepada tugas kepengawasan, dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada pasal 55 ditegaskan bahwa pengawasan satuan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan. Selanjutnya pada pasal 57 dikatakan bahwa “supervisi yang meliputi supervisi manajerial, dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan dan kepala satuan pendidikan.”¹³⁸ Jadi pada dasarnya tugas pokok pengawas meliputi tugas manajerial dan tugas akademik.

Mengingat tugas yang diemban oleh pengawas sangat berat maka sudah menjadi suatu keharusan bahwa pengawas seyogyanya menjadi orang yang profesional dalam melaksanakan pengawasan, dan lebih khusus lagi memberi bantuan agar guru dapat lebih kreatif dalam melaksanakan tugas pokoknya. Dalam hal ini, guru perlu terus ditingkatkan dan dibekali dengan unsur-unsur kreativitas agar selalu kreatif dalam mengajar, jika guru tetap berpegang teguh pada paradigma pendidikan yang hanya berfokus nilai dan ranking, maka hal tersebut hanya akan mengerdilkan peserta didik”¹³⁹. Hal tersebut menunjukkan betapa pentingnya kreativitas itu ditingkatkan ke arah yang lebih baik. Jika tidak ditingkatkan dan dikembangkan berarti tidak ada

¹³⁸Departemen Agama RI, SNP *op.cit*, h.186.

¹³⁹ *Ibid*

kemajuan, pembelajaran pasif dan membosankan bahkan menjadikan peserta didik kerdil cara berfikirnya.

Keberhasilan pengawas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya harus ditunjang oleh kemampuan dalam berbagai aspek, baik dari segi kualifikasi ijazah, kompetensi maupun sertifikasi sesuai dengan PP RI nomor 19 tahun 2005 tentang SNP dan Permen Diknas nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah.

Berdasarkan uraian tugas-tugas pengawas sebagaimana dikemukakan di atas, maka pengawas satuan pendidikan banyak berperan sebagai: penilai, peneliti, pengembang, pelopor/inovator, motivator, konsultan, dan kolaborator dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah binaannya. Dikaitkan dengan tugas pokok pengawas sebagai pengawas atau supervisor akademik yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek teknis pendidikan dan pembelajaran, dan supervisor manajerial yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek manajemen sekolah untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang supervisi teknis pendidikan dan administrasi ada baiknya bila disimak sebagai berikut:

2)Supervisi teknis pendidikan

a)Supervisi terhadap kurikulum

Dalam melaksanakan supervisi terhadap kurikulum, para supervisor /pengawas dapat menggunakan berbagai teknik supervisi, antara lain kunjungan sekolah, observasi kelas dan wawancara. Kegiatan supervisi

kurikulum merupakan kegiatan pokok yang dapat dikembangkan dan dijabarkan lebih lanjut oleh para supervisor/pengawas.

b) Supervisi terhadap proses belajar-mengajar

Dalam melakukan pengawasan/supervisi terhadap proses belajar-mengajar, pengawas mencermati hal-hal sebagai berikut:

- (1) Persiapan mengajar guru, yang meliputi: Analisis materi pelajaran (AMP), bila diperlukan; Program satuan pelajaran; Rencana pengajaran/persiapan mengajar harian; Buku-buku yang digunakan.
- (2) Pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar, yang meliputi: Kegiatan pendahuluan; Kegiatan inti; kegiatan penutup.
- (3) Pemanfatan sarana/alat dan media pembelajaran, yang mencakup: Sarana pokok (buku teks/buku penunjang); Alat peraga (bila diperlukan) Kondisi sarana yang ada, dan Dampak alat bantu terhadap KBM
- (4) Kemampuan dalam mengembangkan Pendekatan belajar-mengajar; Metode belajar-mengajar; Teknik belajar-mengajar, dsb. Penilaian/ evaluasi proses dan hasil belajar siswa: Penilaian terhadap proses belajar; Penilaian terhadap hasil belajar; Feed back bagi guru.

c) Supervisi terhadap penilaian/evaluasi

Dalam melakukan supervisi/pengawasan terhadap penilaian/evaluasi, pengawas hendaknya mencermati hal-hal berikut:

- (1) Apakah penilaian yang dilakukan guru sesuai dengan materi dan tujuan yang ingin dicapai?

- (2) Apakah penilaian yang dilakukan guru relevan dengan aspek yang ingin di kembangkan?
- (3) Apakah butir-butir soal yang diajukan telah sesuai dengan tingkat perkembangan siswa?
- (4) Apakah guru memiliki buku pedoman penilaian sebagai sumber?

d) Supervisi terhadap kegiatan ekstra kurikuler

Dalam melakukan supervisi terhadap kegiatan ekstra kurikuler, para supervisor/pengawas hendaknya mengamati betul hal-hal berikut:

- (1) Apakah kepala sekolah senantiasa mendorong dilaksanakannya kegiatan ekstra kurikuler di sekolah tersebut?
- (2) Apakah dalam kegiatan ekstrakurikuler itu hanya guru yang berperan dan mengabaikan peran serta siswa?
- (3) Kegiatan ekstra kurikuler apa saja yang dilaksanakan di sekolah tersebut?
- (4) Adakah dampak positif dari kegiatan ekstra kurikuler dan apa pula kendala-kendalanya, dst.

Semua yang disebutkan diatas hendaknya dicatat oleh pengawas sebagai data dan bahan informasi.

e) Supervisi Teknis Administrasi

Dalam supervisi teknis administrasi secara garis besar mencakup administrasi personal, administrasi material dan administrasi operasional. Supervisi terhadap administrasi personal, material maupun operasional pada dasarnya dilakukan oleh supervisor dengan maksud agar pengelolaan/

manajemen sekolah semakin maju dan berkualitas. Oleh sebab itu pengembangan kerja sama dan koordinasi dengan semua pihak terkait menjadi sangat penting. Tanpa kerja sama yang baik, sulit diharapkan hasil yang baik pula. Disinilah kiranya letak permasalahan yang harus dipahami oleh setiap pengawas, yaitu bahwa menjalin kerja sama ternyata tidak semudah membalik telapak tangan, perlu waktu, kesabaran dan pengorbanan dalam membina kerja sama yang baik. Sikap egoistis, masih merasa sebagai pejabat, otoriter, dan lain-lain, adalah sikap-sikap yang dapat menyulitkan pengawas dalam menjalin kerja sama dengan para mitra kerja yang disebutkan diatas.

Para pelaksana pendidikan di madrasah tidak lain adalah Kepala Madrasah dan para guru. Sedangkan pengawas hanya sekedar membantu membina yang kehadirannya di madrasah juga bersifat temporer, karena dibatasi oleh volume dan frekuensi yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, pengawas yang memiliki otoritas formal dalam melakukan tugas-tugas supervisi, seyogyanya tidak memperlakukan Kepala Madrasah atau guru sebagai bawahan yang harus tunduk kepada atasannya.

Agar kegiatan supervisi berjalan lancar dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka peran penting yang harus ditampilkan oleh pengawas adalah peran kemitraan, yaitu pengawas bermitra kerja dengan kepala madrasah dan guru, karena kepala madrasah dan para guru-lah yang paling mengetahui dan memahami madrasahnyanya.

Pengawas tidak mungkin bekerja sendiri tanpa bantuan kepala madrasah dan guru, sementara kepala madrasah dan guru juga membutuhkan bantuan dan pembinaan dari pengawas. Hubungan kerja yang dilakukan atas dasar saling membutuhkan dan saling pengertian di antara kedua belah pihak akan memudahkan setiap persoalan yang dihadapi, yang pada gilirannya akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dari kedua belah pihak untuk mensukseskan program-program yang telah disepakati bersama untuk kepentingan dan kebaikan bersama serta kemajuan bersama.

Para pengawas diharapkan mengembangkan perilaku pembinaan profesionalnya pada tingkat tinggi. Tuntutan kurikulum, perkembangan iptek dan membanjirnya informasi, maka guru-guru perlu didorong untuk memiliki inisiatif dan kreatifitas yang tinggi dalam proses pembelajaran peserta didik.

B. Kinerja Pengawas dalam Perspektif Islam

Pengawasan adalah Proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

Pengawasan menjadi tanggung jawab pimpinan , tapi karena tidak mungkin pimpinan melakukan semuanya maka pengawasan dilimpahkan kepada unit pengawasan. Disamping itu pengawasan harus bisa mengukur objek apa yang telah dicapai , menilai pelaksanaan serta mengadakan / menyarankan tindakan perbaikan atau penyesuaian yang dipandang perlu, disamping itu pengawasan harus bisa mengevaluasi diri tentang apa yang telah dicapainya. Pengawasan yang dilakukan lembaga pendidikan ini sebagai rangkaian kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa tugas / pekerjaan telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, kebijaksanaan yang telah digariskan dan perintah (aturan) yang diberikan. Sebagaimana dijelaskan dalam surat Qaf ayat 17-18:

إِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَقِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ

عَتِيدٌ

Artinya: (yaitu) ketika dua orang malaikat mencatat amal perbuatannya, seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri. (17) Tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya malaikat Pengawas yang selalu hadir. (18) (Q.S Qaf/ 50 : 17-18)¹⁴⁰

Menurut Thanthawi, makna dari ayat 17 yaitu pada sisi kanan manusia ada malaikat yang senantiasa menulis kebajikannya dan di sisi kirinya terdapat pula malaikat yang mencatat keburukannya. Kemudian Allah menguatkan arti dari ayat 17 ini dengan ayat selanjutnya bahwa

¹⁴⁰ Departemen Agama RI,.. *Op.Cit.* h. 748

tidak ada satu pun ucapan dan perbuatan manusia yang tidak diketahui oleh malaikat. Dalam hal ini, raqib berarti malaikat penjaga yang mencatat semua ucapan manusia, sedangkan 'atid yaitu malaikat yang selalu ada di sisinya dan tidak pernah memisahkan diri.¹⁴¹ Proses pengawasan seperti ini juga dijelaskan dalam surat Al-Infithar ayat 10-12:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ كِرَامًا كُنُتِينَ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ

Artinya: Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (Malaikat-malaikat) yang Mengawasi (pekerjaanmu),(10) Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu),(11) Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan. (12) (Q.S Al-Infithar/ 82 : 10-12)¹⁴²

Makna dari ayat di atas yaitu di setiap manusia terdapat malaikat yang mengawasi dan mencatat seluruh amal perbuatannya. Mereka mengetahui tiap perbuatan yang kita lakukan, baik sedikit maupun banyak, baik kecil maupun besar. Maksud ayat ini, adalah untuk menjeiaskan bahwa hari kebangkitan, penghitungan amal, dan pembalasan itu benar-benar ada. Selain itu, seluruh amal manusia dicatat dengan sempurna oleh malaikat.¹⁴³ Dalam konteks pengawasan dalam pendidikan Islam, pengawasan itu dapat diterapkan melalui pencatatan kinerja dalam satu buku khusus. Hasil kerja tiap pendidik ditulis dalam satu buku yang berisi rekam jejak (*track record*) dan perkembangan kinerjanya dalam jangka pendek. Jenis pengawasan ini bersifat harian (jangka pendek).

¹⁴¹ Jawahir Tantowi, *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*. (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983) h. 3958.

¹⁴² Departemen Agama RI., *Op.Cit.* h.876

¹⁴³ *Ibid.*, h. 4459.

Selain surat Qaf ayat 17-18 dan surat Al-Infithar ayat 10-12 yang menjelaskan pengawasan juga telah disinggung oleh Allah SWT dalam surat Al-Jatsiyah ayat 28-29 :

وَتَرَى كُلَّ أُمَّةٍ جَائِيَةً^ط كُلُّ أُمَّةٍ تُدْعَى إِلَى كِتَابِهَا^ط الْيَوْمَ تُجْزَوْنَ مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ هَذَا كِتَابُنَا

يُنطِقُ عَلَيْكُمْ بِالْحَقِّ إِنَّا كُنَّا نَسْتَنسِخُ مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan (pada hari itu) kamu lihat tiap-tiap umat berlutut. tiap-tiap umat dipanggil untuk (melihat) buku catatan amalnya. pada hari itu kamu diberi balasan terhadap apa yang Telah kamu kerjakan. (28) (Allah berfirman): "Inilah Kitab (catatan) kami yang menuturkan kepadamu dengan benar. Sesungguhnya kami Telah menyuruh mencatat apa yang Telah kamu kerjakan". (29) (Q.S Al-Jatsiyah/ 45 : 28-29)¹⁴⁴

Makna ayat ini, menurut Thantawi yaitu setiap umat dipanggil untuk mendapatkan catatan amalnya yang dulu ditulis oleh malaikat, lalu ia akan dihisab. Kemudian, Allah berkata pada orang yang dihisab amalnya, "Ini adalah catatan yang ditulis oleh malaikat atas amal kalian yang menjadi bukti kebenaran, karena di dalamnya tidak ada tambahan maupun pengurangan. Semua yang tertulis dalam buku ini adalah amal kalian yang sudah Kami catat."¹⁴⁵

Mengacu pada ayat ini, dalam konteks pengawasan dalam pendidikan Islam, dilaksanakan dengan cara pencatatan kinerja dilakukan secara harian, maka hasilnya dikumpulkan dalam jangka waktu tertentu (jangka panjang) yang berbentuk laporan kemudian diserahkan kepada atasan. Setelah atasan membaca laporan kinerja dengan begitu pengawas

¹⁴⁴ Departemen Agama RI, *Al Qur'an.. Op.Cit.* h.

¹⁴⁵ *Ibid.*, h.3852.

dapat melakukan pendidikan dapat melakukan pembinaan kepada kepala madrasah dan guru untuk memperbaiki kualitas kerjanya.

C. Kinerja Pengawas Madrasah

Menilai seorang pengawas madrasah dalam melakukan kegiatan supervisi akademik dan supervisi manajerial difokuskan pada empat komponen utama sesuai dengan Permenpan dan RB Pasal 14 No. 21 Tahun 2010 yaitu (1) penyusunan perencanaan program, (2) pelaksanaan program, (3) evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, (4) membimbing dan melatih profesional guru. Dari keempat komponen tersebut, dikembangkan indikator dan butir penilaian kerja pengawas madrasah. Jumlah indikator dan butir penilaian kinerja pengawas berbeda berdasarkan jenjang jabatan fungsional pengawas madrasah yang dinilai.

1) Menyusun Perencanaan Program Pengawasan

- a) Memiliki program pengawasan tahunan.
- b) Memiliki program pembinaan guru dan/ atau kepala madrasah.
- c) Memiliki program pemantauan delapan SNP.
- d) Memiliki program penilaian kinerja guru dan/ atau kepala madrasah.
- e) Memiliki program semester.
- f) Memiliki Rencana Pengawasan Akademik (RPA)/ Rencana Pengawasan Bimbingan Konseling (RPBK) dan/atau Rencana Pengawasan Manajerial (RPM).

2) Pelaksanaan Program

- a) Melaksanakan pembinaan guru
 - (1). Memiliki laporan pelaksanaan program pembinaan guru dan/atau kepala madrasah.
 - (2). Memantau pelaksanaan SNP

- b) Memiliki laporan pemantauan pelaksanaan delapan NSP.
- c).Melaksanakan penilaian kinerja guru dan/ atau kepala madrasah
 - (1). Memiliki laporan pelaksanaan program penilaian kinerja guru dan/atau kepala madrasah.
 - (2). Membuat laporan tahunan pelaksanaan program
- d). Memiliki laporan tahunan pelaksanaan program.

3).Evaluasi Hasil Pelaksanaan Pengawasan Program Pengawasan

- a) Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada madrasah binaan
 - (1) Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan guru dan/atau kepala madrasah di madrasah binaan..
 - (2) Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pemantauan empat SNP.
 - (3) Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja guru dan/atau kepala madrasah.
- b) Membuat laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan
 - (1) Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan.
- c) Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan di tingkat kabupaten/kota (dilakukan bila tidak ada pengawas utama)
 - (1) Memiliki laporan hasil evaluasi pelaksanaan program hasil evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan di tingkat kabupaten/kota.

4) Membimbing dan Melatih Profesional Guru

- a) Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah di KKG/MGMP dan/atau KKKM dan sejenisnya.
 - (1) Memiliki program pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah di KKG/MGMP dan/atau KKKM dan sejenisnya.
- b) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP dan sejenisnya
 - (1) Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP dan sejenisnya.
- c) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala madrasah di KKKM dan sejenisnya.
 - (1) Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan profesional kepala madrasah di KKKM dan sejenisnya.

- d) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan kepala madrasah dalam penyusunan program madrasah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan madrasah dan SIM madrasah.
 - (1) Memiliki laporan pelaksanaan program membimbing dan melatih kepala madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, dan SIM.
- e) Mengevaluasi hasil pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/ MGMP dan kepala madrasah di KKKM dan sejenisnya.
 - (1) Memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan guru di KKG/ MGMP dan kepala madrasah di KKKM dan sejenisnya.
- f) Membimbing pengawas madrasah muda dalam melaksanakan tugas pokok.
 - (1) Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan pengawas madrasah muda dan pengawas madrasah madya dalam melaksanakan tugas pokok.
- g) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah dalam penelitian tindakan (dilakukan bila tidak ada pengawas madrasah utama).
 - (1) Memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah dalam penelitian tindakan.
- h) Membuat laporan hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah.
 - (1) Memiliki laporan hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah.¹⁴⁶

Berdasarkan jenjang pangkat pengawas, jabatan fungsional pengawas madrasah di Kemenag Kota Bandar Lampung hanya ada pengawas madrasah madya. Rincian tersebut merupakan kegiatan dan unsur yang dinilai pengawas madrasah . Adapun rincian dari komponen tersebut sebagai berikut:

1. Menyusun Perencanaan Program Pengawasan

Penyusunan program pengawasan harus dimiliki oleh setiap pengawas madrasah sebelum kegiatan pengawasan dilaksanakan. Dimulai dari merancang program kegiatan pengawasan dengan format penyusunan

¹⁴⁶ Permenpan dan RB Pasal 14 No. 21 Tahun 2010

yang sudah ditetapkan oleh Kementerian Agama Kota Bandar Lampung. Penyusunan program kerja dibuktikan dengan setiap pengawas memiliki dan/atau dapat menunjukkan bukti program pengawasan kegiatan dalam bentuk buku laporan kegiatan yang terdiri dari ke-enam butir tersebut.

a. Memiliki program pengawasan tahunan.

Memiliki program pengawasan tahunan yang memenuhi enam aspek yang meliputi: Identitas, Pendahuluan, Identifikasi dan analisis hasil hasil pengawasan, Matriks program pengawasan, Penutup, Lampiran.

b. Memiliki program pembinaan guru dan/atau kepala madrasah.

Memiliki program pembinaan guru atau kepala sekolah yang dibuktikan dengan 4 aspek yang meliputi: Materi pembinaan guru meliputi : pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial, Program pembinaan guru dilengkapi dengan RPA, Program pembinaan guru mempertimbangkan hasil penilaian kinerja guru dan program induksi, Guru yang dibina memenuhi jumlah beban kerja minimal.

c. Memiliki program pemantauan delapan SNP.

Memiliki program pemantauan delapan SNP yang dibuktikan dengan: Program pemantauan delapan SNP terdiri dari: SI, SKL, Standar Proses, Standar Penilaian, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dan Standar Sarana, Program pemantauan delapan SNP disertai dengan instrumen yang relevan.

- d. Memiliki program penilaian kinerja guru dan/atau kepala madrasah.

Memiliki program penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah yang dibuktikan dengan: Empat penilaian terdiri dari empat kompetensi (pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial), Program kinerja guru dilampiri instrumen yang baku (Permendiknas No. 35/2010), Program penilaian kinerja guru memenuhi beban jumlah guru minimal.

- e. Memiliki program semester

Memiliki dokumen program semesteran dengan sistematika dan enam aspek deskripsi kegiatan sistematika: Identitas sekolah, Visi dan misi, Identifikasi masalah, Deskripsi kegiatan meliputi: Tujuan, Sasaran, Target keberhasilan, Indikator, Metode kerja, Jadwal

- f. Memiliki Rencana Pengawasan Akademik (RPA)/ Rencana Pengawasan Bimbingan Konseling (RPBK) dan/atau Rencana Pengawasan Manajerial (RPM).

Memiliki Rencana Pengawasan Akademik (RPA)/Rencana Pengawasan Bimbingan Konseling (RPBK) dan/atau Rencana Pengawasan Manajerial (RPM) yang memenuhi sepuluh aspek: Sekolah/ sasaran/ tempat, Aspek pembinaan, Tujuan, Indikator Keberhasilan, Strategi/ metode/ teknik, Skenario kegiatan, Sumber daya yang digunakan, Penilaian dan instrumen, Rencana tindak lanjut, waktu.

2. Pelaksanaan Program Pengawasan

Pelaksanaan program kepengawasan merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh seorang pengawas madrasah untuk mencapai hasil kerja yang telah direncanakan berdasarkan Permenpan dan RB Nomor 21 Tahun 2010 tentang pedoman penilaian kinerja pengawas madrasah tahun 2011. Pada dasarnya pembinaan ini melibatkan guru madrasah dan kepala madrasah secara aktif, jadi pengawas madrasah sebagai pembimbing dan pembina mereka.

a. Melaksanakan pembinaan guru

Pengawas madrasah dalam melaksanakan pembinaan guru dan/atau kepala madrasah harus memiliki laporan pelaksanaan program pembinaan guru dan/atau kepala madrasah yang ditunjukkan dengan enam bukti: Surat keterangan pelaksanaan pembinaan guru dan kepala sekolah, daftar hadir pembinaan guru dan kepala sekolah, jadwal pelaksanaan pembinaan guru dan kepala sekolah, kesimpulan hasil pembinaan guru dan kepala sekolah, tindak lanjut hasil pembinaan guru dan kepala sekolah, materi pembinaan guru meliputi kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial, materi pembinaan kepala sekolah (kepemimpinan, kepribadian dan sosial, pengembangan sekolah, pengelolaan sumber daya, supervisi, dan kewirausahaan).

- b. Memiliki laporan pemantauan pelaksanaan delapan NSP.

Dalam pelaksanaannya, pengawas madrasah harus memiliki laporan pemantauan pelaksanaan delapan SNP yang ditunjukkan dengan enam bukti: surat keterangan pelaksanaan pemantauan delapan SNP, daftar sekolah yang dipantau, instrument hasil telah diisi, hasil pengolahan pemantauan, kesimpulan temuan pemantauan, rekomendasi/tindak lanjut.

- c. Melaksanakan penilaian kinerja guru dan/atau kepala madrasah

Dalam Melaksanakan penilaian kinerja guru an/atau kepala madrasah, pengawas harus memiliki laporan pelaksanaan program penilaian kinerja guru dan/atau kepala madrasah yang ditunjukkan dengan enam bukti: surat keterangan pelaksanaan penilaian kinerja guru, instrumen penilaian kinerja yang telah diisi, daftar hadir guru yang dinilai, hasil pengolahan penilaian kinerja guru, kesimpulan penilaian kinerja guru, rekomendasi/tindak lanjut.

- d. Memiliki laporan tahunan pelaksanaan program.

Dalam Membuat laporan tahunan pelaksanaan program, pengawas madrasah harus dapat menunjukkan dokumen laporan tahunan hasil pengawasan yang sesuai dengan tujuh aspek sistematika dan isi: identitas (halaman judul, halaman pengesahan, kata pengantar, daftar isi), pendahuluan (latar belakang, fokus masalah, tujuan dan sasaran, tugas pokok/ruang lingkup), kerangka piker pemecahan masalah, pendekatan dan metode pengawasan, hasil pengawasan pada

sekolah binaan (pembinaan guru dan kepala sekolah, pemantauan SNP, penilaian kinerja guru dan kepala sekolah, pembimbingan, dan pelatihan profesionalisme guru dan kepala sekolah), penutup (simpulan, saran dan rekomendasi), lampiran RPA/RPM/RPBK, jadwal, surat tugas, instrumen hasil pengawasan).

3. Evaluasi Hasil Pelaksanaan Pengawasan Program Pengawasan

Setelah proses pelaksanaan program pengawasan dilakukan evaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan pencapaian terhadap pembinaan yang diberikan. kinerja evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu:

- a. Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada madrasah binaan.

Pengawas harus memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pembinaan guru dan/atau kepala sekolah di sekolah binaannya, memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pemantauan delapan SNP, memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program penilaian kinerja guru dan/atau kepalasekolah.

- b. Membuat laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan

Pengawas Madrasah dalam membuat laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan harus memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan. Pengawas Madrasah Kemenag Kota Bandar Lampung dalam membuat laporan evaluasi

hasil pelaksanaan program pengawasan tidak terlaksana dengan maksimal.

c. Mengevaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan di tingkat

kabupaten/kota (dilakukan bila tidak ada pengawas utama)

Pengawas Madrasah dalam mengevaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan di tingkat kabupaten/kota/provinsi harus memiliki laporan hasil evaluasi pelaksanaan program pengawasan ditingkat kabupaten/kota/provinsi.

4. Membimbing dan Melatih Profesional Guru

Kinerja pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah melalui pembinaan terhadap kepala madrasah agar dapat berhasil dengan baik tentu melalui pengawasan atau evaluasi yang baik pula, pengawasan tersebut antara lain pengawasan di bidang manajerial yang dilakukan guru dan kepala madrasah, berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah. Pembinaan pengawas madrasah dalam manajerial kepada guru dan kepala madrasah menggunakan format dan instrumen yang ditentukan oleh Kementerian Agama Kota Bandar Lampung.

a. Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan atau kepala madrasah di KKG/MGMP dan/atau KKKM dan sejenisnya.

Pengawas madrasah dalam menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional guru harus memiliki program pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan KKKS/MKKS dan sejenisnya.

- b. Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP dan sejenisnya

Pengawas madrasah dalam melaksanakan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah harus memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP dan KKKS/MKKS dan sejenisnya.

- c. Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala madrasah di KKKM dan sejenisnya.

Pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan kepala madrasah, pengawas harus memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan kepala madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan madrasah dan SIM madrasah.

- d. Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan kepala madrasah dalam penyusunan program madrasah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan madrasah dan SIM madrasah.

Pengawas dalam mengevaluasi hasil pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan guru dan/atau kepala madrasah di KKG/MGMP/MGP

dan KKKS/MKKS dan sejenisnya. Pengawas harus memiliki laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan guru dan/atau kepala madrasah di KKG/ MGMP/ MGP dan KKKS/ MKKS dan sejenisnya.

- e. Mengevaluasi hasil pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP dan kepala madrasah di KKKM dan sejenisnya.

Pengawas madrasah dalam pelaksanaan pembimbingan pengawas madrasah muda dalam melaksanakan tugas pokok harus memiliki laporan pelaksanaan program pembimbingan pengawas madrasah muda dalam melaksanakan tugas pokoknya.

- f. Membimbing pengawas madrasah muda dalam melaksanakan tugas pokok.

Pengawas dalam melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah dalam penelitian tindakan, pengawas madrasah harus memiliki laporan pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah dalam penelitian tindakan.

- g. Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah dalam penelitian tindakan (dilakukan bila tidak ada pengawas madrasah utama).

Pengawas madrasah dalam membuat laporan hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala

madrasah harus memiliki laporan hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala madrasah.

D. Mutu Pendidikan

1. Definisi Mutu

Sebagai agama yang universal, paripurna dan sempurna, Islam telah memberikan petunjuk tentang berbagai upaya untuk menjadi manusia yang baik dan berkualitas sebagai modal utama dalam mengemban misi kehidupan yang baik dan membawa kebajikan bagi sesama (Khalifatullah fil ardl). Dalam konteks alqur'an, manusia terbaik itu adalah manusia yang beriman dan beramal sholeh sebagaimana Allah SWT berfirman dalam QS.AI Bayyinah (98) ayat 7:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَٰئِكَ هُمْ خَيْرُ الْبَرِيَّةِ

Artinya : Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh, mereka itu adalah sebaik-baik makhluk.¹⁴⁷

Sedangkan menurut sebuah hadist yang diriwayatkan oleh Ath Thabarani, bahwa manusia terbaik itu adalah manusia yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya yang artinya: "Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia" (HR. Ahmad, ath-Thabrani ad-Daruqutni. Hadits ini dihasankan oleh al-Albani di dalam Shahihul Jami' no:3289).¹⁴⁸

¹⁴⁷ Departemen Agama RI, *Op.cit.* h.907

¹⁴⁸ Muslimah.or.id, *Pribadi Yang Bermanfaat*, diakses dari <http://muslimah.or.id/>, pada tanggal 28 April 2018 pukul 16.30 WIB.

Sejalan dengan pengertian di atas, orang yang bermutu adalah manusia yang sempurna dalam islam memiliki ciri ciri pokok sebagai berikut:

- a. Memiliki jasmani yang sehat serta kuat dan berketerampilan (Qs. Hud: 37)

وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا وَلَا تُخَاطِبُنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُغْرَقُونَ

Artinya “Dan buatlah bahtera itu dengan pengawasan dan petunjuk wahyu Kami, dan janganlah kamu bicarakan dengan Aku tentang orang-orang yang zalim itu; sesungguhnya mereka itu akan ditenggelamkan”.¹⁴⁹

- b. Cerdas serta pandai (Qs. Al-Zumar: 9)

أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي

الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya: (apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan zujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.¹⁵⁰

- c. Memiliki rohani yang berkualitas tinggi (Qs. Al-Hujurat: 14)

قَالَتِ الْأَعْرَابُ آمَنَّا قُلْ لَمْ تُؤْمِنُوا وَلَكِنْ قُولُوا أَسْلَمْنَا وَلَمَّا يَدْخُلِ الْإِيمَانُ فِي قُلُوبِكُمْ ۗ

وَإِنْ تُطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ لَا يَلِتْكُمْ مِنْ أَعْمَالِكُمْ شَيْئًا ۗ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ

¹⁴⁹ Departemen Agama RI, *Op.cit.*, h.303

¹⁵⁰ *Ibid.*, h.659

Artinya: orang-orang Arab Badui itu berkata: "Kami Telah beriman". Katakanlah: "Kamu belum beriman, tapi Katakanlah kami telah tunduk, Karena iman itu belum masuk ke dalam hatimu dan jika kamu taat kepada Allah dan Rasul-Nya, dia tidak akan mengurangi sedikitpun pahala amalanmu, Sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.¹⁵¹

Pengertian mutu sebagaimana telah dijelaskan pada bagian terdahulu sesungguhnya sejalan dengan pengertian mutu dalam konteks alqur'an. Jika para ahli mendefinisikan mutu sebagai baik buruk atau derajat keunggulan suatu barang atau jasa, maka alqur'an dan At-Hadist menggunakan istilah manusia terbaik atau manusia yang sempurna untuk menggambarkan manusia yang bermutu. Dalam pengertian di atas dapat dikatakan bahwa manusia yang berkulitas itu adalah manusia yang mampu beramal sholeh, dan syarat untuk bisa beramal sholeh manusia harus beriman dan berilmu. Iman adalah sandaran vertikal kepada sang khalik sementara ilmu adalah sarana peneguh dan penunjuk jalan kesempurnaan pengabdian (beribadah) kepada Allah SWT.

1) QS. Al Kahfi: 30, Allah SWT berfirman:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

Artinya: Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang

¹⁵¹ *Ibid.*, h.745

yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.¹⁵²

2) QS.An Naml: 88

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ ۗ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي لَذِي أَنْفَقَ كُلَّ شَيْءٍ ۗ إِنَّهُ

خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

Artinya: Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (begitulah) perbuatan Allah yang, membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹⁵³

3) QS. Asy-Syu'ara: 181

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ

Artinya: Sempumakanlah takaran dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan.¹⁵⁴

4) QS. Asy-Syu'ara: 182

وَزِنُوا بِالْقِسْطِ أَيْسُّهُنَّ الْمُسْتَقِيمِ

Artinya: Dan timbanglah dengan timbangan yang lurus.¹⁵⁵

¹⁵² *Ibid.*, h.406

¹⁵³ *Ibid.*, h.542

¹⁵⁴ *Ibid.*, h. 526

¹⁵⁵ *Ibid.*, h. 526

5) QS. Al-Muthaffifiin: 1-2

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ (1) الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ

Artinya: (1) Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang.

(2) (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi.¹⁵⁶

Kedua surat di atas (QS. As- Syu'ara: 181-182 dan QS. Al Muthaffifin: 1-2), memberikan pemahaman bahwa pengukuran terhadap mutu harus didasarkan pada standar mutu yang ada (*quality is standart*) tanpa cacat (*zero difect*). Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, maka pemerintah sampai dengan tingkat satuan pendidikan (sekolah), harus dapat merumuskan standar mutu yang akan menjadi acuan utama dalam sistem evaluasi belajar peserta didik. Dalam konteks Pendidikan Nasional, standar mutu tersebut dirumuskan dalam 8 Standar Nasional Pendidikan (8 SNP) .meliputi Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana Standar Pangelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan, dan Standar Penilaian Pendidikan

Mutu, secara umum dapat didefinisikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Arcaro memaknai mutu sebagai sebuah proses struktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.¹⁵⁷ Adapun menurut Edward Sallis, mutu, khususnya dalam

¹⁵⁶ *Ibid.*, h. 878

¹⁵⁷ Yosul Iriantara, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah*

kontek *Total Quality Management* (TQM) adalah merupakan sebuah filosofi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.¹⁵⁸

Lebih lanjut Edward menyatakan bahwa mutu dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Mutu dalam percakapan sehari-hari sebagaimana besar dipahami sebagai sesuatu yang absolut, misalnya restoran yang mahal dan mobil-mobil yang mewah yang mahal. Sebagai suatu konsep yang "absolut", mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar, ini merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Sedangkan mutu yang "relatif" dipandang sebagai sesuatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Untuk itu dalam definisi relatif ini produk atau layanan akan dianggap bermutu, bukan karena ia mahal dan eksklusif, tetapi ia memiliki nilai misalnya keaslian produk, wajar, dan familiar.¹⁵⁹

Menurut Nur Azman, mutu atau kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu, kadar. Juga bisa berarti derajat atau tarafkepandaian, kecakapan, dan sebagainya.¹⁶⁰ Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan

Penerapan (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2007), h.75.

¹⁵⁸ Anonim, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/Kultur Sekolah*, Depdiknas, Hand Out Pelatihan Calon Kepala Sekolah, (Jakarta: Direktorat Sekolah lanjutan Pertama-Depdiknas, 2002), h.7.

¹⁵⁹ Anonim, *Manajemen Op.Cit.*, h. 53.

¹⁶⁰ Nur Aznran, *Kamus Standar Bahasa Indonesia*, (Bandung: Fokusmediq 2013), h.227

kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat.¹⁶¹ Dalam pengertiannya mutu mengandung makna derajat (tingkat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang tangible atau intangible. Mutu yang tangible artinya dapat diamati dan dilihat dalam bentuk kualitas suatu benda atau dalam bentuk kegiatan dan perilaku. Misalnya televisi yang bermutu karena mempunyai daya tahan (tidak cepat rusak), warna gambarnya jelas, suara terdengar bagus, dan suku cadangnya mudah didapat perilaku yang menarik, dan sebagainya. Sedangkan mutu yang intangible adalah suatu kualitas yang tidak dapat secara langsung dilihat atau diamati, tetapi dapat dirasakan dan dialami, misalnya suasana disiplin, keakraban, kebersihan dan sebagainya.¹⁶² Dalam Bahasa Inggris, mutu diistilahkan dengan: "*quality*"¹⁶³ sedangkan dalam bahasa arab disebut dengan "juudatun"¹⁶⁴. Sesuatu dikaiakan bermutu pasti ketika sesuatu itu bernilai baik atau mengandung makna yang baik Sebaliknya sesuatu itu dikatakan tidak bermutu, bila sesuatu itu mempunyai nilai yang kurang baik atau mengandung makna yang kurang baik.

Definisi di atas menegaskan bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*). Artinya suatu produk dikatakan berkualitas apabila telah sesuai dengan keinginan pelanggan. Dalam konteks pendidikan, apabila seseorang mengatakan sekolah itu bermutu, maka bisa

¹⁶¹ Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep Dasar*, (Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah 2012),h-28.

¹⁶² B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 52.

¹⁶³ John M, Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Indonesia Inggris*, (Ed. Ketiga; Jakarta: Kompas Gramedia 2014), h. 430.

¹⁶⁴ Toni Pransiska, *Kamus Indonesia-Arab Al-Mujaz*, (Yogyakarta: Diva Press, 2014), h. 171.

dimaknai bahwa lulusannya baik, gurunya baik gedungnya baik dan sebagainya. Untuk menandai sesuatu itu bermutu atau tidak seseorang memberikan simbol-simbol dengan sebutan-sebutan tertentu, misalnya sekolah unggulan, sekolah teladan, sekolah percontohan, sekolahtr model dan lain sebagainya.¹⁶⁵ Menurut Edward Sallis, terdapat tiga pengertian konsep mutu. Pertama, mutu sebagai konsep yang absolut (mutlak), kedua mutu dalam konsep yang relatif, dan ketiga, mutu menurut pelanggan.

Dikaitkan dengan pendidikan, maka konsep mutu absolute bersifat elite karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang dapat memberikan pendidikan dengan *high quality* kepada siswa dan sebagian besar siswa tidak dapat menjangkaunya. Dalam pengertian relatif mutu bukanlah suatu atribut dari suatu produk atau jasa, tetapi sesuatu yang berasal dari produk atau jasa itu sendiri. Dalam konsep ini, produk yang bermutu adalah yang sesuai dengan tujuannya

Menurut pengertian pelanggan mutu adalah sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan. Dalam konsep ini, ujung-ujungnya adalah kepuasan pelangga, sehingga mutu ditentukan sejauh mana ia mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka atau bahkan melebihi. Karena kepuasan dan keinginan merupakan suatu konsep yang abstrak, maka pengertian kualitas dalam hal ini disebut “kualitas dalam persepsi - *quality in perception*”.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Muhammad Faturrohman dan Sulistyorirrt, *Implementasi Manajemen Penigkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Teras, 2012),h. 4142.

¹⁶⁶ Edward Salis, *Total Quality Management in Education*, (London :Kogan,1993), h.51-55

Prinsip mutu adalah sejumlah asumsi yang dinilai dan diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan mutu. Akan hat ini, berbagai ahli dan organisasi mencoba merumuskan prinsip-prinsip yang paling tepat untuk dapat mewujudkan mutu dalam organisasi. Ada delapan prinsip mutu berdasarkan versi ISO yaitu:

a. Fokus pada pelanggaa(*Customer Focus*)

organisasi bergantung pada pelanggan mereka, karena itu manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang. organisasi harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggan.

b. Kepemimpimn (*Leadership*)

Pemimpin organisasi harus menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus murciptakan dan mnelihara lingkungan internal agar orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan- tujuan organisasi.

c. Keterlibatan orang (*Involvement of people*)

orang/ karyawan pada semua tingkatan merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

d. Pendekatan proses (*Process Orientotion*)

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara efisien, apabila aktivitas dan sumber- sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari

orang, material, metode, mesin dan peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output bagi pelanggan.

e. Pendekatan sistem terhadap manajemen (*System Approach to Management*)

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan, dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kontribusi pada efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya

f. Peningkatan terus menerus (*Continual Improvement*)

Peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus- menerus didefinisikan sebagai suatu proses sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus - menerus meningkatkan efektifitas dan atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan'tujuan dari organisasi itu. Peningkatan terus- menerus membutuhkan langkah-langkah korektif progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan dan akan menjamin suatu evolusi dinamik dari sistem manajemen mutu.

g. Pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan (*Factual Approach to Decision Making*)

Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah sehingga masalah- masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan

efisien. .

h. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relationship*)

Suatu organisasi dan pemasok adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

Komponen mutu merupakan bagian-bagian yang harus ada dalam upaya untuk mewujudkan mutu. Bagian-bagian ini merupakan pendukung dan menjadi prasyarat dimilikinya mutu, beberapa komponen mutu yang dimaksud adalah:¹⁶⁷

- a. Kepemimpinan yang berorientasi pada mutu
- b. Pendidikan dan pelatihan (diklat)
- c. Struktur pendukung
- d. Komunikasi
- e. Galian dan pengakuan
- f. Pengukuran

Keenam komponen mutu tersebut menjadi sangat penting dan saling mendukung satu sama lain. Dalam membuat suatu keputusan pimpinan harus mendasarkan pada data bukan hanya pendapat saja. Pendidikan dan pelatihan bermanfaat untuk memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menjamin - perbaikan mutu dan mencari solusi atas berbagai persoalan. Seorang manajer memerlukan dukungan staf untuk melakukan berbagai

¹⁶⁷ I Ketut Putra J, *Implementasi Manajemen Mutu (Total Quality Management)* di akses dari <http://www.kompasiana.com> tanggal 17 april 2018 pukul 19.45.

perubahan dan strategi dalam upaya pencapaian mutu. Komunikasi dengan cara yang berbeda-beda kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh sangat diperlukan untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Karyawan atau staf yang berhasil dalam pencapaian mutu perlu diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/contoh bagi karyawan yang lain. Data hasil pengukuran tentang pelanggan dan penilaian kinerja yang realistis menjadi informasi yang sangat penting dalam upaya menetapkan proses manajemen mutu.

Sedangkan Mutu dalam konteks pendidikan, pengertiannya meliputi input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Misalnya, sumber daya, perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Proses Pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari proses disebut output.

2. Definisi Pendidikan

Menurut Crow and crow, seperti yang dikutip oleh Fuad Ihsan dalam bukunya “Dasar-dasar Kependidikan”, mengatakan bahwa pendidikan adalah proses yang berisikan berbagai macam kegiatan yang cocok bagi individu

untuk kehidupan sosialnya dan membantu meneruskan adat dan budaya serta kelembagaan social dari generasi ke generasi.¹⁶⁸

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 dirinya dan masyarakat.¹⁶⁹

Ki Hajar Dewantara mengartikan pendidikan sebagai daya upaya untuk memajukan budi pekerti, pikiran serta jasmani anak, agar dapat memajukan kesempurnaan hidup yaitu hidup dan menghidupkan anak yang selaras dengan alam dan masyarakatnya. Paulo Freire ia mengatakan, pendidikan merupakan jalan menuju pembebasan yang permanen dan terdiri dari dua tahap. Tahap pertama adalah masa dimana manusia menjadi sadar akan pembebasan mereka, dimana melalui praksis mengubah keadaan itu. Tahap kedua dibangun atas tahap yang pertama, dan merupakan sebuah proses tindakan kultural yang membebaskan.¹⁷⁰

Sebenarnya esensi dari pendidikan itu sendiri adalah pengalihan (transmisi) kebudayaan (ilmu pengetahuan, teknologi, ide-ide, etika dan nilai-nilai spiritual serta estetika) dari generasi yang lebih tua kepada generasi yang lebih muda dalam setiap masyarakat atau bangsa.¹⁷¹

¹⁶⁸ Soetjipto Kusumo Cokro Aminoto M. Pd, UU SISDIKNAS no. 20 tahun 2003, (Jakarta: Alfabeta, 2006), h. 2

¹⁶⁹ Ibid....h.3

¹⁷⁰ Paulo Freire, Pendidikan Kaum Tertindas, (Yogyakarta: LP3ES, 1999), h. 26

¹⁷¹ Malik Fadjar. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. (Jakarta: LP3NI, 1998), h. 54

Pengertian pendidikan berasal dari kata Yunani “*educare*” yang berarti membawa keluar yang tersimpan, untuk dituntut agar tumbuh dan berkembang.¹⁷² Dan dalam bahasa arab dikenal dengan istilah “*tarbiyah*”, berasal dari kata “*raba-yarbu*” yang berarti mengembang, tumbuh. “Seperti satu benih yang menumbuhkan tunas dan lebaganya, makin mengeras dan kokoh batangnya hingga mengagumkan bagi banyak petani”¹⁷³. Berikut ini merupakan defenisi pendidikan dari beberapa ahli:

- a. Johann Amos Comenius. Ia berpendapat bahwa pendidikan harus diorientasikan ke dunia sana (baka), keakhirat. Ia menekankan pendidikan budi pekerti dan kearifan.
- b. Menurut Hasan Langgulung : Pendidikan ialah yang memiliki 3 macam fungsi, yaitu :
 - 1) Menyiapkan generasi muda untuk memegang peranan-peranan tertentu dalam masyarakat pada masa yang akan datang. Peranan ini berkaitan erat dengan kelanjutan hidup (*survival*) masyarakat sendiri.
 - 2) Memindahkan ilmu pengetahuan yang bersangkutan dengan peranan-peranan tersebut dari generasi tua kepada generasi muda.
 - 3) Memindahkan nilai-nilai yang bertujuan memelihara keutuhan dan kesatuan masyarakat yang menjadi syarat mutlak bagi kelanjutan hidup (*survival*) suatu masyarakat dan peradaban. Dengan kata lain, tanpa nilai-nilai keutuhan (*integrity*) dan kesatuan (*integration*) suatu masyarakat, maka kelanjutan hidup tersebut tidak akan dapat terpelihara dengan baik yang akhirnya akan berkesudahan dengan kehancuran masyarakat itu sendiri.¹⁷⁴
- c. John Dewey, Ia penganut aliran filsafat pragmatisme. Seorang pragmatis berpendapat bahwa suatu pengetahuan itu benar apabila pengetahuan itu berguna dalam memecahkan masalah kehidupan. Jadi mengandung nilai praktis. Pendidikan memiliki 2 aspek yakni aspek psikologis dan aspek sosiologis. Aspek psikologis artinya tiap anak

¹⁷² Hasan Langgulung, *Asas-asal Pendidikan Islam* (Jakarta; Pustaka Al-husna, 1987) h 7

¹⁷³ Muhaimin dkk, *Ilmu Pendidikan Islam* (Surabaya; Karya Abditama, tt) h .1

¹⁷⁴ Hasan Langgulung, *Op Cit.*,h10

mempunyai daya-daya atau potensi yang harus dikembangkan. Aspek sosiologis adalah bahwa perkembangan daya atau potensi itu diarahkan agar bremanfaat dalam kehidupan sosial.¹⁷⁵

Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Pendidikan dalam pengertian yang luas adalah meliputi perbuatan atau semua usaha generasi tua untuk mengalihkan (melimpahkan) pengetahuannya, pengalamannya, kecakapan serta keterampilannya kepada generasi muda, sebagai usaha untuk menyiapkan mereka agar dapat memenuhi fungsi hidupnya, baik jasmaniah maupun rohaniah.

Mutu merupakan hal fundamental yang harus diperhatikan setiap organisasi dalam memenangkan persaingan global. Mutu (*quality*) mempunyai pengertian yang bervariasi. Misalnya Edward Deming mengatakan bahwa mutu adalah perbaikan terus menerus (*continous improvement*). Ada juga yang memahami mutu sebagai paduan sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara langsung atau tidak langsung, dinyatakan atau tidak dinyatakan, maupun yang tersirat masa kini dan masa depan.¹⁷⁶

Sementara itu, Sallis secara garis besar membagi menjadi dua pemaknaan tentang mutu, yaitu mutu sebagai suatu konsep absolut dan mutu sebagai konsep relatif. Pertama, mutu sebagai suatu konsep absolut. Sebagai suatu konsep yang absolut, mutu samahalnya dengan sifat baik, cantik, dan

¹⁷⁵ Ahmad D Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam* (Bandung: Al-Ma'arif, 1980), h.43

¹⁷⁶ David R. Jeffries. *Training for Total Quality Management*. (London: Kogan, 1993), h. 1-2.

benar; merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Dalam definisi yang absolut, sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi yang tidak dapat diungguli. Produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya yang mahal.¹⁷⁷ Kedua, mutu sebagai suatu konsep relatif. Pengertian relatif ini memandang mutu tidak sebagai suatu atribut produk atau servis (jasa), tetapi sebagai sesuatu yang berasal dari produk atau servis tersebut. Mutu dapat dikatakan ada apabila sesuatu yang baik atau servis memenuhi spesifikasi yang ada. Produk atau servis mutu, dalam konsep relatif ini tidak harus mahal dan eksklusif. Produk atau servis tersebut tidak harus spesial, tapi ia harus asli, lumrah, dan familiar.¹⁷⁸

Definisi relatif tentang mutu tersebut mempunyai dua aspek. Pertama adalah memiliki spesifikasi yang dikehendaki (*measuring up*). Kedua adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Mutu bagi produsen diperoleh dengan produk atau layanan yang memenuhi spesifikasi sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu bentuk atau mode yang konsisten. Mutu dapat diwujudkan oleh seorang produsen yang mempunyai sistem mutu (*quality assurance system*), yaitu suatu sistem yang mensyaratkan adanya produksi yang konsisten terhadap nilai terhadap standar atau spesifikasi khusus yang baik. Sebuah produk dikatakan bermutu jika secara konsisten sesuai dengan tuntutan mutu pembuatnya.

¹⁷⁷Edward Sallis, Op Cit., h 51 Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, maka konsep mutu ini sangat elitis, karena hanya sedikit institusi yang dapat memberikan pengalaman pendidikan bermutu tinggi (*high quality*) kepada peserta didik, dan kebanyakan peserta didik tidak bisa menjangkaunya, serta sebagian besar institusi tidak mampu memenuhinya.

¹⁷⁸ Ibid., h. 53

Mutu dalam persepsi produsen harus sesuai dengan persepsi pelanggan, karena pandangan produsen dan konsumen tentang mutu tidak selalu sama. Yang terjadi adalah bahwa terkadang produk dan jasa sangat baik dan bermanfaat menurut produsen, ditolak oleh pelanggan. Pelanggan adalah penentu akhir mutu, dan tanpa mereka institusi tidak akan eksis. Institusi pendidikan harus menggunakan pemaknaan ini untuk mengeksplorasi keperluan pelanggannya.¹⁷⁹

Peningkatan mutu pendidikan harus difokuskan pada pembelajaran dan pengajaran, dan menciptakan suatu kerangka kerja di dalamnya sehingga aktivitasaktivitaspendidikan dapat dilakukan secara efektif. Oleh karena tujuan utama sekolahadalah untuk membuat mahasiswa belajar, maka kebutuhan pelajar harus menjadi perhatian utama. Iklim belajar adalah kunci dari kesuksesan pembelajaran dan pengajaran. Iklim belajar berhubungan dengan dosen, mahasiswa, perspsi orang tua, prestasi mahasiswa, peraturan, dan kebijakan kampus.¹⁸⁰ Berdasarkan alasan itu, maka mengembangkan

¹⁷⁹ David R. Jeffries, *Training for Total Quality Management*, h.21. Pelanggan pendidikan, secara garis besar diklasifikasikan pada dua kelompok, yaitu pelanggan eksternal dan internal lembaga. Pelanggan eksternal pendidikan adalah seperti mahasiswa, orang tua, dan lain-lain. Sedangkan pelanggan internal terdiri dari ketua/rektor, dosen, staf karyawan dan semua orang yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan. Secara lebih detail, pelanggan eksternal dibagi menjadi tiga bagian, yaitu pelanggan eksternal pelanggan utama (primer), pelanggan kedua (sekunder) dan pelanggan ketiga (tersier). Pelanggan utama adalah yang secara langsung menerima jasa, yaitu mahasiswa atau anak didik itu sendiri. Sementara pelanggan sekunder adalah seperti orang tua, gubernur, sponsor mahasiswa yang memiliki kepentingan langsung dalam pendidikan individu khusus maupun institusi khusus. Sedangkan pelanggan tersier adalah mereka yang kurang mempunyai hubungan langsung dan bukan pelanggan utama dalam pendidikan seperti pemilik lapangan kerja, pemerintah, dan masyarakat secara keseluruhan. Lihat Sallis, Edward, *Total Quality Management* h. 68.

¹⁸⁰ Lihat Cynthia Uline, *The walls speak: the interplay of quality facilities, school climate, and student achievement* dalam *Journal of Educational Administration* Vol. 46 No. 1, 2008, h. 60. Lihat juga Ronald H. Heck, *Teacher effectiveness and student achievement Investigating a multilevel cross-classified Model* dalam *Journal of Educational Administration* Vol. 47 No. 2, 2009, h. 230. Lihat juga Page A. Smith, *Academic optimism and student a*

kurikulum yang bermutu adalah menjadi tugas utama.¹⁸¹ Pendidikan adalah tentang pembelajaran masyarakat. Oleh karena itu, jasa pendidikan harus memberi tekanan (*stressing*) pada mutu pengalaman pelajar.

3. Dasar Teologis Mutu Pendidikan

Penelitian ini dibangun atas dasar landasan teologis dari al-Qur'an dan Sunnah, sebagai berikut:

a. Fitrah/Potensi Manusia

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ

الدِّينِ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ (30)

Artinya: Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. tidak ada perubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui (Q.S. Ar-Rum: 30).¹⁸²

Makna ayat ini adalah kalimat berita sesuai dengan apa adanya, yang berarti bahwa Allah Swt. memberikan fitrah-Nya secara sama rata di antara semua makhluk-Nya, yaitu fitrah (pembawaan) yang lurus. Tiada seorang pun yang dilahirkan melainkan dibekali dengan fitrah tersebut dalam kadar yang sama dengan yang lain, tiada perbedaan di antara manusia dalam hal ini. dengan dibekali fitrah yang sama sebagai manusia

chievement in urban elementary schools dalam *Journal of Educational Administration*. Vol. 45 No. 5, 2007, h. 557.

¹⁸¹Preedy, Margaret, *Managing The Effective School*. (London: Open University, 1993), h 2.

¹⁸² Departemen Agama RI, *Op Cit.*, h 574

maka manusia harus senantiasa dapat mengoptimalkan apa yang diberikan Allah SWT sehingga bisa menjadi pribadi yang bermutu.

b. Kewajiban Mempersiapkan Generasi yang Tangguh

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا

سَدِيدًا

Artinya: Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan di belakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar (*Q.S. An-Nisa: 9*).¹⁸³

Hal yang bisa kita pelajari dari Al Qur'an Surat An Nisa' Ayat 9 diatas, berpesan agar umat islam menyiapkan generasi penerus yang berkualitas sehingga anak mampu mengaktualisasikan potensinya sebagai bekal kehidupan dimasa mendatang. Dengan terciptanya generasi yang tangguh maka pasti akan tumbuh sosok pemimpin yang bermutu. Dalam syat ini generasi pemimpin yang bermutu tidak hanya intelek dalam segi fisik namun juga tanggu dalam segi kerohanian oleh karena itu, bagi orang-orang yang beriman hendaklah bertakwa kepada Allah dan selalu berlindung dari hal-hal yang dimurkai di sisi Allah.

¹⁸³ *Ibid .*, h 101

c. Perbaiki terus–menerus

مَنْ اسْتَوَى يَوْمَهُ فَهُوَ مَعْبُودٌ ، وَمَنْ كَانَ يَوْمُهُ شَرًّا مِنْ أَمْسِهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ " ، لَا يُعْرَفُ إِلَّا فِي مَنَامٍ لِعَبْدِ الْعَزِيزِ بْنِ أَبِي رَوَادٍ ، قَالَ : أَوْصَانِي بِهِ فِي الرُّؤْيَا بِزِيَادَةٍ فِي آخِرِهِ ، (رَوَاهُ الْبَيْهَقِيُّ)

“Barangsiapa yang dua harinya (hari ini dan kemarin) sama maka ia telah merugi, barangsiapa yang harinya lebih jelek dari hari sebelumnya maka ia tergolong orang-orang yang terlaknat.

Hadist tersebut menjelaskan pentingnya akan manajemen mutu terpadu yang merupakan sebuah proses perbaikan secara terus menerus dalam mencapai perguruan tinggi yang bermutu. Perbaikan terus menerus, artinya mutu selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan pelanggan.

d. Berbuat Profesional

إِذَا ضَيَّعْتَ الْأَمَانَةَ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

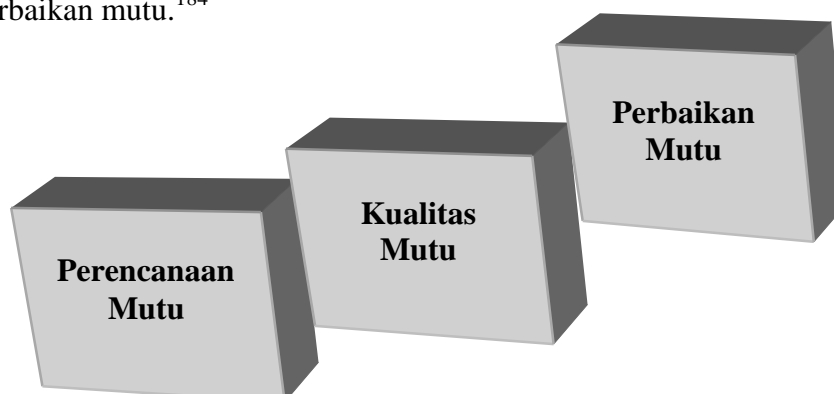
“Apabila amanah telah disia-siakan, maka tunggulah saat-saat kehancurannya”. Salah seorang bertanya: “Bagaimana bentuk menyia-nyaiakan amanah itu, wahai Rasulullah?” Beliau bersabda: “Apabila urusan itu diserahkan (dipercayakan) kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat-saat kehancurannya”.(H.R. Bukhari).

Kepala madrasah sebagai seorang pengawas dalam proses pendidikan mempunyai peran dalam peningkatan mutu pendidikan. Manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai pengatur dan pengelola pendidikan sehingga dihasilkan pendidikan yang bermutu dan berkualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Pimpinan sebagai manajer sebuah lembaga sangat dibutuhkan dalam pengembangan lembaga pendidikan, peran pemimpin yang efektif dan efisien akan mempercepat dalam meningkatkan kualitas sebuah lembaga. Apabila lembaga-lembaga pendidikan berupaya mengembangkan institusinya masing masing maka akan terwujudlah mutu pendidikan yang berkualitas.

4. Total Quality Management (TQM)

a. Trilogi Juran

Teori manajemen mutu pendidikan pada disertasi bersandar pada teori manajemen mutu total yang digagas oleh Juran yang dikenal dengan Trilogi Juran, yaitu perencanaan mutu, pelaksanaan yang bersifat pengendalian, dan perbaikan mutu.¹⁸⁴



Gambar. 2.1 Trilogi Juran

¹⁸⁴ J.M.Juran, *Juran on Leadership for Quality* (New York: The Free Press, 1989) h.20

Trilogi Juran merupakan penyempurnaan dari fungsi-fungsi manajemen yang dikembangkan dalam manajemen ilmiah. Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk perencanaan mutu menurut Juran adalah:

- 1) Identifikasi pelanggan. Setiap orang yang akan dipengaruhi adalah pelanggan;
- 2) Menentukan kebutuhan pelanggan
- 3) Menciptakan keistimewaan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan;
- 4) Menciptakan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk di bawah kondisi operasi;
- 5) Mentransfer rencana kepada level operasi.¹⁸⁵

Juran menyatakan bahwa perencanaan mutu seharusnya melibatkan partisipasi mereka yang akan dipengaruhi oleh rencana. Juga mereka yang merencanakan mutu seharusnya dilatih dalam menggunakan metode-metode modern dan alat-alat perencanaan mutu.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk pengendalian mutu menurut Juran melibatkan beberapa aktivitas:

- 1) Menilai/mengevaluasi kinerja actual
- 2) Membandingkan yang aktual dengan Tujuan
- 3) Mengambil tindakan atas perbedaan antara yang aktual dengan sasaran".¹⁸⁶

Pendekatannya terhadap perbaikan mutu menurut Juran memuat hal-hal berikut:

¹⁸⁵ David.L.G, Davis.S.B,Manajemen Mutu Total, (Jakarta: PT Prenhallindo. 2002), Edisi II h. 20

¹⁸⁶ *Ibid*,,,,,,h.20

- 1) Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan mutunya setiap tahun
- 2) Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan
- 3) Membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan Setiap proyek perbaikan
- 4) Memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.¹⁸⁷

Unsur tenaga kependidikan memiliki peran yang penting dan strategis dalam keseluruhan upaya peningkatan mutu pendidikan khususnya dalam meningkatkan mutu dan kinerja sekolah

b. W Edwards Deming

Menurut Deming mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.¹⁸⁸ Konsep manajemen mutu pendidikan milik Deming yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana,

¹⁸⁷ *Ibid*,,,,h20

¹⁸⁸ Abdul Hadis & B, Nurhayati. *Op.cit.* 2010. h. 84-85

pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana (Evaluasi), dan Dampak terhadap hasil yang diperoleh (*Outcome*).¹⁸⁹



Gambar 2.2 Mutu Edwards Deming

Empat tahapan dalam menerapkan metode ini, yaitu:

- 1) Perencanaan (*Plan*). Buatlah rencana implementasi lengkap dengan orang yang harus bertanggung jawab terhadap suatu proses/aktivitas tertentu. Untuk dapat melakukan perencanaan yang baik, sebaiknya:
 - a) Lakukan analisis situasi saat ini dan dampak potensial yang mungkin terjadi pada saat rencana diimplementasikan;
 - b) Prediksikan variasi hasil yang diharapkan, bisa secara teori ataupun intuitif.
- 2) Penerapan (*Do*). Pada saat rencana diterapkan, kita harus membuat kontrol untuk mengetahui sejauh mana pengembangan ataupun kegagalan dari rencana.

¹⁸⁹ M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001). h.35

- 3) Pemeriksaan (*Check*). Setelah suatu rencana diterapkan, kita harus memeriksa hasil akhir dari rencana tersebut apakah telah sesuai dengan prediksi yang dibuat. Bilamana tidak, harus dicari alasan deviasi tersebut.
- 4) Penindaklanjutan (*Act*). Tahap akhir dari metode ini adalah memformulasikan proses yang telah dianggap berhasil menjadi sebuah standar yang akan terus dapat dikembangkan sesuai dengan pengalaman.¹⁹⁰

Upaya pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan telah lama dilaksanakan sebagai salah satu kebijaksanaan pembangunan pendidikan dengan membuat peningkatan relevansi, serta efisiensi, dan efektivitas penyelenggara pendidikan. Kemudian mengadakan serangkaian kegiatan penataran guru, pembentukan Musyawarah Guru Mata Pelajaran Sejenis (MGMP), didirikannya Pusat Kegiatan Guru (PKG), Lembaga Balai Penataran Guru (BPG) dan lain sebagainya. Namun tidak serta merta persoalan tersebut bisa terselesaikan.

Menurut Slamet PH, sumber penyebab rendahnya kualitas pendidikan tersebut adalah aspek pengelolaan atau manajemen. Secara internal hal tersebut disebabkan oleh penerapan pendekatan input-output yang keliru. Terlalu mengedepankan aspek input pada penyelesaian hampir semua kasus pendidikan di sekolah. Seakan-akan mutu pendidikan akan meningkat dengan sendirinya apabila sejumlah input ditambahkan. Misalnya kekurangan guru,

¹⁹⁰ Walton, M. and Deming, W.E. *The Deming Management Method*. (New York: Dodd, 1986), h.31

ditambah guru, membangun laboratorium, dan seterusnya. Ada satu faktor yang terlupakan, yaitu bagaimana berbagai input tersebut dipertemukan dan berinteraksi di dalam proses belajar-mengajar.¹⁹¹

Ada beberapa masalah mutu pendidikan yang diutarakan oleh Deming yang secara garis besar dikelompokkan menjadi dua hal yaitu:

- 1) Kendala mutu pendidikan secara umum
 - a) Desain kurikulum yang lemah,
 - b) Bangunan yang tidak memenuhi syarat,
 - c) Lingkungan kerja yang buruk,
 - d) Sistem dan prosedur yang tidak sesuai,
 - e) Jadwal kerja yang serampangan,
 - f) Sumber daya yang kurang, dan
 - g) Pengembangan staf yang tidak memadai.
- 2) Kendala mutu pendidikan secara khusus
 - a) Prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati,
 - b) Anggota individu staf yang tidak memiliki skil, pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru atau manajer pendidikan.
 - c) Kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota,
 - d) Kurangnya motivasi,
 - e) Kegagalan komunikasi, dan
 - f) Kurangnya sarana dan prasarana yang memenuhi.¹⁹²

¹⁹¹ <http://guruidaman.blogspot.com/2012/08/manajemen-mutu-pendidikan.html>, diakses pada 22 April 2019

¹⁹² Ali riyadi, Ahmad & Fahrurozi. *Total Quality Management in Education*, Alih Bahasa. (Jakarta : Rineka Cipta, 2006)., h. 103

E. Penelitian Terdahulu yang Relevan

1. Jurnal karya Dwi Iriyani tentang “Pengembangan Supervisi Klinis untuk Meningkatkan Keterampilan Dasar Mengajar Guru di SMP Negeri II Taman Sidoarjo. Jurnal penelitian ini bertujuan untuk 1) mengetahui perkembangan pemahaman kepala sekolah tentang teknik supervisi klinis, 2) mengembangkan teknik supervisi klinis, 3) mengembangkan keterampilan dasar mengajar, 4) mengetahui perkembangan persepsi guru terhadap supervisi klinis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian pengembangan. Subyek penelitian terdiri dari kepala sekolah dan tiga guru yang keterampilan dasar mengajarnya lemah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada studi awal pemahaman kepala sekolah terhadap supervisi klinis kurang baik, setelah penelitian berkembang menjadi sangat baik dan mampu melaksanakan supervisi klinis secara tepat, sehingga kesulitan dalam menggunakan keterampilan dasar mengajar dapat diperbaiki.
2. Jurnal karya Ainon Mardhiah, dkk. 39 “Peningkatan Profesionalitas Guru Melalui Supervisi Akademik di SMPN 3 Peusangan Kabupaten Bireuen”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepala SMP Negeri 3 Peusangan Bireuen menyusun program supervisi akademik secara musyawarah dengan melibatkan wakil kepala sekolah dan para guru, (2) Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah dilakukan secara terjadwal atau berdasarkan undangan guru dan tidak terjadwal atau tanpa pemberitahuan kepada para guru terlebih dahulu. Penelitian merupakan

penelitian kualitatif terhadap profesionalitas guru. Dalam melaksanakan supervisi akademik kepala sekolah juga membagi tugas supervisi dengan wakil kepala bidang akademik. Teknik supervisi yang digunakan kepala sekolah adalah kunjungan kelas, observasi kelas, dan teknik kelompok. Namun, teknik supervisi yang digunakan belum bervariasi. Dilihat dari pelaksanaan supervisi serta prosesnya, maka dapat dinyatakan bahwa pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah SMP Negeri 3 Peusangan Bireuen dikategorikan belum begitu maksimal. Untuk menindak lanjuti hasil supervisi akademik ditempuh dengan membimbing, mengarahkan, membantu para guru, mengikuti seminar, penataran dan mengundang narasumber yang kompeten. Disamping itu kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada para guru melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi.

3. Jurnal karya Karniti “Supervisi Klinis dengan Pendekatan “PIS” Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pembelajaran Guru di SD Negeri 01 Bondansari Kabupaten Pekalongan”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peningkatan kualitas pembelajaran guru melalui supervisi klinis dengan pendekatan PIS di SD Negeri 01 Bondansari Kabupaten Pekalongan. Subyek penelitian ini adalah 8 orang guru. Teknik pengumpulan data melalui dokumen kegiatan pembelajaran dan observasi (pengamatan) pembelajaran yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan instrumen supervise klinis, lembar penilaian rencana pelaksanaan pembelajaran dan lembar penilaian pelaksanaan

pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan, semua guru mampu menyiapkan rancangan dan pelaksanaan dengan baik serta memiliki dokumen pembelajaran yang tersaji bagus.

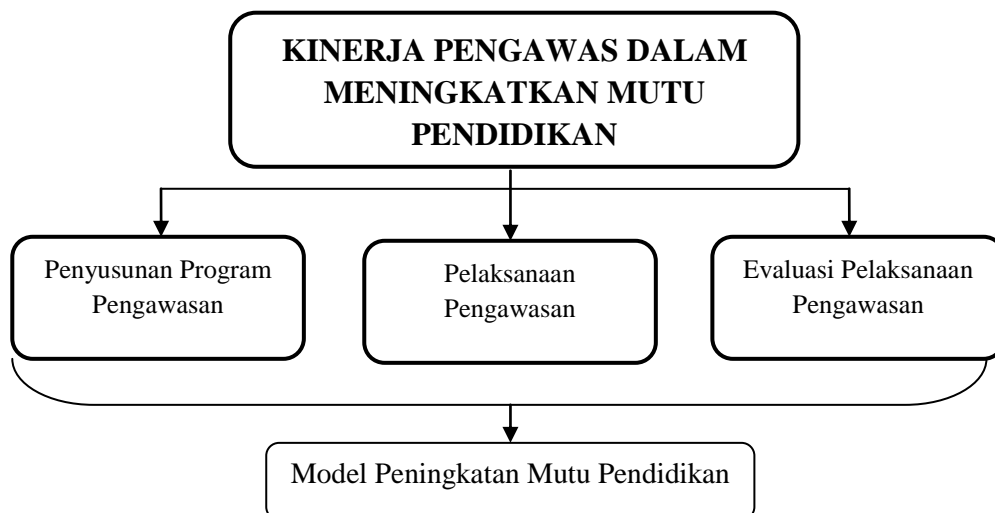
4. Jurnal karya Yati Rahayu, dkk. “Kontribusi Layanan Supervisi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Fasilitas Pembelajaran Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Jasmani SMPN Se Kota Cimahi”. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh beberapa persoalan mendasar yang berkaitan dengan rendahnya kinerja guru pendidikan jasmani saat ini dan menjadi satu keprihatinan yang perlu disikapi dalam konteks pembelajaran, karena dapat berdampak terhadap rendahnya disiplin dan hasil belajar siswa. Kinerja guru itu sendiri sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti layanan supervisi, kepemimpinan kepala sekolah dan ketersediaan fasilitas pembelajaran yang memadai. Dengan dukungan inilah, kinerja guru pendidikan jasmani di tingkat sekolah menengah secara perlahan tapi pasti dapat meningkat. Berkaitan dengan isu sentral tersebut, penulis mencoba untuk mengidentifikasi secara khusus faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja guru pendidikan jasmani SMPN yang kemudian dijadikan variabel dalam kajian ini. Secara teoritis, untuk meningkatkan kinerja para guru pendidikan jasmani perlu dilakukan berbagai upaya, baik dari dalam maupun dari luar diri individu guru. Variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja guru diantaranya adalah layanan supervisi, kepemimpinan kepala sekolah, dan fasilitas pembelajaran yang memadai. Metode yang digunakan dalam penelitian

adalah metode deskriptif. Penyelidikan yang menuturkan, menganalisa, dan mengklarifikasikan penyelidikan dengan teknik survey, interview, angket, observasi atau dengan tes. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 21 guru pendidikan jasmani laki-laki dan perempuan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah layanan supervisi mempunyai kontribusi terhadap kinerja guru pendidikan jasmani. Untuk itu diperlukan upaya dari institusi pendidikan jasmani di Kota Cimahidengan memberikan arahan kepada pimpinan sekolah menengah untuk bekerja lebih.

F. Kerangka Berpikir

Komponen kinerja pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kegiatan pengawasan sekolah diawali dengan penyusunan program kerja yang dilandasi oleh hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Pengawas madrasah dalam perencanaan kinerja juga harus memiliki Komponen lain seperti pengembangan profesi bidang studi dalam kegiatan yang dirancang dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, sikap dan keterampilan untuk peningkatan profesionalisme maupun dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi pendidikan Madrasah. Dengan berpedoman pada program kerja yang disusun, dilaksanakan kegiatan inti pengawasan meliputi penilaian, pembinaan, dan pemantauan pada setiap komponen sistem pendidikan di sekolah binaannya. Pada tahap berikutnya

dilakukan pengolahan dan analisis data hasil penilaian, pembinaan, dan pemantauan dilanjutkan dengan evaluasi hasil pengawasan dari setiap sekolah dan dari semua sekolah binaan. Berdasarkan hasil analisis data, disusun laporan hasil pengawasan yang menggambarkan sejauh mana keberhasilan tugas pengawas dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan di sekolah binaannya. Sebagai tahap akhir dari satu siklus kegiatan pengawasan sekolah adalah menetapkan tindak lanjut untuk program pengawasan tahun berikutnya. Tindak lanjut pengawasan diperoleh berdasarkan hasil evaluasi komprehensif terhadap seluruh kegiatan pengawasan dalam satu periode. Pelaksanaan tugas pokok pengawas dengan optimal akan menghasilkan suatu produk mutu pendidikan yang berkualitas, akan meningkatnya profesional kepala madrasah, guru dan personil lainnya. Selanjutnya kerangka pikir digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

DAFTAR PUSTAKA

- Almasdi, Suit Y. "Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Ketiga." *Ghalia Indonesia, Bogor*, 2006
- Aminoto, Soetjipto Kusumo Cokro M. Pd, UU SISDIKNAS no. 20 tahun 2003, Jakarta: Alfabeta, 2006
- Amiruddin dkk, *Manajemen Pengawasan Pendidikan*, Jakarta: Quantum Teaching, 2006.
- Aqib, Zainal. *Pedoman Pemilihan Guru Berprestasi Kepala Sekolah Berprestasi dan Pengawas Berprestasi*, Bandung: CV.Yrama Widya, 2008
- As'ad, Mohd., *Psikologis Industri*, Liberty: Yogyakarta, 1995
- Azhari, Ahmad. *Supervisi Rencana Pembelajaran*, Rian Putra, Jakarta, 2005
- Aznran, Nur. Kamus Standar Bahasa Indonesia, Bandung: Fokusmediq 2013
- Badan PSDMPK-PMP, Kebijakan Pengembangan Profesi Guru, Jakarta: Kemendikbud, 2012
- Bafadal, Ibrahim. *Supervisi akademik : pendekatan dan teknik: kumpulan materi bimbingan teknis kepala sekolah*, Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK, 2007
- Basrowi dan Suwandi. *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008
- Bernadin, H. John dan Russel, Joice, EA., *Human Resourches Management*, New York: MC, Graw Hill, Inc, 1993
- Bogman, Robert &, Steven J. Taylor, *Kualitatif Dasar-dasar Penelitian (Usaha Nasional: Surabaya*, 1993
- Budiarjo, Miriam, *Dasar-dasar Ilmu Politik*, Gramedia: Jakarta, 2001
- Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.1990
- Callahan dan Holzen, *Government at Work: Best Practices and Model Program* Sage Publiesations International Education and Professional Pubhliser: London, 1998
- Cascio, Wayne F., *Managing Human Resources* Fourth Edition: 1992

- Cooper, Bruce S. *Making Money matter in Education: A Micro-Financial Model for Determining School-Level Allocations, Efficiency, and Productivity* dalam *Journal of Education Finance*. SUMMER 1994.
- David, R. Jeffries. *Training for Total Quality Management*. London: Kogan, 1993
- David, L.G, Davis. S.B, *Manajemen Mutu Total*, Jakarta: PT Prenhallindo. 2002, Edisi II
- Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemah*, Surabaya, Mekar Surabaya,
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsensep Dasar*, Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengall 2012.
- Depdiknas RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : 2007, Balai Pustaka,
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Benyamin Molan, Penyunting Triana Iskandariyah, Jilid 2, Prenhallindo : Jakarta. 1999
- Diaz, Gabriel H. and Maggioli, *Option for Teacher Professional Development*, English Teaching Forum, 2000
- Direktorat Sekolah lanjutan Pertama-Depdiknas, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/Kultur Sekolah*, Depdiknas, Hand Out Pelatihan Calon Kepala Sekolah, Jakarta: Direktorat Sekolah lanjutan Pertama-Depdiknas, 2002.
- Dwiyanto, Agus dan Baveola Kusumasari, *Kinerja Pelayanan Publik, Policy Brief, Center for Population and Policy Studies UGM* : Yogyakarta, 2001
- Dwiyanto, Agus. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik Seminar Sahari Fisipol UGM*,: Yogyakarta, 1995
- Edi, Kusnadi. *Metodologi Penelitian*, (Metro: Ramayana Pers dan STAIN Metro, 2008), Cet. 1,
- Fadjar, Malik. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. Jakarta: LP3NI, 1998
- Faturrohman, Muhammad dan Sulistyorirrt, *Implementasi Manajemen Penigkatan Mutu Pendidikon Islam*, Jakarta: Teras, 2012.
- Freire, Paulo. *Pendidikan Kaum Tertindas*, Yogyakarta: LP3ES, 1999

- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2003
- , *Manajemen*, Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 1995
- Harahap, Baharuddin. *Supervisi Pendidikan*, Jakarta : 1985, CV. Damai Jaya
- Hasibuan, Malayu Sp. *Manajemen SDM* Jakarta: Bumi Aksara, 2000
- , *Manajemen dasar, Pengertian dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, , 2001
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016
- Iriantara, Yosol. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2007.
- Irianti, Jusuf. *Tema-tema pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Insan cendekia
- Jackson, J.H., Morgan, C.P dan Paolillo, J., *Organizational Theory, A Macro Perspektive for Management* , Prentise-Hall: USA, 1978
- James L., Ivancevich, John M., Donnely, James H., *Organization Behaviour Structure and Process*, Richard D. Irwin Inc.: Homewood, Illinois. 1993
- John M, Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Indonesia Inggris*, Ed. Ketiga; Jakarta: Kompas Gramedia 2014.
- Juran, J.M. *Juran on Leadershipfor Quality* New York: The Free Pres, 1989
- Kadir, Abdul. *Dasar-dasar Pendidikan*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group : 2012
- Kemendiknas, *Buku Kerja Pengawas*, Jakarta,cet.II, 2011,
- Kennedy, Aileen. *Models of Continuing Professional Development: a Framework for Analysis, journal of In Service Education, Volume 31 No 2005.*
- Kertonegoro, S., *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan 6, CV. Haji Mas Agung: Jakarta,. 1994
- Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia (KONASPI) VIII Tahun 2016,
- Kumorotomo, Wahyudi, *Meningkatkan Kinerja BUMN: Antisipasi Terhadap Kompetensi dan Deregulasi JKAP No. 1* :Yogyakarta, 1996
- Langgulung, Hasan. *Asas-asal Pendidikan Islam* Jakarta; Pustaka Al-husna, 1987

- Lenvine, Charles H., *Publik Administration: Challenges, Choices, Consequences* Scott Foreman/Life Brown Higher Education : Glenview, Illinois. 1990
- M. Amin Thaib BR, Wahdi Sayuti, Ahmad Sofyan, *Profesionalisme Pelaksanaan Pengawasan Pendidikan*, (Depag RI, Jakarta), 2005
- Magginson dan Mathews, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Alih Bahasa Filicia, Jakarta: Gramedia, 1993
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya: Bandung, 2002
- Marimba, Ahmad D. *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam* , Bandung; Al-Ma'arif, 1980
- Mathis, Robert L. "John H. Jackson." *Manajemen Sumber Daya Manusia*.2006.
- Mathis, Roberth dan John H.Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta:salemba empat PT .salemba emban patria,2002
- Miles, Michael Bray, Huberman, *America, Qualitative Data Analysis a Sourcebook ofNew Methods*, London: Sage Publication Ltd., 1995
- Mitriani, A., *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi* Jakarta, 1995
- Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006
- Mondy, R. Wayne & Robert M. Noe, *Human Resources Management*, Boston: Allyn And Bacon, 1990
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1998
- Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta : 2009, Gaung Persada Press,
- Mulyasa, E, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2011
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2006,
- Muslimah.or.id, *Pribadi Yang Bermanfaat*, diakses dari <http://muslimah.or.id/>, pada tanggal 28 April 2017 pukul 16.30 WIB.

- Nitisemito, Alex S. *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998
- Parasuraman, A., & Berry, Zeithaml, V.A., L.L, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press : New York, 1990
- Parkison, CN. *Manajemen Efektif*, Semarang: Dahara Prize, 1986,
- Prabu, Mangkunegara, Anwar, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung, 2005
- Pransiska, Toni. *Kamus Indonesia-Arab Al-Mujaz*, Yograkarta: Diva Press, 2014.
- Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Cetakan Pertama BPFE Yogyakarta: Yogyakarta, 1999
- Preedy, Margaret, *Managing The Effective School*. London: Open University, 1993.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : 2009, PT Remaja Rosdakarya,
- Putra, I Ketut J. *Implementasi Manajemen Mutu(Total Quality Management) di akses dari <http://www.kompasiana.com> tanggal 17 april 2017 pukul 19.45.*
- Richard, Jack C. and C. Lockhart, *Reflective Teaching in Second Language Classrooms*, Cambridge University Press, 2000
- Rohiat, *Manajemen Sekolah*, Refika Aditama, Bandung, 2009
- Rowley, Chris and Keith Jackson. "Manajemen Sumber Daya Manusia The Key Concepts." *Cetakan Kesatu, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada* 2012
- Sa'ud, Udin Syaefudin. *Pengembangan Profesi Guru*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2007,
- Sahertian, A Piet. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Manusia*. Penerbit Rineka Cipta. 2008
- Salim, Sofjan. *Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas*. Jakarta: Diknas, 2006

- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*, London :Kogan,1993
- Samsudsin, Sadili. *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta : CV, Pustaka Utama 2010
- Sanusi, Ahmad. *Pendidikan Alternatif*, Bandung: Grafindo Media Pratama, 1998
- Sastradipoera, Komaruddin, and Yooke Tjuparmah S. Komaruddin. *Pengembangan dan pelatihan: suatu pendekatan manajemen sumber daya manusia*. 2006.
- Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*, Jakarta: Djambatan, 2005
- Siagian, P. Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002
- Sianipar dan Entang, *Teknik-teknik Analisis Manajemen*, Bahan Ajar Diklat Pimpinan Tk. III), Lembaga Administrasi Negara: Jakarta, 2001.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE-YKPN: Yogyakarta,1995.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN, 2004
- Simanjuntak, P, *Produktivitas Kerja: Pengertian, Ruang Lingkupnya*, Jakarta: Prisma Jaya, 1983.
- Sofo, Fransesco. *Human Resources Management: Perspective, Roles and Practice choice*, Sydney: Allen & Unwin, 1999
- Stephen P. Robbins. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Internasional, Inc.1997
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* Bandung: Alfabeta, 2006
- , *Memahami Penelitian Kualitatif* , Bandung: Alfabeta, 2009
- Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Tampubolon, Hotner, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing*, Depok: Papas Sinar Sinanti, 2016
- Thaib, Amin. *Kepengawasan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Madrasah dan Pendidikan Agama. 2005

- Thoha, Mitfah, *Kinerja Dipengaruhi oleh Berbagai Faktor*, Grafindo Persada: Jakarta, 1996.
- Umar, Husein, *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama:, Jakarta, 1999
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Grafindo Persada, Jakarta, 2005.
- Wahyudi, Agustinus Sri, *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Cetakan Pertama : Binarupa Aksara, Jakarta. 1998
- Widjaya, A.W. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta, 1995
- Widodo, *Good Governance, Telaah dari Dimensi, Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Ihsan Cendikia : Surabaya, 2001.
- Winardi, *Azas-azas Manajemen*, Bandung : Alumni Bandung, 1979.
- Yamin, Martinis. *Profesionalisasi Guru & Implementasi KTSP*, GP.Press, Jakarta, 2007.
- Yusraini, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan*, Jurnal Al-Ulum, volume 1, Tahun 2012,
- Zeithaml dkk, *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perception and Expectations*, (The Free Press A. Division of Macmillian, Inc. : New York, 1990