

BAB II

KAJIAN TEORETIK TENTANG SUPERVISI MANAJERIAL DAN PENGAWAS MADRASAH

A. Supervisi

Istilah supervisi berasal dari dua kata yaitu "*super*" dan "*vision*". Dalam *Webstr's New Word Dictionari*, istilah *super* berarti "*Higher in rank or position than, superior to (superintendent), greater or better than others*", sedangkan dalam buku yang sama, kata *vision* berarti "*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acutness or keen foresight*".¹

Kata supervisi berasal dari bahasa Inggris *supervision* yang berarti pengawasan.² Secara istilah, supervisi atau pengawasan pada awalnya dimaknai sebagai suatu pekerjaan menginspeksi, memeriksa, dan mengawasi dengan mencari-cari kesalahan melalui cara memata-matai dalam rangka perbaikan pekerjaan yang telah diberikan.

Kemudian berkembang pemahaman supervisi yang bersifat ilmiah dengan ciri-ciri sebagai berikut.³

1. Sistematis, artinya supervisi dilakukan secara teratur, berencana, dan kontinyu.

¹Jaka Waluya, "Supervisi Pendidikan pada Sekolah Dasar" jurnal *PEDAGOGIK* Vol. I, No. 1, Februari 2013, 33.

² Tim Ditjen Binbaga Islam Depag, *Pedoman Pengembangan Administrasi Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2000), 84.

³ Piet A Sahertian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 16-17.

2. Obyektif, artinya supervisi dilakukan berdasarkan data hasil observasi yang dilakukan sebelumnya.
3. Menggunakan instrumen yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk dapat melakukan langkah tindak lanjut menuju perbaikan di masa yang akan datang.

Supervisi/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 memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan. Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki.⁴

Dalam *Dictionary of Education* menurut Good Carter seperti yang dikutip oleh Piet A. Sahertian mengemukakan bahwa, supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan 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.⁵

⁴ Fatimatus Sa'diyah, "Dampak Kinerja Pengawas Terhadap Pencapaian Standar Nasional Pendidikan di Madrasah Ibtidiyah Nurul Hidayah Krian Sidoarjo". Skripsi, UIN Sunan Ampel Surabaya, Jurusan Kependidikan Islam, Prodi MPI. 2016, 24.

⁵ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Tehnik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 17.

Sementara dalam Buku Bahan Pembelajaran Pendidikan dan Pelatihan mengungkapkan bahwa yang dimaksud supervisi adalah kegiatan profesional yang dilakukan oleh pengawas sekolah dalam rangka membantu kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran.⁶

Dalam Buku Kerja Pengawas dinyatakan bahwa: “pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru”.⁷

Pendapat lain dikemukakan Duncan yang dikutip Nur Aedi menyatakan bahwa pengawasan merupakan usaha yang dilakukan pengawas untuk memberikan bantuan kepada individu dalam memperbaiki kinerjanya.⁸

Menurut Murdick seperti yang dikutip Nanang Fatah, pengawasan memiliki proses dasar yang terdiri dari 3 tahap, yaitu:⁹

1. Menetapkan standar pelaksanaan,
2. Pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar,

⁶ Tim Penulis, *Supervisi manajerial; Bahan Pembelajaran Pendidikan dan Pelatihan*, (Jawa Tengah: LPPKS, 2015), 10.

⁷ Tim Penyusun, *Buku kerja pengawas*, (Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Jakarta: 2011), Cet. II, 5.

⁸ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 4.

⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Remaja Rosdakarya, Bandung: 2011), cet. XI, 101.

3. Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan BAB IV pasal 19 ayat (3) secara eksplisit menyatakan bahwa:” supervisi/pengawasan dilakukan untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.¹⁰

Ayat di atas dipertegas lagi oleh pasal 23 dan pasal 24. Secara lebih spesifik pasal 23 menyatakan bahwa pengawasan proses pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam pasal 19 ayat (3) meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan. Pasal ini dengan tegas menggunakan kata supervisi.¹¹

Dengan merujuk kepada definisi tersebut diatas, maka supervisi pendidikan diartikan sebagai kegiatan profesional yang dilakukan oleh pengawas Sekolah/Madrasah dalam rangka membantu kepala Sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran.

Orang yang melakukan kegiatan supervisi disebut supervisor atau pengawas yang secara teknis fungsional memiliki dua tugas utama, yaitu: pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Hal ini searah dengan Peraturan

¹⁰ M. Asyhari, “Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Jepara”. Tesis, Program Pasacasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Walisongo Prodi Studi Islam. 2011, 4.

¹¹ M. Asyhari, “Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Jepara”, 4

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN & RB) Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya Bab II pasal 5 yang menyatakan bahwa:

Tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.¹²

Supervisi akademik menitikberatkan pada pengamatan supervisor terhadap kegiatan akademik, berupa pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas, sementara supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.¹³

B. Manajerial

Manajerial berasal dari kata manajemen, yang dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan; penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Sedangkan manajerial dalam kamus tersebut diartikan berhubungan dengan

¹² PERMENPAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010, Tentang *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya*, sumber: <http://ditjenpp.kemenkumham.go.id>, diakses pada Tanggal 4 April 2019, pukul 20.30.

¹³ Tim Penyusun Bahan Belajar Mandiri, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*, (Jakarta: Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik danTendik, 2009), 15.

manajer: keterampilan yang tinggi sangat diperlukan bagi setiap pemimpin.¹⁴

Kata manajerial pada hakekatnya berhubungan erat dengan manajemen, dan manajer atau bercorak manajer atau menekankan pada manajer. Kata manajemen secara bahasa berasal dari bahasa latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang berarti menangani. *Managere* diterjemahkan dalam Bahasa Inggris bentuk kata kerja *to manage* (kata benda), dengan kata benda manajemen, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen.¹⁵

Management diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan).¹⁶ Karwati mengutip pendapat Stoner, Fremaan, dan Gilbert, menyatakan bahwa manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawasan pekerjaan anggota-anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁷

Sedangkan manajemen secara istilah menurut Mulyasa adalah suatu proses pengembangan kegiatan kerjasama

¹⁴ Kamus Bahasa Indonesia/Tim Penyusun, *Kamus Pusat Bahasa*, artikel “manajemen”, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008, 909.

¹⁵ Didi Sinambang, “Pengertian Manajerial”, *isininor.blogspot.com* diakses pada tanggal 24 Februari 2019, pukul 15.00

¹⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*, (Jakarta Timur: PT. Bumi Aksara: 2013), 8.

¹⁷ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah Bermutu*, Bandung : Alfabeta, 2013, 137.

sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi.¹⁸

Manajemen dapat diartikan mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.¹⁹

Adapun menurut Husnul Yaqin, manajemen adalah: Manajemen berasal dari kata “*manage*” atau “*managiare*” yang berarti melatih kuda dalam melangkahkan kakinya, karena kuda mempunyai daya mampu yang hebat.²⁰ Kemudian lebih lanjut Husnul mengutip pendapat Sahertian menjelaskan pengertian manajemen yaitu terkandung dua kegiatan, yaitu kegiatan pikir (*mind*) dan kegiatan tindak (*action*). Kedua kegiatan ini tampak dalam fungsi-fungsinya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, dan penilaian.²¹

Dari berbagai definisi di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa, pengertian manajerial adalah kemampuan seseorang terhadap kelompok atau grupnya atau bekerjasama dengan orang

¹⁸ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009, 7.

¹⁹ Melayu S.P. Hasibuan, *Manajemen; Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara), cet. 9, 1.

²⁰ Husnul Yaqin, *Kapita Selekt Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, (Banjarmasin: Antasari Press Banjarmasin, 2011), 2.

²¹ Husnul Yaqin, *Kapita Selekt Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 2.

lain dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.²²

C. Supervisi Manajerial

Pengertian supervisi manajerial sebagaimana terdapat dalam buku *Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah Direktorat Tenaga Kependidikan* adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya.²³

Pendapat lain mengatakan bahwa supervisi manajerial adalah kegiatan profesional yang dilakukan pengawas sekolah dalam rangka membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran.²⁴

Sementara Nur Aedi dalam bukunya mengemukakan tentang esensi dari supervisi manajerial adalah kegiatan pemantauan, pembinaan dan pengawasan terhadap kepala

²² Annisa Yunia Bkti. "Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi pada SDN 4 Menteng Palangka Raya)". Tesis, Program Pasacasarjana IAIN Palangka Raya Prodi MPI. 2016, 13.

²³ Tim Penyusun, *Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/ Madrasah* (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009), 20.

²⁴ Tim penyusun, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik*, (Jakarta Pusat: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, 2015), 5.

sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya di dalam mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan nasional.²⁵

Di dalam buku Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah yang diterbitkan oleh Direktorat Pendidikan Madrasah, Kementerian Agama RI dikatakan bahwa: “Supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas madrasah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi, sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.”²⁶

Dari beberapa definisi tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa esensi dari supervisi manajerial adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya dalam mengelola, mengadministrasikan, dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah. Sehingga proses pendidikan dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah dan memenuhi standar pendidikan nasional.²⁷

²⁵ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 193.

²⁶ Tim Penyusun, *Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah*, (Jakarta: DIRJEN PENDIS Kementerian Agama RI, 2014), 19.

²⁷ Jamal Makmur Asmani, *Supervisi Pendidikan Sekolah*. (Jogjakarta: divapress, 2012), 116.

1. Ruang Lingkup Supervisi Manajerial

Jika merujuk kepada definisi supervisi manajerial sebagaimana terdapat dalam Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah Direktorat Pendidikan Madrasah sebagaimana disebutkan di atas, maka ruang lingkup supervisi manajerial mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi, sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.

Sementara dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah disebutkan ruang lingkup supervisi manajerial atau pengawasan manajerial meliputi pembinaan, pemantauan, dan penilaian.²⁸

Dalam redaksi lain, menurut Muktar & Iskandar dalam Siti Nur Aini Hamzah dijelaskan rincian bidang-bidang yang menjadi area pengawasan supervisi manajerial yaitu:²⁹

- a. Bidang kesiswaan, mencakup kegiatan:
 1. Mengatur pelaksanaan kegiatan penerimaan siswa baru berdasarkan peraturan penerimaan siswa baru,
 2. Mengelola layanan bimbingan dan konseling,
 3. Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran siswa,
 4. Mengatur dan mengelola kegiatan ekstrakurikuler,
- b. Bidang personalia, mencakup kegiatan:
 1. Mengatur pembagian tugas guru,
 2. Mengajukan kenaikan pangkat, gaji dan mutasi guru,

²⁸ Nana Sudjana, dkk, *Buku Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan, cet.2, 2011), 21-22.

²⁹ Siti Nur Aini Hamzah, "Mengenal Supervisi Manajerial Dalam Lembaga Pendidikan", *Jurnal Kependidikan Islam*, (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, volume 6, nomor 2, 2015), 80-81.

3. Mengatur program kesejahteraan guru,
 4. Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru,
 5. Mencatat masalah atau keluhan-keluhan guru.
- c. Bidang keuangan, mencakup kegiatan:
1. Menyiapkan rencana anggaran dan belanja sekolah,
 2. Mencari sumber dana untuk kegiatan sekolah,
 3. Mengalokasikan dana untuk kegiatan sekolah,
 4. Mempertanggungjawabkan keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- d. Bidang sarana dan prasarana, mencakup kegiatan:
1. Penyediaan dan seleksi buku pegangan guru,
 2. Layanan perpustakaan dan laboratorium,
 3. Kebersihan dan keindahan lingkungan sekolah,
 4. Keindahan dan kebersihan kelas,
 5. Perbaikan kelengkapan kelas.
- e. Bidang hubungan masyarakat, mencakup kegiatan:
1. Kerjasama sekolah dengan orangtua siswa,
 2. Kerjasama sekolah
 3. Kerjasama sekolah dengan lembaga-lembaga terkait,
 4. Kerjasama sekolah dengan masyarakat sekitar.

Jadi dari keseluruhan argumen di atas dapat disimpulkan bahwa esensi dari ruang lingkup supervisi manajerial adalah berkenaan dengan kegiatan pemantauan, pembinaan dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya di dalam mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan nasional.

2. Obyek Supervisi Manajerial

Sebagaimana disebutkan di atas, pengawasan manajerial yang dilakukan oleh pengawas sekolah atau madrasah pada dasarnya bertujuan memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari penyusunan rencana programs sekolah berbasis data sekolah, proses pelaksanaan program berdasarkan sasaran, sampai dengan penilaian program dan hasil yang ditargetkan. Obyek pengawasan ini diberikan pengawas sekolah kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam pengelolaan sekolah atau penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kualitas kinerja sekolah.³⁰

Tugas *monitoring* / pemantauan pada aspek manajerial, meliputi: memantau penjaminan / standar mutu pendidikan, memantau proses penerimaan siswa baru, memantau pelaksanaan ujian, memantau proses dan hasil belajar siswa dan lain-lain. Tugas ini dilakukan melalui pengamatan langsung ataupun menganalisis dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Setelah diperoleh data dan informasi yang diperlukan, selanjutnya pengawas sekolah melakukan analisis komprehensif hasil

³⁰ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan; Membantu Mengatasi Kesulitan Guru Memberikan Layanan Belajar yang Bermutu* (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), 155.

penilaian dan hasilnya sebagai bahan untuk melakukan inovasi pendidikan di sekolah binaan.³¹

Atas dasar penilaian tersebut pengawas sekolah melakukan pembinaan dan pemecahan masalah sesuai kasus dan permasalahan yang terungkap dalam data dan informasi yang telah diperolehnya.

Fokus kegiatan pengawasan manajerial adalah membina pelaksanaan pengelolaan sekolah sesuai semangat manajemen berbasis sekolah seperti pengelolaan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kesiswaan, ketatausahaan, sarana prasarana, pembiayaan dan hubungan kerja dengan unsur-unsur terkait yang lainnya.³²

3. Prinsip dan Metode Supervisi Manajerial

Sebagaimana disebutkan di atas, bahwa pelaksanaan kegiatan supervisi substansinya adalah kegiatan tolong menolong yang berlangsung terus menerus dan sistematis yang diberikan kepada lembaga sekolah agar tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

Oleh karena itu, seorang supervisor dalam melaksanakan kegiatan supervisi harus berpegang pada prinsip-prinsip tertentu sebagai pijakan dalam melaksanakan kegiatan supervisi dan mencapai target-target yang telah ditentukan:

³¹ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan; Membantu Mengatasi Kesulitan Guru Memberikan Layanan Belajar yang Bermutu*, 155.

³² Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, 156.

- a. Prinsip fundamental. Pancasila merupakan dasar atau prinsip fundamental bagi setiap supervisor pendidikan Indonesia. Bahwa seorang supervisor haruslah seorang supervisor sejati.³³
- b. Prinsip ilmiah.
 1. Sistematis, artinya dilakukan secara teratur, berencana dan kontinyu.
 2. Objektif, artinya bukan didasarkan 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.
- 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.³⁴

Sementara Brueckner dan Burton mengemukakan prinsip-prinsip supervisi sebagai berikut:³⁵

1. Supervisi harus menghargai setiap perbedaan individu dan personality seseorang.

³³Khairuddin, "Supervisi Pendidikan" <http://khairuddinhsb.wordpress.com>, 2008 diakses pada tanggal 16 Juni 2018, pukul 13.00

³⁴Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 379.

³⁵Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 45.

2. Supervisi harus didasarkan pada asumsi bahwa setiap pekerja pendidikan itu dapat berkembang.
3. Supervisi harus mengarahkan pada tersedianya kebijakan dan rencana yang kooperatif, terbuka, bebas berekspresi, dan semua orang dapat berkontribusi.
4. Supervisi akan mendorong seseorang untuk berinisiatif, percaya diri dan memiliki tanggung jawab individu kepada setiap orang dalam menjalankan tugasnya.
5. Supervisi akan bekerja secara kooperatif berdasarkan pada pengelompokan staf fungsional, dimana bisa dilakukan pengelompokan ulang jika diperlukan, dan dapat mengundang spesialis ketika membutuhkan nasihat.
6. Supervisi hendaknya bersifat kreatif dan tidak diperintah saja.
7. Proses supervisi berdasarkan perintah, harus dilaksanakan secara kooperatif terencana dan bertahap.
8. Supervisi harus dinilai berdasarkan hasil penilaian yang terjamin kebenarannya.

Pendapat lain menyebutkan bahwa terdapat beberapa prinsip yang harus dipenuhi dalam supervisi manajerial, yang juga tidak jauh berbeda dengan yang telah dipaparkan diatas yaitu:³⁶

1. Pengawas harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, dimana ia bertindak sebagai atasan dan kepala sekolah/guru sebagai bawahan.
2. Supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal

³⁶ Siti Nur Aini Hamzah, "Mengenal Supervisi Manajerial Dalam Lembaga Pendidikan", *Jurnal Kependidikan Islam*, (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, volume 6, nomor 2, 2015), 84.

3. Supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan
4. Supervisi harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.
5. Program supervisi harus integral. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan
6. Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, karena hakikatnya suatu aspek pasti terkait dengan aspek lainnya.
7. Supervisi harus konstruktif. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru.
8. Supervisi harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi harus obyektif. Obyektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah.

Selain berpegang pada prinsip-prinsip tersebut di atas, dalam proses pelaksanaan supervisi diperlukan metode-metode yang efektif dan efisien. Berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan supervisi antara lain sebagai berikut:

a. Monitoring dan Evaluasi

Metode utama yang dilakukan oleh pengawas madrasah dalam melakukan supervisi manajerial adalah monitoring dan evaluasi. Monitoring merupakan bagian penting dalam pelaksanaan supervisi manajerial dengan dilakukannya pengontrolan selama program berjalan.

Menurut Rochiat seperti yang dikutip dalam buku *Metode dan Teknik Supervisi* bahwa monitoring adalah: “Suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah, apakah sudah sesuai dengan rencana, program, dan/atau standar yang telah ditetapkan, serta menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program.”³⁷

Melalui kegiatan monitoring, pengawas sekolah dapat melihat ketercapaian program sekolah dari sisi keunggulan dan kelemahan yang dapat dijadikan umpan balik oleh sekolah dan dijadikan sebagai bahan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Dalam melakukan monitoring ini tentunya pengawas sekolah harus melengkapi diri dengan parangkat atau daftar isian yang memuat seluruh indikator sekolah yang harus diamati dan dinilai.³⁸

Setelah pengawas sekolah melakukan monitoring perlu adanya evaluasi. Teknik evaluasi ditunjukkan untuk mengetahui kesuksesan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah atau sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu.³⁹

³⁷ Tim penyusun, *Metode dan Teknik Supervisi*. (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008), 18.

³⁸ Tim penyusun, *Metode dan Teknik Supervisi*, 18.

³⁹ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 195.

Menurut Nanang Fattah, evaluasi adalah pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan.⁴⁰ Sedangkan menurut TR Marrison seperti yang dikutip Nanang Fattah evaluasi memiliki 3 faktor penting yaitu evaluasi membutuhkan pertimbangan, deskripsi obyek penilaian, dan kriteria yang bertanggung jawab.⁴¹

Tujuan evaluasi dalam supervisi manajerial adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan program;
2. Untuk mengetahui keberhasilan program;
3. Untuk mendapatkan bahan/masukan dalam perencanaan tahun berikutnya, dan
4. Untuk memberikan penilaian (*judgement*) terhadap sekolah.⁴²

Dengan evaluasi seorang pengawas sekolah dapat memperoleh fakta tentang kesulitan, hambatan, penyimpangan yang terdapat di sekolah. Selain itu, dengan evaluasi akan menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi kepada penggunaan sumber daya pendidikan secara efisien.

b. Diskusi Kelompok Terfokus (*Focused Group Discussion*)

Hasil dari monitoring yang dilakukan pengawas sekolah hendaknya terlebih dahulu disampaikan secara terbuka kepada pihak sekolah, terutama kepala sekolah,

⁴⁰ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), Cet. 10, 107.

⁴¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, 107.

⁴² Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori & Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 195-196.

wakil kepala sekolah, komite sekolah dan guru.⁴³ Pemberdayaan dan partisipasi yang dilakukan memberikan dampak atas keberhasilan atau pun kegagalan dalam pelaksanaan program sekolah.

Diskusi kelompok terfokus ini memerlukan keterlibatan pihak sekolah dalam melakukan refleksi terhadap data yang ada dalam menemukan faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam penyelenggaraan program sekolah. Pelaksanaannya dapat berbentuk forum yang dilakukan dalam beberapa putaran sesuai dengan kebutuhan dengan melibatkan unsur-unsur *stakeholder* sekolah.

Diskusi kelompok terfokus atau *Focused Group Discussion* (FGD) ini bertujuan untuk menyatukan pandangan *stakeholder* sekolah mengenai realitas kondisi (kekuatan dan kelemahan) sekolah, serta menentukan langkah-langkah strategis maupun operasional yang akan diambil untuk memajukan sekolah.⁴⁴

Peran pengawas sekolah dalam pelaksanaan diskusi kelompok terfokus ini adalah sebagai narasumber sekaligus fasilitator untuk memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

⁴³ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori & Praktik*, 196.

⁴⁴Tim penyusun, *Metode dan Teknik Supervisi*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008) 19.

c. *Delphi*

Metode *Delphi* dapat digunakan oleh pengawas sekolah dalam membantu pihak sekolah untuk merumuskan visi, misi dan tujuannya.⁴⁵

Langkah-langkah pelaksanaan metode *Delphi* dalam supervisi manajerial dikemukakan oleh Gordon seperti yang dikutip dalam buku Panduan Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Kemendikbud Tahun 2015 adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi individu atau pihak-pihak yang dianggap memahami persoalan dan hendak dimintai pendapatnya mengenai pengembangan sekolah.
- 2) Masing-masing pihak diminta mengajukan pendapatnya secara tertulis tanpa disertai nama/identitas.
- 3) Mengumpulkan pendapat yang masuk, dan membuat daftar urutannya sesuai dengan jumlah orang yang berpendapat sama.
- 4) Menyampaikan kembali daftar rumusan pendapat dari berbagai pihak tersebut untuk diberikan urutan prioritas.
- 5) Mengumpulkan kembali urutan prioritas menurut peserta, dan menyampaikan hasil akhir prioritas keputusan dari seluruh peserta yang dimintai pendapatnya.⁴⁶

⁴⁵ Tim penyusun, *Supervisi Manajerial dan Supervisi akademik*, (Jakarta Pusat: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, 2015), 20.

⁴⁶ Tim penyusun, *Supervisi Manajerial dan Supervisi akademik*, 21

d. *Workshop*

Workshop atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh oleh pengawas sekolah dalam melakukan supervisi manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan/atau perwakilan komite sekolah. Penyelenggaraan *workshop* ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (KKKM) atau organisasi sejenis lainnya. Sebagai contoh, pengawas sekolah dapat mengambil inisiatif untuk mengadakan *workshop* tentang pengembangan KTSP sistem administrasi, peran serta masyarakat, sistem penilaian, dan lain sebagainya.⁴⁷

D. Pengawas

Dalam ilmu manajemen kita mengenal fungsi manajemen yang sekurang-kurangnya terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi dan hampir semua pakar manajemen memasukkan unsur pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen⁴⁸

Dengan demikian fungsi pengawasan dalam sebuah organisasi sangat diperlukan, dalam rangka menjalankan salah satu fungsi manajemen organisasi. Tanpa ada proses

⁴⁷ Siti Nur Aini Hamzah, "Menenal Supervisi Manajerial Dalam Lembaga Pendidikan", *Jurnal Kependidikan Islam*, (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, volume 6, nomor 2, 2015), 89

⁴⁸ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan, Tujuan Teori dan Praktek*. (Jakarta: Rajawali Pers.2014), 1.

pengawasan maka fungsi-fungsi manajemen yang lain tidak akan berjalan, karena keempat fungsi manajemen tersebut merupakan suatu sistem yang saling terkait antara satu dengan yang lainnya.

1. Pengertian Pengawas

Secara sederhana pengawas atau supervisor adalah seseorang yang melakukan tugas-tugas supervisi. Menurut Ensiklopedi Administrasi terbitan Haji Masagung dalam Mustaqim dinyatakan bahwa:

Supervisor adalah seorang petugas yang pekerjaannya pokoknya mengawasi pekerja-pekerja atau karyawan yang melakukan pekerjaan secara fisik langsung. Supervisor bisa juga mengawasi pekerjaan beberapa mandor atau kepala bagian. Pengawas, disamping meneliti kemampuan para karyawan atau bawahannya, juga memberikan bimbingan langsung kepada mereka yang diawasi tersebut.⁴⁹

Sementara menurut Buku Kamus Bahasa Indonesia dalam *firdaussuaib.blogspot.com*, kata pengawas berasal dari kata dasar awas yang artinya dapat melihat baik-baik; tajam penglihatannya, dan pengawas diartikan sebagai orang yang mengawasi.⁵⁰

Pengertian supervisor menurut para ahli dalam Yusuf, antara lain :

Menurut Moekijat: Supervisor adalah seorang anggota dari manajemen lini depan yang bertanggung jawab

⁴⁹ Mustaqim, *Supervisi Pendidikan Agama Islam*. (Semarang: Media Group. 2012), 29.

⁵⁰Firdaus Suaib, "Peranan Pengawas dalam Supervisi", <http://firdaussuaib.blogspot.com>, diakses pada 08 Maret 2019, pukul 15.00

atas pekerjaan dari kelompoknya kepada tingkatan manajemen yang lebih tinggi.

Sarwoto, dalam bukunya *Dasar-Dasar Organisasi Manajemen*: Adalah seseorang di dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab terhadap kelompok kerjanya.

Raphael, R. Kavanaugh dan Jack D. Ninemeier, mengemukakan supervisor adalah seseorang yang bertanggung jawab mengelola karyawan level bawah atau karyawan lainnya yang tidak mempunyai bawahan.⁵¹

Dari beberapa pengertian di atas, dapatlah disimpulkan bawa pengawas adalah orang yang bertugas untuk menjalankan suatu proses memantau dan pengamatan terhadap kerja/kegiatan dalam organisasi dengan tujuan untuk memastikan agar berjalan sesuai dengan perencanaan organisasi yang telah disepakati, agar tujuan dalam organisasi tersebut dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Jika ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan format yang ditetapkan, maka akan segera dilakukan perbaikan agar kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dalam konteks pembahasan penelitian ini, pengawas yang dimaksud adalah sebagaimana menurut Pupuh dan AA Suryana: "seorang pengawas atau supervisor yang bertugas

⁵¹ Yusuf, "Supervisor, Pengertian, Peran, Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawabnya", *www. jurnal manajemen.com*, diakses pada 08 Maret 2019, pukul 16.00

melakukan supervisi atau pengawasan terhadap guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya”.⁵²

Pengertian lain yang lebih spesifik sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN & RB) Nomor 21 Tahun 2010 yang berbunyi: “Pengawas Sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan”.⁵³

2. Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab Pengawas

Pengawas atau Supervisor adalah seorang manajer yang bertanggungjawab kepada manajer yang lebih tinggi dan tugas utamanya memimpin pekerja pada taraf operasional. Para supervisor adalah barisan terdepan dari manajemen yang langsung berhadapan dengan para pekerja. Jadi supervisor termasuk dalam jajaran manajemen, namun memiliki fungsi yang berbeda dari para manajer yang lain. Secara umum fungsi seorang pengawas menurut Bitar dalam artikel www.gurupendidikan.co.id adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menyelesaikan masalah sebisanya tanpa harus ditangani oleh atasan atau manager.
- b. Berfungsi untuk penghubung antara staf dan manager.

⁵² Pupuh Fathurrohman dan AA Suryana, *Supervisi Pendidikanm Dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2011), 29.

⁵³ PERMENPAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010, Tentang *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya*, sumber: <http://ditjenpp.kemenkumham.go.id>, diakses pada 4 April 2019, pukul 20.30.

- c. Berfungsi untuk membantu tugas staf bawahan.
- d. Berfungsi menampung segala keluhan dari tamu dan *customer* yang disampaikan melalui Staf untuk disampaikan ke manager.⁵⁴

Tugas seorang pengawas atau supervisor adalah tidak mudah dan cukup banyak. Salahsatunya adalah menjalin hubungan baik antara level manajemen dengan karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan kriteria tertentu yang harus dimiliki untuk menjadi seorang pengawas atau supervisor. Adapun tugas-tugas seorang pengawas atau supervisor secara umum dalam sebuah perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Menerangkan *job description* kepada staf bawahan yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Memberikan pengarahan / *briefing* rutin dengan baik kepada staf di bawahnya.
- c. Mengatur dan mengawasi pekerjaan para staf bawahannya
- d. Melakukan kontrol dan evaluasi terhadap kinerja staf dibawahnya.
- e. Memberikan motivasi kerja kepada semua staf di bawahnya.
- f. Menegakkan aturan dan ketentuan yang ada di dalam perusahaan.
- g. Memberikan laporan dan pembaruan aktivitas kepada manajemen
- h. Membantu tim bawahan memahami target dan sasaran kinerja.
- i. Melatih atau memastikan bahwa pekerja dilatih dengan baik sesuai tugasnya
- j. Menjadwalkan jam kerja dan shift.
- k. Koordinasi rotasi kerja dan pelatihan.
- l. Berbagi update perusahaan, hasil keuangan, dan target baru dengan anggota tim.

⁵⁴ Bitar, *Tugas Supervisor: Pengertian, Fungsi, Dan Tanggung Jawab*, www.gurupendidikan.co.id, diakses pada 5 April pukul 19.30

- m. Mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang terjadi di tempat kerja, termasuk absensi bawahannya.
- n. Memberikan laporan dan pembaruan aktivitas kepada manajemen.
- o. Membantu dalam kegiatan perekrutan dan pemecatan, meskipun seringkali supervisor membutuhkan persetujuan manajerial dari semua karyawan baru atau pemutusan hubungan kerja.
- p. Menampung keluhan konsumen.⁵⁵

Berdasarkan tugas dan wewenang tersebut, seorang supervisor juga memiliki tanggungjawab, antara lain :

1. *Planning* (Merencanakan), yaitu membuat perencanaan kegiatan yang menjadi tugasnya dan juga bawahannya sesuai kebijakan perusahaan
2. *Staffing* (Menempatkan), yaitu memastikan setiap orang yang terlibat pada tugas serta pekerjaan tersebut sesuai dengan job deskripsi masing-masing yang telah diberikan.
3. *Organizing* (Mengatur), yaitu melakukan koordinasi kegiatan dan tugas-tugas dalam lingkungannya agar bisa berjalan lancar.
4. *Directing* (Mengarahkan), yakni mengarahkan bagaimana supaya tugas dan pekerjaan tersebut bisa berjalan lancar sesuai tujuan perusahaan.
5. *Controlling* (Mengawasi), yaitu melakukan kontrol atau pengawasan terhadap tugas dan kegiatan dalam lingkup kerjanya.⁵⁶

⁵⁵ Yusuf, "Supervisor: Pengertian, Peran, Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawabnya", *www. jurnal manajemen.com*, diakses pada 08 Maret 2019, pukul 16.00

⁵⁶ Yusuf, "Supervisor: Pengertian, Peran, Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawabnya", *www. jurnal manajemen.com*.

E. Madrasah

1. Pengertian Madrasah

Secara bahasa, madrasah berasal dari akar kata *darrasa*, yaitu belajar, sedangkan madrasah berarti tempat belajar atau sekolah formal. Madrasah menurut orang awam adalah lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah yang mengajarkan agama Islam saja, perpaduan antara ilmu agama Islam dan ilmu umum, maupun ilmu berbasis ajaran Islam.⁵⁷

Dalam redaksi lain dikatakan bahwa secara harfiah kata “madrasah” setara maknanya dengan kata “sekolah” dalam bahasa Indonesia. Dalam pengertian ini madrasah menggambarkan proses pembelajaran secara formal yang tidak berbeda dengan sekolah.⁵⁸

Pengertian madrasah secara lebih lengkap dapat dilihat pada ketentuan umum Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 yang menyatakan bahwa:

Madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudhatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Kejuruan (MAK).⁵⁹

⁵⁷ Abudin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam Dan Institusi Pendidikannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 20-21), 204.

⁵⁸ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 2011), 2.

⁵⁹ PMA RI, Nomor 2 Tahun 2012 *tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI)*, Bab I Pasal 1, sumber: *simpuh kemenag.go.id* diakses pada tanggal 3 April 2019, pukul 08.00, WIB

2. Sejarah dan Perkembangan Madrasah

Para penulis sejarah pendidikan islam di Indonesia pada umumnya menginformasikan bahwa tradisi pendidikan islam di Indonesia, kemunculan dan perkembangan madrasah berkaitan dengan gerakan pembaharuan Islam di Timur Tengah, terutama yang dipelopori Jamaluddin al-Afghani dan Muhammad Abduh. Hal ini teridentifikasi dari banyaknya pelajar Indonesia pada pertengahan abad-19 memperdalam pendidikan di pusat pendidikan islam khususnya Kairo, Madinah dan makkah.⁶⁰

Dari sumber-sumber yang ada, agaknya memang meyakinkan bahwa pertumbuhan dan perkembangan madrasah di Indonesia dipengaruhi secara cukup kuat oleh tradisi madrasah di timur tengah masa modern yang sudah mengajarkan ilmu-ilmu agama dan umum, karena sebelum abad ke-20, tradisi pendidikan Islam tidak mengenal istilah madrasah, kecuali pengajian al-Quran, surau, langgar atau tajug. Istilah mafrasah baru menjadi fenomena pada wal abad ke-20 ketika di beberapa wilayah, terutama Jawa dan Sumatera, berdiri madrasah.⁶¹

Kemunculan gerakan pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia pada awal abad ke-20, terutama dilatarbelakangi oleh kesadaran dan semangat yang kompleks. Sedikitnya

⁶⁰ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 2011), 2.

⁶¹ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, 3.

terdapat empat faktor pendorong gerakan pembaharuan ini, antara lain:⁶²

1. Faktor keinginan untuk kembali pada al qur'an dan hadis
2. Faktor semangat nasionalisme melawan penjajah
3. Memperkuat basis gerakan sosial, ekonomi, politik dan budaya
4. Faktor pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia

Pada zaman penjajahan, perkembangan madrasah di Indonesia juga merupakan respons atas kebijakan dan politik pendidikan pemerintah Hindia Belanda pada masa itu. Dalam bahasa yang lebih sederhana dapat dikatakan bahwa madrasah dalam batas-batas tertentu merupakan lembaga persekolah *ala* Belanda yang diberi muatan keagamaan. Itu berarti pengaruh Timur Tengah adalah satu faktor disamping, misalnya, faktor perkembangan sosial politik di tanah air pada masa Hindia Belanda.⁶³

Kebijakan yang kurang menguntungkan terhadap pendidikan islam masih berlanjut pada masa penjajahan Jepang, meskipun terdapat beberapa modifikasi. Pemerintah Jepang lebih memberi kebebasan kepada masyarakat untuk mengembangkan pendidikan disbanding pada masa penjajahan Belanda. Namun demikian pemerintahan Jepang

⁶² Karel A Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta, LP3ES, 1994), 26-29.

⁶³ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 2011), 3.

tetap memegang kendali program-program pendidikan di Indonesia.⁶⁴

Dalam perkembangan selanjutnya, khususnya pada masa orde lama perhatian terhadap madrasah atau pendidikan islam terus dilanjutkan bahkan lebih baik. Hal ini dapat dilihat dari anjuran Badan Pekerja Komite Nasional Indonesia Pusat (BPKNIP) sebagai badan legislative pada waktu itu dalam maklumat tanggal 22 Desember 1945 diantaranya menganjurkan “Dalam memajukan pendidikan dan pengajaran sekurang-kurangnya diusahakan agar pengajaran di langgar, surau, masjid dan madrasah berjalan terus dan ditingkatkan”.⁶⁵

Perhatian pemerintah RI terhadap madrasah dan pesantren pada masa itu semakin terbukti ketika Kementerian Gama resmi berdiri pada 3 Januari 1946.⁶⁶ Lembaga ini memperjuangkan politik pendidikan Islam Indonesia. Bagian pendidikan pada Departemen ini memiliki tugas yang meliputi: (1) Memberi pengajaran agama di sekolah negeri dan swasta, (2) Memberi pengetahuan umum di madrasah, (3) Mengadakan Pendidikan Guru Agama (PGA) dan pendidikan hakim Islam negeri (PHIN) Departemen Agama mengurus pengajaran agama di sekolah negeri swasta dan pengajaran umum di madrasah, penyelenggaraan Pendidikan Guru Agama (PGA), dan Pendidikan Hakim Islam Negeri

⁶⁴ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam Depag RI, 2011), 13-14

⁶⁵ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, 15

⁶⁶ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, 15

(PHIN). Departemen ini menaungi madrasah di luar sistem pendidikan nasional yang berada di bawah naungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.⁶⁷

Sampai pertengahan dekade 1960-an, madrasah telah tersebar di berbagai daerah di hamper seluruh provinsi di Indonesia. DIlaporkan bahwa jumlah madrasah rendah (MI) masa itu mencapai 13.057 buah. Dengan jumlah ini, sedikitnya 1.927.777 murid terserap untuk mengnyam pendidikan agama. Laporan yang sama menyebutkan jumlah MTs mencapai 776 buah dengan murid sebanyak 87.932 orang. Sementara MA diperkirakan mencapai 16 buah dengan jumlah murid sekitar 1.881 orang. Dengan perkembangan ini menunjukkan bahwa pendidikan madrasah memberikan sumbangan yang signifikan agi proses pencerdasan dan pembinaan akhlak bangsa pada masa itu.⁶⁸

Pada masa awal Orde Baru, kebijakan mengenai madrasah pada dasarnya lebih bersifat melanjutkan dan memperkuat kebijakan orde lama. Pada tahap ini madrasah belum dipandang sebagai bagian dari system pendidikan nasional, tatpi merupakan lembaga pendidikan otonom dibawah pengawasan menteri agama.⁶⁹

Menghadapi kenyataan ini, langkah pertama pembaharuan pendidikan madrasah adalah melakukan

⁶⁷ Maksum, *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos, 1999), 127-131.

⁶⁸ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 2011), 20

⁶⁹ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, 23

formalisasi dan strukturisasi. Formalisasi dilakukan dengan menegerikan sejumlah madrasah swasta dengan kriteria tertentu yang diatur oleh pemerintah, disamping mendirikan madrasah-madrasah negeri yang baru. Sedangkan strukturisasi dimaksudkan untuk mengatur penjenjangan dan perumusan kurikulum yang cenderung sama dengan penjenjangan dan kurikulum sekolah-sekolah dibawah Depdikbud, saat itu.⁷⁰

Dalam perkembangan selanjutnya, tepatnya pada tahun 1970-an, muncul reaksi keras umat islam berkaitan dengan dikeluarkannya Kepres 34/1972 dan Inpres 15/1974 yang isinya dianggap melemahkan dan mengasingkan madrasah dari pendidikan nasional.

Namun, pemerintah Orde Baru segera menyadari dan menyikapinya dengan mengambil kebijakan yang lebih operasional dalam kaitannya dengan madrasah yaitu melakukan pembinaan mutu pendidikan madrasah. Sejalan dengan itu, pada tanggal 24 Maret 1975 dikeluarkan kebijakan berupa Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri yang ditandatangani oleh Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Dalam Negeri.⁷¹

Kemunculan SKB tiga menteri ini menjadi babak baru dalam sejarah perkembangan madrasah di tanah air. Setidaknya ada beberapa hal yang menjadi alasan tersebut diatas.

⁷⁰ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, 24

⁷¹ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, 26

Pertama, Signifikansi SKB Tiga Menteri ini bagi umat islam adalah terjadinya mobilitas sosial dan bertikal siswa-siswi madrasah yang selama ini terbatas di lembaga-lembaga pendidikan tradisional (madrasah dan pesantren) dan membuka peluang serta kemungkinan anak-anak santri memasuki wilayah pekerjaan pada sector modern.⁷²

Kedua, melalui SKB ini, Departemen Agama bisa melakukan usaha pematapan struktur madrasah secara lebih integral korehensif. Sejumlah keputusan dikeluarkan untuk mengatur organisasi dan tata kerja madrasah pada semua tingkatan. Dalam hal kurikulum dilakukan penyusunan ulang dengan menyempurnakan komposisi mata pelajaran umum.⁷³

Integrasi madrasah ke dalam sistem pendidikan nasional mengalami momentumnya ketika pemerintah mengesahkan UUSPN No. 2/1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mencakup ketentuan semua jalur dan jenis pendidikan. Baik jalur sekolah dan luar sekolah, serta meliputi jenis pendidikan akademik, pendidikan profesional, pendidikan kejuruan, dan pendidikan keagamaan.⁷⁴

UU No.2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional ini sekaligus menggantikan UU No. 4 Tahun 1950 dan UU No. 12 Tahun 1945 ini berisi penegasan definitif tentang madrasah yang lebih operasional dan dimasukkan

⁷² Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 2011), 27

⁷³ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, 27

⁷⁴ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, 29

dalam kategori sekolah tanpa menghilangkan karakter keagamaannya. Melalui upaya ini madrasah berkembang secara terpadu dalam sistem pendidikan.⁷⁵

Implikasi penting UUSPN terhadap pendidikan madrasah dapat diamati pada kurikulum dan semua jenjang madrasah, mulai dari Ibtidaiyah, Tsanawiyah hingga Aliyah. Secara umum penjenjangan itu parallel dengan penjenjangan pada pendidikan sekolah, mulai SD, SLTP hingga SMU. Kurikulum madrasah juga sama dengan sekolah, dengan pengecualian mata pelajaran agama yang lebih banyak.⁷⁶

Berbagai upaya penyetaraan kedudukan madrasah yang terjadi dari zaman penjajahan hingga sekarang, meskipun mengalami pasang surut dan dinamikanya sendiri, patutlah diapresiasi, karena dengan penyetaraan itu lulusan MI semakin terbuka untuk melanjutkan ke SMP, lulusan MTs bisa melanjutkan ke SMU dan lulusan MA bisa melanjutkan ke perguruan tinggi umum, termasuk PTN.

F. Pengawas Sekolah/Madrasah

1. Pengertian Pengawas Sekolah/Madrasah

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

⁷⁵ Maksum, *Madrasah Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos, 1999), 131-133

⁷⁶ Mastuki, *Menelusuri Pertumbuhan Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI, 2011), 29

Hal ini sebagaimana terdapat dalam PERMENPAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Pengawas dan Angka Kreditnya menyebutkan bahwa: “Jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan supervisi akademik dan manajerial pada satuan pendidikan”.⁷⁷

Definisi yang sama juga terdapat dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah yang telah diubah oleh PMA No. 31 Tahun 2013 tentang Perubahan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah adalah Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional Pengawas Satuan Pendidikan yang tugas, tanggungjawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada Madrasah.⁷⁸

Dalam PP RI Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) ditegaskan secara lebih terperinci bahwa:

Pengawas satuan pendidikan adalah berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya delapan tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya empat tahun pada jenjang

⁷⁷ PERMENPAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010, Tentang *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya*, sumber: <http://ditjenpp.kemenkumham.go.id>, diakses pada 4 April 2019, pukul 20.30.

⁷⁸ Tim Penyusun, *Pedoman Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah*, (Jakarta, Dirjen Pendis Kementerian Agama RI,2014), 1-2.

pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi, memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan, serta telah lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.⁷⁹

Sementara itu, Syaiful Sagala mengatakan bahwa pengawas sekolah ialah tenaga kependidikan profesional yang diberi tugas dan tanggung jawab secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melaksanakan tugas pembinaan dan pengawasan pada satuan pendidikan.⁸⁰

Sudarwan Danim memberikan definisi pengawas sekolah/madrasah adalah: “Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan anak usia dini formal (PAUD, yang dulu sering disebut sebagai pendidikan prasekolah), dasar dan menengah”.⁸¹

Dilain pihak, Nur Aedi mengutarakan definisi yang lebih luas dan spesifik tentang pengawas, yaitu:

Pengawas Sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam pelaksanaan tugas pengawasan pada sejumlah sekolah baik negeri maupun swasta, baik pengelolaan sekolah maupun seluruh mata pelajaran sekolah dasar kecuali

⁷⁹ Peraturan Pemerintah RI tentang *Standar Pendidikan Nasional (SNP)* nomor 19 Tahun 2005. Sumber: <https://peraturan.bpk.go.id>. Diakses pada 4 April 2019, pukul 21.00

⁸⁰ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 142.

⁸¹ Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 116-117.

mata pelajaran pendidikan agama dan pendidikan jasmani dan kesehatan.”⁸²

Secara umum, dari pendapat-pendapat tersebut di atas maka Pengawas Sekolah/Madrasah adalah seseorang yang diberikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang dalam bidang pengawasan pendidikan, baik pengawasan akademik maupun manajerial dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

2. Tugas dan fungsi Pengawas Madrasah

Sebagaimana telah diuraikan diatas, bahwa jabatan pengawas madrasah merupakan jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan dengan sejumlah tugas pokok dan rinciannya pada sejumlah sekolah binaan yang telah ditetapkan.

Secara umum tugas pokok pengawas sekolah meliputi tugas pengawasan akademik dan manajerial yang meliputi: a) penyusunan program pengawasan. b) pelaksanaan pembinaan. c) pemantauan pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan. d) penilaian. e) pembimbingan dan pelatihan profesional Guru. f) evaluasi hasil pelaksanaan

⁸² Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 132.

program pengawasan. dan g) pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.⁸³

Dalam PERMENPAN & RB No. 21 tahun 2010 tentang Jabatan fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya dinyatakan:

Tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP), penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.⁸⁴

Tugas pokok tersebut termasuk tugas pokok pengawas madrasah, mengingat pengawas madrasah satu nomenklatur dengan pengawas sekolah. Hal ini sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 tahun 2007.

Dalam PMA No. 2 Tahun 2012 yang telah diubah oleh PMA No. 31 tahun 2013 tentang Perubahan Atas PMA No. 2 Tahun 2012 pasal 1 ayat 3 menyatakan tugas, tanggung jawab, dan wewenang pengawas adalah melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada madrasah.⁸⁵

⁸³Tim Penyusun, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan SDM dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015), 5.

⁸⁴ PERMENPAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010, Tentang *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya*, sumber: <http://ditjenpp.kemendiknas.go.id>.

⁸⁵ Tim Penyusun, *Pedoman Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah*, (Jakarta, Dirjen Pendis Kementerian Agama RI, 2014), 5.

Menurut Nana Sudjana seperti yang dikutip oleh Kompri menyatakan bahwa tugas pengawas pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melakukan fungsi-fungsi supervisi, baik itu melakukan supervisi manajerial maupun supervisi akademik. Adapun yang harus dilakukan oleh pengawas sekolah adalah sebagai berikut:⁸⁶

- a. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan seluruh staf sekolah,
- b. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya,
- c. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan *stakeholder* sekolah.

Menurut Nur Aedi pengawas sekolah memiliki tugas yang menuntut profesionalitas. Seorang pengawas sekolah wajib melaksanakan tugas sebagai berikut⁸⁷:

- a. Menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan dan membimbing dan melatih profesional guru;
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- c. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, nilai agama dan etika; dan
- d. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

⁸⁶ Kompri, *Manajemen Pendidikan; Komponen – Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, (Yogyakarta:Ar-Ruzz, 2015), 284.

⁸⁷ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 131-132.

Tabel 1.2 Dimensi Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah⁸⁸

Dimensi Tugas Pengawas	Sasaran
Menyupervisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Kepala Sekolah 2. Kinerja Guru 3. Kinerja Staf Sekolah 4. Pelaksanaan kurikulum/mata pelajaran 5. Pelaksanaan pembelajaran 6. Ketersediaan dan pemanfaatan sumber daya 7. Manajemen sekolah, dan lain-lain
Memberi Nasihat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepada Guru 2. Kepala Sekolah 3. Tim kerja sekolah dan staf 4. Komite Sekolah 5. Orang tua siswa
Memantau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penjaminan/standar mutu pendidikan 2. Proses dan hasil belajar peserta didik 3. Pelaksanaan ujian 4. Rapat guru dan staf 5. Hubungan sekolah dengan masyarakat 6. Data statistik kemajuan sekolah
Membuat laporan perkembangan kepengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepada Kemenag Kab./Kota
Mengkoordinasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkoordinasi sumber personal dan material 2. Kegiatan antarsekolah

⁸⁸ Muhammad Fathurrohman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015), Cet. I, 26-27.

	<p>3. Kegiatan <i>pre/in-service training</i> bagi guru dan kepala sekolah serta pihak lain</p> <p>4. Pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah</p>
Memimpin	<p>1. Pengembangan kualitas SDM di sekolah binaan</p> <p>2. Pengembangan sekolah</p>

Secara lebih terperinci, berkenaan dengan tugas pokok pengawas madrasah, sebagaimana penulis kutip dari Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, adalah sebagai berikut⁸⁹:

1. Menyusun Program Pengawasan

Penyusunan program pengawasan difokuskan pada pemenuhan standar nasional pendidikan. Pelaksanaan program pengawasan meliputi (1) melaksanakan pembinaan guru dan atau kepala madrasah, (2) memantau delapan (8) standar nasional pendidikan, (3) melaksanakan penilaian kinerja guru dan/atau kepala madrasah, (4) evaluasi hasil program pengawasan dimulai dari tingkat madrasah binaan dan tingkat kabupaten/kota, dan pelaporan program pengawasan.

Setiap Pengawas Madrasah wajib menyusun program pengawasan, yang terdiri atas program tahunan dan program semester untuk seluruh madrasah binaan. Penyusunan program tahunan; (a) identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. (b) pengolahan dan analisis hasil evaluasi tahun sebelumnya. (c) perumusan rancangan program pengawasan tahunan, dan (d) pemantapan

⁸⁹ Tim Penyusun, *Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah* (Jakarta: Dirjen Pendis Kementerian Agama RI, 2015), 7-8.

dan penyempurnaan rancangan program pengawasan tahunan.

- a. Penyusunan program semester pengawasan pada setiap madrasah binaan disebut Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) dan Rencana Kepengawasan Manajerial (RKM)
 - b. Berdasarkan program tahunan dan program semester yang telah disusun, maka setiap pengawas menyiapkan instrumen-instrumen yang dibutuhkan sesuai dengan materi, aspek, dan fokus masalah yang akan disupervisi.
2. Pelaksanaan Program Pengawasan
- Tahapan pelaksanaan pengawasan meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut: a) Melaksanakan pembinaan guru dan/atau kepala madrasah. b) Memantau pelaksanaan delapan standar nasional pendidikan. c) Melaksanakan penilaian kinerja guru dan/atau kepala madrasah.
3. Laporan Hasil Pengawasan
- a. Penyusunan laporan oleh setiap pengawas madrasah bertujuan untuk:
 - 1) Memberi gambaran mengenai keterlaksanaan setiap butir kegiatan yang menjadi tugas pokok pengawas madrasah.
 - 2) Memberi gambaran mengenai kondisi madrasah binaan berdasarkan hasil-hasil pengawasan akademik maupun manajerial berupa hasil-hasil pembinaan, pemantauan, dan penilaian.
 - 3) Menginformasikan berbagai pelaksanaan setiap butir kegiatan pengawasan madrasah.
 - b. Tahapan pelaporan meliputi kegiatan-kegiatan berikut:
 - 1) Mengkompilasi dan mengklasifikasi data hasil pemantauan dan pembinaan
 - 2) Menganalisis data hasil pemantauan dan pembinaan
 - 3) Menyusun laporan hasil pengawasan sesuai sistematika yang ditetapkan

- 4) Menyampaikan laporan Semesteran dan Tahunan kepada Pokjawas dan Kemenag Kabupaten/Kota serta madrasah yang dibinanya.

Intinya, tugas pokok pengawas sekolah/madrasah adalah: Menyusun program pengawasan sekolah, memantau pelaksanaan delapan standar, menilai administrasi, akademis, dan fungsional serta melakukan pengawasan di daerah khusus. Daerah khusus adalah daerah yang terpencil dan terbelakang, daerah dengan kondisi masyarakat adat yang terpencil, daerah perbatasan dengan negara lain. Tugas pokok tersebut diarahkan untuk mengawasi kinerja guru dalam pembelajaran dan kinerja kepala sekolah dalam mengelola pendidikan.⁹⁰

Dilain pihak, Sudjana melihat bahwa tugas pengawas, mencakup 1) *Inspecting* (Mensupervisi), 2) *Advising* (memberi nasihat), 3) *Monitoring* (memantau), 4) *Reporting* (membuat laporan), 5) *Coordinating* (mengoordinasi), 6) *Performing Leadership* dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut.⁹¹

Terkait dengan tugas pokok pengawasan yang berkenaan dengan supervisi manajerial, Syaiful Sagala menjelaskan bahwa sedikitnya ada sembilan hal penting, diantaranya:

⁹⁰ Barnawi, Moh.Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta:Ar-Ruz Media,2014), 28.

⁹¹ Tim Penyusun, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, (Jakarta:Kemendiknas).22

Memantau penjaminan/standar mutu pendidikan, memantau proses penerimaan siswa baru, memantau proses dan hasil belajar siswa, memantau pelaksanaan ujian, memantau rapat guru dan staf sekolah, memantau hubungan sekolah dengan masyarakat, memantau data statistik kemajuan sekolah, memantau program-program pengembangan sekolah, dan program lainnya berkaitan dengan manajemen kelembagaan di sekolah.

⁹²

Tugas monitoring/ memantau ini dilakukan melalui pengamatan langsung maupun menganalisis dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan sekolah. Setelah memperoleh data dan informasi yang diperlukan, selanjutnya pengawas melakukan analisis komprehensif hasil penilaian dan hasilnya akan digunakan sebagai bahan untuk melakukan inovasi pembinaan pendidikan di sekolah binaan.⁹³

Atas dasar penilaian tersebut, pengawas sekolah melakukan pembinaan dan pemecahan masalah sesuai dengan kasus yang ditemukan dari data dan informasi yang diperoleh tersebut. Supervisi manajerial sudah jelas memiliki ruang tentang bagaimana memantau, memiliki tata kelola serta administrasi yang baik dalam sekolah maupun lembaga tersebut dapat sesuai dengan standar dan berjalan dengan baik.⁹⁴

⁹² Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 156.

⁹³ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, 156.

⁹⁴ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, 156.

Dalam buku *Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah* yang diterbitkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009 dinyatakan bahwa:

Supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan, sarana prasarana dan sumberdaya lainnya.⁹⁵

Oleh karena itu, pada tahap selanjutnya, penelitian ini akan fokus terhadap supervisi manajerial pengawas madrasah dalam hal pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan, sarana prasarana, sebagaimana tersebut diatas.

3. Kompetensi Pengawas Madrasah

Setiap pekerjaan profesional menuntut adanya standar kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan agar tugas-tugas dan tanggung jawab profesi dapat berjalan secara efektif. Termasuk tugas Pengawas Madrasah, tidak lepas dari tuntutan untuk memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia agar perannya sebagai Pengawas Madrasah dapat dirasakan penuh oleh madrasah yang berada di bawah binaannya.

Apalagi jika melihat tugas pokok pengawas yang begitu berat dan perannya yang signifikan dan strategis dalam proses dan hasil pendidikan yang bermutu di sekolah, maka

⁹⁵ Tim Penulis, *Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah/Madrasah*, (Jawa Tengah: LPPKS, 2015), 5.

untuk dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, tentu saja seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Kompetensi dapat diartikan sebagai seperangkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, tingkah laku yang harus dimiliki pengawas satuan pendidikan serta ditampilkan dalam pelaksanaan tupoksinya untuk meningkatkan mutu pendidikan pada sekolah binaannya.⁹⁶

Pengertian kompetensi menurut para ahli dalam Siti Nur Aini adalah sebagaimana berikut ini:

Menurut Chung & Meginson ialah kewenangan, yaitu sifat pengetahuan dan kemampuan pribadi seseorang yang relevan dengan menjalankan tugasnya secara efektif.

Conny R. Semiawan mendefinisikan kompetensi ialah kemampntan (ability), keterampilan (skills), dan sikap yang correcy dan tuntas untuk menjalankan perannya secara lebih efisien.

Menurut spencer & spencer, ada lima tipe karakteristik kompetensi yaitu motif, (2) *traits* (sifat-sifat), (3) konsep diri (*self-concepts*), (4) pengetahuan dan (5) keterampilan (*skill*). Kompetensi berupa keterampilan dan pengetahuan dapat dilihat, tetapi kompetensi berupa motif, *traits*, dan konsep diri sering tersembunyi.⁹⁷

⁹⁶ Zainal Aqib, *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, (Bandung: Yrama Widya, 2009), 62.

⁹⁷ Siti Nur Aini Hamzah, "Mengenal Supervisi Manajerial Dalam Lembaga Pendidikan", *Jurnal Kependidikan Islam*, (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, volume 6, nomor 2, 2015), 85

Mengacu kepada pengertian kompetensi di atas maka dalam hal ini kompetensi pengawas sekolah dapat dimaknai sebagai seperangkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang harus dimiliki dan dikuasai Pengawas Sekolah/Madrasah secara terpadu dan ditampilkan dalam tindakannya untuk peningkatan mutu pendidikan pada sekolah/madrasah yang dibinanya.

Makna kompetensi pengawas sekolah/madrasah yang terkandung dalam rumusan ini pada hakikatnya tercermin dalam pola pikir, pola rasa, dan pola tindak Pengawas Sekolah/Madrasah dalam melaksanakan tugas kepengawasan.⁹⁸

Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi supervisi manajerial yang dimaknai sebagai kemampuan pengawas sekolah dalam melaksanakan pengawasan manajerial yakni menilai dan membina kepala sekolah dan tenaga kependidikan lain yang ada di sekolah dalam mempertinggi kualitas pengelolaan dan administrasi sekolah.⁹⁹

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah terdapat enam dimensi kompetensi, yaitu: “kompetensi

⁹⁸ Siti Nur Aini Hamzah, “Mengenal Supervisi Manajerial Dalam Lembaga Pendidikan”, 86.

⁹⁹ Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2011), Cet.II, 58.

kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial. Setiap dimensi kompetensi memiliki sub-sub sebagai kompetensi dasar yang harus dimiliki seorang pengawas.”¹⁰⁰

Sementara itu, berkenaan dengan dimensi kompetensi supervisi manajerial pengawas sekolah/madrasah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- a. Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah.
- b. Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah.
- c. Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah.
- d. Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
- e. Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.
- f. Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah.
- g. Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu

¹⁰⁰ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2012, tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, sumber: <https://jdih.kemdikbud.go.id>.

kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.¹⁰¹

Selain kompetensi supervisi manajerial di atas dalam bukunya Muhammad Fathurrohman dan Hindama Ruhyani menambahkan beberapa poin untuk kompetensi supervisi manajerial pengawas sekolah yaitu:

- a. Membantu kepala sekolah dalam menyusun indikator keberhasilan mutu pendidikan di sekolah.
- b. Membina staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya.
- c. Memotivasi pengembangan karier kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- d. Menjelaskan berbagai inovasi dan kebijakan pendidikan kepada guru dan kepala sekolah.
- e. Memantau pelaksanaan inovasi dan kebijakan pendidikan di sekolah sekolah binaannya.¹⁰²

Secara garis besar kompetensi supervisi manajerial ini melingkupi Kompetensi pengawas sekolah/madrasah juga mencakup kemampuan yang direfleksikan pada pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dituntut untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan profesional sebagai pengawas. Maka dari itu begitu ditekankannya kompetensi tersebut karena hal itu dapat berpengaruh pada tumbuh kembang sebuah sekolah. Karena, pengawas yang baik adalah pengawas yang memiliki kompetensi dan juga

¹⁰¹ Tim Penyusun Bahan Belajar Mandiri, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*, (Jakarta: Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik danTendik, 2009), 15.

¹⁰² Muhammad Fathurrohman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015), Cet. I, 33-34

telaten dalam membimbing serta mengarahkan sekolah yang dinaunginya serta memberikan penilaian secara objektif sebagai mana tugas yang telah dibebankan kepadanya.¹⁰³

4. Standar Kualifikasi Pengawas Madrasah

Berdasarkan Permendiknas Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, pada pasal 1 ayat (1 dan 2) disebutkan bahwa:

Untuk dapat diangkat sebagai Pengawas Sekolah/Madrasah seseorang wajib memenuhi standar Pengawas Sekolah/Madrasah yang berlaku secara nasional. Ayat (2) menyebutkan bahwa standar pengawas sekolah/madrasah sebagaimana dimaksudkan pada ayat (1) tercantum dalam lampiran Peraturan Menteri yang menyatakan bahwa pengawas sekolah/madrasah harus memiliki standar kualifikasi pendidikan dan standar kompetensi.¹⁰⁴

Dalam lampiran Peraturan Menteri tersebut diatas, standar kualifikasi pendidikan bagi pengawas sekolah/madrasah khususnya di tingkat Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI), sebagai berikut:¹⁰⁵

- a. Berpendidikan minimum sarjana (S1) atau Diploma Empat (D-IV) kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi.
- b. Guru SD/MI bersertifikat pendidik sebagai guru SD/MI dengan pengalaman kerja minimum 8 tahun di SD/MI atau kepala sekolah SD/MI dengan

¹⁰³ Siti Nur Aini Hamzah, "Menenal Supervisi Manajerial Dalam Lembaga Pendidikan", Jurnal *Kependidikan Islam*, (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, volume 6, nomor 2, 2015), 87.

¹⁰⁴ Permendiknas RI, Nomor 12 Tahun 2007 Tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: BNSP, 2017), 2.

¹⁰⁵ Lampiran Permendiknas RI, Nomor 12 Tahun 2007, Nomor 12 Tahun 2007 *Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: BNSP, 2017), 5-6.

- pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SD/MI
- 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.
 - f. Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan

Hal yang sama terkait dengan kualifikasi pengawas madrasah sudah ditetapkan sebagaimana Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia No. 2 tahun 2012 Bab IV pasal 6 sebagai berikut:

- a Berpendidikan minimal sarjana (S1) atau diploma IV dari perguruan tinggi terakreditasi.
- b Berstatus sebagai guru bersertifikat pendidik pada madrasah atau sekolah.
- c Memiliki pengalaman mengajar paling sedikit 8 (delapan) tahun sebagai guru Madrasah atau guru PAI di sekolah.
- d Memiliki pangkat minimum Penata, golongan ruang III/c.
- e Memiliki kompetensi sebagai pengawas yang dibuktikan dengan sertifikat Kompetensi Pengawas.
- f Berusia setinggi-tingginya 55 (lima puluh lima) tahun.
- g Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan setiap unturnya paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir dan

h Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang dan / atau tingkat berat selama menjadi PNS.

¹⁰⁶

5. Ruang Lingkup Tugas Pengawas Madrasah

Ruang lingkup tugas pengawas madrasah berdasarkan PMA No. 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah yang telah diubah oleh PMA No. 31 tahun 2013 tentang Perubahan Atas PMA No. 2 Tahun 2012 pasal 1 ayat 3 adalah melaksanakan supervisi manajerial dan supervisi akademik.¹⁰⁷

Adapun ruang lingkup tugasnya adalah menyusun program pengawasan madrasah, melaksanakan pembinaan, melakukan pemantauan dan penilaian, menyusun laporan pelaksanaan program pengawasan, melaksanakan bimbingan dan pelatihan profesionalitas kepala madrasah dan tenaga kependidikan lainnya.

Di dalam buku *Supervisi Manajerial dan Supervisi akademik* yang dikeluarkan oleh Pusat Pengembangan Tenaga Pendidikan, ruang lingkup supervisi manajerial adalah:

1. Pemantauan manajemen perubahan mengarah pada pencapaian 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan memanfaatkan hasilhasilnya untuk membantu kepala sekolah mempersiapkan akreditasi sekolah.
2. Penilaian terhadap kinerja kepala sekolah dalam hal menjadi agen perubahan pertama di sekolah dalam

¹⁰⁶ Peraturan Menteri Agama (PMA) RI, Nomor 2 Tahun 2012 tentang *Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI)*, Bab I Pasal 1, sumber: *simpuh kemenag.go.id* diakses pada tanggal 3 April 2019, pukul 08.00, WIB.

¹⁰⁷ Kementerian Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2015), 7-8.

implementasi kurikulum 2013 sesuai dengan standar nasional pendidikan.

3. Pembinaan dilakukan pengawas tentang pengelolaan sekolah meliputi antara lain penyusunan kurikulum 2013, peminatan, penerimaan peserta didik baru, dsb.¹⁰⁸

Sedangkan di dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah yang di terbitkan oleh Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, dipaparkan bahwa ruang lingkup supervisi manajerial terdiri dari:¹⁰⁹

- a. Pengelolaan sekolah yang meliputi penyusunan sekolah berdasarkan SNP, baik rencana kerja tahunan maupun rencana kerja 4 tahunan, pelaksanaan program, pengawasan dan evaluasi internal, kepemimpinan sekolah dan sistem informasi manajemen.
- b. Membantu kepala sekolah melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan merefleksikan hasil-hasilnya dalam upaya penjaminan mutu pendidikan.
- c. Mengembangkan perpustakaan dan laboratorium serta sumber sumber belajar lainnya.
- d. Kemampuan kepala sekolah dalam membimbing pengembangan program bimbingan konseling di sekolah.
- e. Melakukan pendampingan terhadap kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah (supervisi manajerial), yang meliputi:
 1. Memberikan masukan dalam pengelolaan dan administrasi kepala sekolah berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
 2. Melakukan pendampingan dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.

¹⁰⁸ Tim penyusun, *Supervisi Manajerial dan Supervisi akademik*, (Jakarta Pusat: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, 2015), 7.

¹⁰⁹ Tim Penyusun, *Buku Kerja Pengawas*, (Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Jakarta: 2011), Cet. II, 23.

3. Memberikan bimbingan kepala sekolah untuk melakukan refleksi hasil-hasil yang dicapainya.

G. Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka supervisi manajerial pengawas madrasah dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan, berkenaan dengan aspek pengelolaan Madrasah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya.

Pengawas satuan pendidikan yang dimaksud adalah Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional yang tugas, tanggungjawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada Madrasah..¹¹⁰

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, Pengawas Sekolah/Madrasah berperan sebagai: (1) kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah, (2) asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah, (3) pusat informasi pengembangan mutu sekolah, dan evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.

¹¹⁰ Tim Penyusun, *Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah* (Jakarta: Dirjen Pendis Kementerian Agama RI, 2015), 1-2

Secara teknis, dalam melaksanakan tugasnya para Pengawas Sekolah/Madrasah haruslah menyusun dan memiliki program kepengawasan manajerial sekolah/madrasah yang diawali dengan penyusunan program kerja berdasarkan hasil pengawasan tahun sebelumnya. Program kerja yang disusun pengawas sekolah/madrasah memiliki kegiatan inti pengawasan dengan langkah-langkah penilaian, pembinaan, dan pemantauan pada semua komponen pendidikan yang ada di sekolah/madrasah binaannya.¹¹¹

Langkah berikutnya adalah pelaksanaan 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.

Dengan 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. Pada tahap selanjutnya dilakukan pengelolaan dan analisis data hasil pemantauan, pembinaan, dan penilaian, dilanjutkan dengan evaluasi hasil pengawasan dari setiap madrasah binaan. Berdasarkan hasil analisis data, disusun

¹¹¹ Nur Aedi, Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan; Tinjauan Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 131

laporan hasil pengawasan yang menggambarkan sejauh mana keberhasilan tugas pengawas dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan di madrasah binaannya.

Sebagai tahap akhir dari satu siklus kegiatan pengawasan madrasah adalah menetapkan tindak lanjut untuk program pengawasan tahun berikutnya. Tindak lanjut pengawasan diperoleh berdasarkan hasil evaluasi komprehensif terhadap seluruh kegiatan pengawasan dalam satu periode.