**PERSETUJUAN**

Tesis Berjudul:

**PELAKSANAAN SUPERVISI MANAJERIAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI KUTACANE**

**KABUPATEN ACEH TENGGARA**

Oleh:

**Nasruddin**

**NIM. 212032853**

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar

Magister Pendidikan Islam (M.PdI) pada Program Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Supervisi Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN

Sumatera Utara - Medan

Medan, April 2014

 **Pembimbing I Pembimbing II**

**Prof. Dr. Syafaruddin, M. Pd Prof. Dr. Syukur Kholil, MA**

**NIP. 196216071990031004 NIP. 196402091987031003**

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nasruddin

N I M : 212032853

Tempat Tanggal Lahir : Kutacane Lama, 21 Oktober 1972

Pekerjaan : Pengawas Tingkat Dasar Kementerian Agama

 Kab. Aceh Tenggara

Alamat : Jl. Iskandar Muda no.73, Kutacane Lama

 Kec. Babussalam Kab Aceh Tenggara

menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “PELAKSANAAN SUPERVISI MANAJERIAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI KUTACANE KABUPATEN ACEH TENGGARA” benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

 Medan, 16 April 2014

 Yang Membuat Pernyataan

 Nasruddin

**ABSTRAK**

**Pelaksanaan Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. Tesis, Medan: Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara. 2014.**

**Nama : Nasruddin**

**Nim : 212032853**

**IPK :**

**Yudisium :**

**Pembimbing I : Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd**

**Pembimbing II : Prof. Dr. Syukur Kholil, MA**

Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimanakah perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. Penelitian ini dilaksanakan dengan metode kualitatif. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan teknik reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan, yang prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian.

Temuan penelitian ini adalah :

1. Perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTsN Kutacane disusun pada awal tahun pembelajaran dan melibatkan pengawas dan kepala madrasah. Perencanaan disusun secara sistematis dalam Rencana Kerja Pengawas yang mencakup 5 komponen, yaitu 1) waktu dan tanggal pelaksanaan supervisi manajerial; 2) aspek-aspek bidang kurikulum dan indikator aspek yang akan dinilai; 3) instrumen pemenuhan bidang kurikulum; 4) teknik pelaksanaan supervisi manajerial; dan5) rencana evaluasi dan tindak lanjut hasil supervisi manajerial pengawas. Tindak lanjut hasil perencanaan adalah sosialisasi kepada madrasah dan guru-guru PAI.

2. Pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI dilakukan dengan teknik kunjungan langsung, dengan komunikasi yang santun, dan dengan pendekatan kolaboratif. Supervisi manajerial dilaksanakan dengan langkah-langkah sistematis yaitu pemeriksaan dokumen-dokumen, mengklarifikasi temuan dan diskusi untuk menemukan solusi terhadap temuan. Tindak lanjut pelaksanaan supervisi manajerial adalah pembimbingan kepada kepala madrasah dan guru-guru PAI yang kemudian disusul dengan pemantauan dan penilaian pemenuhan bidang kurikulum.

3. Evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI dilakukan secara bertahap, dan didahului dengan pembinaan dan pembimbingan kepala madrasah dan guru-guru PAI. Penilaian supervisi manajerial dilakukan dengan teknik *scoring*, dan hasil penilaian ditindak lanjuti dengan cara: a. melaporkan hasil penilaian kepada atasan pengawas yaitu Kasi Mapenda Kemenag Kutacane dalam bentuk laporan pelaksanaan kepengawasan; b. pengawas akan merujuk kepada hasil tersebut dalam menyusun program pembinaan manajerial pada tahun selanjutnya; c.pengawas mendorong kepala madrasah untuk meningkatkan pembinaan kemampuan dan kualitas kerja guru-guru PAI; dan d. pengawas akan menyusun program pembinaan kepada guru-guru PAI MTsN Kutacane dalam bentuk pelatihan di tahun mendatang.

**الاختصار**

تنفيذ الإشراف الإداري في تحسين أداء معلمي التربية الدينية الإسلامية في المدرسة الثانوية الحكومية كوتا جاني منطقة اتشيه الجنوب الشرقي. الأطروحة, ميدان: برنامج الدراسات العليا للجامعة الإسلامية الحكومية في سومطرة الشمالية، ۲۰۱٤.

صياغة مشكلة هذا البحث هي في كيفية تخطيط وتنفيذ وتقييم الإشراف الإداري فى مجالات المناهج الدراسية لتحسين أداء معلمي التربية الدينية الإسلامية في المدرسة الثانوية الحكومية كوتا جاني. أما غرض هذا البحث وصفا تخطيط وتنفيذ وتقييم الإشراف الإداري فى مجالات المناهج الدراسية لتحسين أداء معلمي التربية الدينية الإسلامية في المدرسة الثانوية الحكومية كوتا جاني. أجري هذا البحث مع الطرق النوعية. وتم جمع البيانات البحثية باستخدام تقنية الدراسات المقابلة، الملاحظة والتوثيق. وقد تم تحليل البيانات باستخدام اختزال البيانات، وعرض البيانات، و الاستنتاج مع العملية تجري دائرية أثناء البحث.

نتائج هذه البحث هي:

1. جعل تخطيط الإشراف الإداري أول العام الدراسي مع إشراك المشرف و رئيس المدرسة. رتّب التخطيط منهجيا فى خطة المشرف التي تضم ٥ عناصر: ١( الوقت والتاريخ لتنفيذ الإشراف الإداري,٢( جوانب مجالات المناهج الدراسية و جوانب المؤشرات التي سيتم تقييمها, ٣( الأدوات الوفائية لمجالات المناهج الدراسية,٤( تقنيات تنفيذ الإشراف الإداري, و ٥( خطة التقييم و المتابعة لنتائج الإشراف الإداري. اما المتابعة هي التنشئة الاجتماعية نحو رئيس المدرسة و معلمي التربية الدينية الإسلامية.
2. عقد تنفيذ الإشراف الإداري باستخدام الزيارات المباشرة، مع التواصل المهذب والنهج التعاوني. قام الإشراف الإداري بالتدابير المنهجية يعنى فحص الوثائق، وتوضيح النتائج والمناقشة لإيجاد حلول للنتائج. أما المتابعة عقدت يتوجيه رئيس المدرسة والمعلم من ثم يليه رصد وتقييم الأدوات الوفائية لمجالات المناهج الدراسية.
3. جعل تقييم الإشراف الإداري تدريجيا يسبقها التدريب والتوجيه نحو الرئيس والمعلم. يتم تقييم الإشراف الإداري بتقنيات التهديف. أما المتابعة مع استخدام الطرق ١) تقرير نتيجة إلى مدرب المشرف يعني رئيس قسم المدارس الدينية والتعليم الابتدائي لوزارة الدينية كوتا جاني عن تنفيذ التقارير الرقابية,٢) الرجوع إلى النتائج في تطوير برنامج التدريب الإداري العام المقبل,٣) تشجع رئيس المدرسة لتحسين مهارات التدريب و جودة عمل المعلم, و٤) إعداد برامج تدريب المعلمين عن طريق التدريب في السنة المقبلة.

**ABSTRACT**

****

**Nasruddin, NIM. 212 032 853. Implementation of Managerial Supervision In Improving Islamic Education Teachers’ Performance At Kutacane Government Islamic Junior School In Southeast Aceh. Thesis: Graduate Institute of Islamic Studies of North Sumatra, 2014.**

The research problem was how the planning, implementation and evaluation of managerial supervision of curriculum areas in improving teachers’ performance at Government Islamic junior school Kutacane in Southeast Aceh. The purpose of the study was to describe the planning, implementation and evaluation of managerial supervision of curriculum areas in improving teachers’ performance at Government Islamic junior school Kutacane in Southeast Aceh. This research was conducted with qualitative methods. Research data collection was done by using interview, observation and documentation studies. Data analysis was done by using data reduction, data display, and conclusion, that the process takes place in a circular during the study.

The findings of this study are:

1. The Managerial supervision planning of curriculum areas in improving PAI's teacher performance in MTsN Kutacane compiled in early academic year and involving supervisors and principal. Planning arranged systematically in the Work Plan Trustees that includes 5 components, namely 1) ​​the time and date of implementation of managerial supervision ; 2) aspects of curriculum areas and aspects of the indicators that will be assessed ; 3) compliance instrument curriculum areas ; 4) the implementation techniques of managerial supervision; and 5) evaluation and follow-up plan toward results of supervisor’s managerial supervision. Follow-up results of the planning done by socialization to the principal and PAI’s teachers.
2. The Managerial supervision implementation of curriculum areas in improving PAI's teacher performance in MTsN Kutacane done by using direct visits with a polite communication, and collaborative approach. Managerial supervision carried out by systematic measures which checks the documents, clarify the findings and discussion to find solutions to the findings. Follow up the implementation of managerial supervision is guiding principal and PAI’s teacher, monitoring and compliance assessment curriculum areas.
3. The Managerial supervision evaluation of curriculum areas in improving PAI's teacher performance in MTsN Kutacane done gradually, and preceded by coaching and mentoring principal and PAI’s teachers. Assessment of managerial supervision is done by scoring techniques, and outcomes assessment followed up by: 1) making report the result to the supervisor’s tops namely is section chief of Islamic school and basic education of religious ministry in Kutacane in the form of implementation of supervisory reports ; b. referring to the results of monitoring in developing managerial coaching program in the next year ; c. encourage the principal to improve the ability and performance PAI’s teachers ; d. preparing PAI’s teachers coaching program for MTsN Kutacane in the form of training in the coming year.

**KATA PENGANTAR**

 Segala puji penulis sampaikan kepada Allah atas segala karunia dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pelaksanaan Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara”.

Penulis sepenuhnya menyadari berbagai kelemahan yang dimiliki sehingga menemukan berbagai kendala selama penyelesaian studi dan penyusunan tesis. Namun berkat pertolongan Allah dan dorongan dari berbagai pihak, kendala tersebut tidak menjadi penghambat sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan tesis ini. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa hormat yang setinggi-tingginya dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

* 1. Orang tua penulis dan mertua yang selalu memberikan kasih sayang yang tulus.
	2. Isteri tercinta dan anak-anakku tersayang yang selalu memberikan dukungan penuh kepada penulis.
	3. Direktorat Pendidikan Agama Islam (DITPAIS) Kementerian Agama Republik Indonesia yang telah memberikan bantuan beasiswa sehingga penulis dapat mengikuti studi di Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan.
	4. Direktur Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan, yang selalu mendukung terlaksananya program perkuliahan dengan baik.
	5. Bapak Prof. Dr. Syafaruddin M.Pd (Pembimbing I) dan Bapak Prof. Syukur Kholil, M.A (Pembimbing II) yang selalu meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
	6. Segenap dosen, pegawai serta civitas akademis Pascasarjana IAIN Sumatera Utara yang telah banyak memberikan bantuan fasilitas dan pelayanan mulai dari proses menjalani perkuliahan hingga penyelesaian tesis.
	7. Pengawas MTsN Kutacane yang telah mendukung dan penuh kerjasama dalam penyelesaian tesis ini.
	8. Kepala MTsN Kutacane yang telah mendukung dan penuh kerjasama dalam penyelesaian tesis ini.
	9. Teman-teman seperjuangan pada Program Beasiswa Guru PAI dan Pengawas Tahun 2012 yang telah banyak memberikan kontribusi positif kepada penulis.
	10. Seluruh pihak yang telah memberikan dukungan terhadap penyelesaian tesis ini.

Demikian tesis ini disampaikan. Semoga seluruh kebaikan yang diberikan kepada penulis mendapat balasan yang sebaik-baiknya dari Allah dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis dan seluruh pembaca.

 Medan, 16 April 2014

 Penulis

 **Nasruddin**

**PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN**

1. **Konsonan**

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan transliterasinya dengan huruf latin.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Huruf Arab** | **Nama** | **Huruf Latin** | **Nama** |
| ا | alif | Tidak dilambangkan | tidak dilambangkan |
| ب | ba | B | Be |
| ت | ta | T | Te |
| ث | śa | Ś | es (dengan titik di atas) |
| ج | jim | J | Je |
| ح | ha | H | ha (dengan titik di bawah) |
| خ | kha | Kh | ka dan ha |
| د | dal | D | De |
| ذ | zal | Ż | zet (dengan titik di atas) |
| ر | ra | R | Er |
| ز | zai | Z | Zet |
| س | sin | S | Es |
| ش | syin | Sy | es dan ye |
| ص | sad | S | es (dengan titik di bawah) |
| ض | dad | D | de (dengan titik di bawah) |
| ط | ta | T | te (dengan titik di bawah) |
| ظ | za | Z | zet (dengan titik di bawah) |
| ع | ‘ain | ‘ | koma terbalik di atas |
| غ | gain | G | Ge |
| ف | fa | F | Ef |
| ق | qaf | Q | Qi |
| ك | kaf | K | Ka |
| ل | lam | L | El |
| م | mim | M | Em |
| ن | nun | N | En |
| و | waw | W | We |
| ه | ha | H | Ha |
| ء | hamzah | ΄ | Apostrof |
| ي | ya | Y | Ye |

2. **Vokal**

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

1. **Vokal Tunggal**

Vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tanda | Nama | Huruf Latin | Nama |
| --َ-- | Fathah | A | A |
| ِ-- -- | Kasrah | I | I |
| --ُ-- | Dammah | U | U |

1. **Vokal Rangkap**

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tanda dan Huruf | Nama | Gabungan huruf | Nama |
| ي -َ- | Fathah dan ya | Ai | a dan i |
| و –َ- | fathah dan waw | Au | a dan u |

Contoh:

 كتب : kataba

 فعل : fa’ala

 ذكر : żukira

 yażhabu : يذ هب

 suila : سئل

 kaifa :كيف

 haula : هول

1. ***Maddah***

*Maddah* vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Harkat dan tanda | Nama | Huruf dan tanda | Nama |
| سَا | Fathah dan alif atau ya | Ā | a dan garis di atas |
| ي -ِ- | Kasrah dan ya | I | i dan garis di atas |
| و -ُ- | Dammah dan waw | Ū |  u dan garis di atas |

Contoh:

 qāla : قا ل

 ramā :ر مى

 qila : قيل

 yaqūlu :يقو ل

1. ***Ta Marbutah***

Transliterasi untuk *ta marbutah* ada dua:

* 1. *ta marbutah* hidup

*Ta marbutah* yang hidup atau mendapat harkat fathah*,* kasrah dan dammah, transliterasinya adalah /t/.

* 1. *ta marbutah* mati

*Ta marbutah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah */*h*/.*

* 1. Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbutah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

- raudah al-atfāl 🡪 raudatul atfāl : رو ضة الا طفا ل

- al-Madinatul al-munawwarah : المد ينة المنو رة

- Talhah :طلحة

1. **Syaddah (Tasydّid)**

*Syaddah* atau *tasydid* yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid,* dalam transliterasi ini tanda *syaddah* itu dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

 - rabbanā : ر بّنا

 - nazzala : نزّ ل

 - al-birr :البرّ

 - al-hajj :الحجّ

 - nu“ima : نعّم

1. **Kata Sandang**

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

* 1. Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang tersebut.

* 1. Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

 - ar-rajulu : الر جل

 - as-sayyidatu :السيد ة

 - asy-syamsu :الشمس

 - al-qalamu : القلم

 - al-badi’u :البد يع

 - al-jalālu :الجلا ل

1. **Hamzah**

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof, namun itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

 - ta’khuzūna :تاٴ خذو ن

 - an-nau’ :النو ء

 - syai’un :شيء

 - inna :ان

 - umirtu : امر ت

 - akala :ا كل

1. **Penulisan Kata**

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi’il* (kata kerja), *isim* (kata benda), maupun *harf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

 - Wa innallāha lahua khai ar-rāziqin :وان الله لهو خير الرازقين

 - Wa innallāha lahua khairurrāziqin :وان الله لهو خير الرا زقين

 - Fa aufū al-kaila wa al-mizāna :فاو فوا الكيل والميزان

 - Fa auful-kaila wal-mizāna :فاو فوا الكيل والميزان

 - Ibrāhim al-Khalil :ابرا هيم الخليل

 - Ibrāhimul-Khalil :ابرا هيم الخليل

1. **Huruf Kapital**

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukal huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

* Wa ma Muhammadun illa rasul
* Alhamdu lillahi rabbil ’alamin

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

* Nasrun minallahi wa fathun qarib
* Lillahi al-amru jamia’an
* Wallahubikulli syai’in ’alim
1. **Tajwid**

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan ilmu tajwid.

**DAFTAR ISI**

Halaman

**PERSETUJUAN** i

**PERNYATAAN**  ii

**ABSTRAKSI** iii

**KATA PENGANTAR** vii

**PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN** ix

**DAFTAR ISI**  xvi

**DAFTAR TABEL**  xviii

**DAFTAR GAMBAR**  xix

**DAFTAR LAMPIRAN**  xx

**BAB I PENDAHULUAN**  1

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Fokus Penelitian 6

C. Rumusan Masalah 6

D. Tujuan Penelitian 7

E. Manfaat Penelitian 7

**BAB II KAJIAN TEORI** 9

A. Supervisi Pendidikan 9

1. Pengertian Supervisi Pendidikan 9
2. Fungsi dan Tujuan Supervisi Pendidikan 13

B. Supervisi Manajerial dalam Pendidikan 20

1. Pengertian Supervisi Manajerial 20
2. Ruang Lingkup Supervisi Manajerial 26
3. Pendekatan dan Model Pelaksanaan Supervisi Manajerial... 27

C. Kinerja Guru 30

1. Pengertian Kinerja Guru 30
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru 35

D. Pengawasan dan Kinerja dalam Perspektif Islam 37

1. Pengawasan dalam Perspektif Islam 37
2. Kinerja dalam Perspektif Islam 42

E. KajianTerdahulu 44

**BAB III METODOLOGI PENELITIAN**  46

A. Pendekatan Penelitian 46

B. Latar Penelitian 48

C. Subjek Penelitian 49

D. Teknik Pengumpulan Data 49

E. Teknik Analisis Data 51

F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data 53

**BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**  56

A. Temuan Umum 56

1. Letak Geografis dan Sejarah MTs Negeri Kutacane

Kabupaten Aceh Tenggara 56

1. Visi dan Misi MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh

Tenggara 58

1. Keadaan Guru dan Pegawai MTs Negeri Kutacane

Kabupaten Aceh Tenggara 58

1. Keadaan Siswa MTs Negeri Kutacane Kabupaten

Aceh Tenggara 59

1. Sarana dan Prasarana MTs Negeri Kutacane Kabupaten

Aceh Tenggara 61

B. Temuan Khusus 62

1. Perencanaan Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum

dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama

Islam (PAI) 62

1. Pelaksanaan Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum

dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama

Islam (PAI) 77

1. Evaluasi Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama

Islam (PAI) 90

C. Pembahasan Hasil Penelitian 102

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN** 115

A. Kesimpulan 115

B. Saran 116

**DAFTAR PUSTAKA**  117

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**DAFTAR TABEL**

**Tabel Halaman**

1. Nama-nama Kepala MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara

dan Periode Kepemimpinannya 58

1. Rekapitulasi Data Siswa MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh

Tenggara Tahun Pelajaran 2013-2014 60

1. Jumlah Siswa MTs Negeri Kutacane Menurut Kelas dan Jenis Kelamin Tahun Pelajaran 2013-2014 61

**DAFTAR GAMBAR**

**Gambar Halaman**

1. Jenis Supervisi Pendidikan 25

**DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran Halaman**

1. Pedoman Wawancara Pengawas MTsN Kutacane 121
2. Pedoman Wawancara Kepala MTsN Kutacane 124
3. Pedoman Wawancara Ketua Pokjawas Kemenag Kabupaten

Aceh Tenggara 127

1. Pedoman Wawancara WKM Bidang Kurikulum 130
2. Pedoman Wawancara Guru-guru Pendidikan Agama Islam 133
3. Rangkuman Wawancara Pengawas MTsN Kutacane 136
4. Rangkuman Wawancara Kepala MTsN Kutacane 146
5. Rangkuman Wawancara Ketua Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara 151
6. Rangkumana Wawancara WKM Bidang Kurikulum 155
7. Rangkuman Wawancara Guru-guru Pendidikan Agama Islam 157
8. Ringkasan Hasil Observasi 161
9. Kalender Pendidikan MTsN Kutacane 2013-2014 165
10. Instrumen Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum 167
11. Dokumen Penilaian Kinerja Guru-guru Pendidikan Agama Islam 169
12. Poto-poto Penelitian 173

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

**I. IDENTITAS PRIBADI**

1. Nama : Nasruddin
2. N I M : 212032853
3. Tempat Tanggal Lahir : Kutacane Lama, 21 Oktober 1972
4. Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil (PNS)
5. Unit Kerja : Pengawas Tingkat Dasar Kementerian Agama

 Kab. Aceh Tenggara

1. Alamat : Jl. Iskandar Muda no.73, Kutacane Lama

 Kec. Babussalam Kab Aceh Tenggara

1. Nomor HP : 085206004708

**II. RIWAYAT PENDIDIKAN**

1. Tamatan SD Negeri 01 Bambel Kutacane Kab. Aceh Tenggara, berijazah tahun 1985.
2. Tamatan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, berijazah tahun 1988.
3. Tamatan Madrasah Aliyah Negeri Kutacane, berijazah tahun 1991.
4. Tamatan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sumatera Utara Medan, berijazah tahun 1996.

**III. RIWAYAT PEKERJAAN**

1. Guru Madrasah Aliyah Negeri Kutacane, tahun 1998-2000.
2. Guru Madrasah Aliyah Negeri Lawe Sigala-gala, tahun 2000-2003.
3. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Engkeran, Kec. Lawe Alas Kab. Aceh Tenggara, tahun 2003-2010.
4. Pengawas Tingkat Dasar Kementerian Agama Kab. Aceh Tenggara, Tahun 2010 hingga sekarang.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Upaya mewujudkan cita-cita pembangunan nasional sebagaimana tertuang dalam UUD 1945 salah satunya adalah dengan menempatkan sektor pendidikan pada posisi dan peran yang sangat strategis dalam akselerasi pembangunan. Peran itu secara prinsipil mengarah pada adanya suatu tujuan yakni meningkatkan kemakmuran (*prosperity*) masyarakat secara keseluruhan disamping sebagai langkah untuk mewujudkan investasi sumber daya manusia (*human investment*) yang penting di era globalisasi ini.

Lebih lanjut secara khusus sasaran pembangunan dalam bidang pendidikan untuk semua jenis dan jenjang sekolah sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Nomor 20 Tahun 2003 dimaksudkan sebagai upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia dalam mewujudkan masyarakat yang adil, dan makmur serta memungkinkan para warganya mengembangkan diri, baik berkenaan dengan aspek jasmaniah maupun rohaniah.

Kenyataannya, pendidikan di negara ini belum ditempatkan pada posisi yang sewajarnya. Kondisi seperti ini dapat dilihat dalam berbagai segi, diantaranya pengelolaan pendidikan yang belum efisien dan belum berorientasi pada mutu, demokratis, berkeadilan, serta partisipatif. Hal ini terjadi sebagai akibat pengelolaan pendidikan yang terlalu birokratis, sehingga pengelolaan pendidikan yang otonom dan profesional pada tingkat pemerintah daerah dan satuan pendidikan belum terwujud.

Pengawas merupakan salah satu elemen yang memiliki peranan dalam peningkatan mutu pendidikan, sebab dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh pengawas (supervisor) akan menumbuhkan semangat dan motivasi mengajar guru dengan memperbaiki segala jenis dan bentuk kekurang-kekurangan yang ada dalam proses belajar mengajar. Hakikat keberadaan pengawas adalah untuk memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah pengajaran. Bila ada sesuatu yang timbul atau mencuat kepermukaan yang dapat mengganggu konsentrasi proses belajar mengajar, pengawas dapat bertindak sesuai kapasitasnya untuk memecahkan permasalahan tersebut. Pengawas memiliki fungsi yang penting sebagai motivator, fasilitator dan sekaligus katalisator pengajaran.

1

Pengawasan diperlukan dalam peningkatan mutu pendidikan dikarenakan setiap orang yang bekerja memerlukan suatu penghargaan, dorongan dan lain sebagainya dari orang lain. Pada saat seorang guru merasa malas, kemudian ia menerima dorongan dari orang lain untuk melawan rasa malasnya, maka guru tersebut termotivasi kembali untuk melakukan pekerjaannya.

Kemudian dalam mengukur keberhasilan suatu pengajaran sekolah diperlukan suatu evaluasi yang komprehensif, sehingga diketahui mana program yang banyak problemnya, mana yang tidak. Apa penyebab suatu program kurang tercapai, lalu apa langkah yang harus dilakukan secara profesional dalam mengatasi hal tersebut.

Pengawasan juga dibutuhkan ketika berkaitan dengan upaya menjaga mutu pendidikan. Pengawasan menjalankan fungsinya sebagai *quality control* (pengendalian mutu) yang mengawasi jalannya proses pendidikan dan segala komponen pendukungnya.

Meski demikian pengawasan mutu dalam dunia pendidikan tentu berbeda dengan perusahaan yang memproduksi barang/jasa. Spanbauer dalam Suharsaputra menyatakan, “*Quality improvement in education should not be viewed as a ‘quick fix process’. It is a long term effort which require organizational change and structuring.”[[1]](#footnote-1)*Atau peningkatan mutu pendidikan tidak boleh dilihat sebagai process perbaikan yang cepat dan instant, tetapi merupakan usaha panjang yang berkelanjutan yang mensyaratkan perubahan organisasi dan struktur pendidikan.

Pandangan tersebut menekankan bahwa mutu pendidikan tidak dapat meningkat, bila tidak diiringi oleh perbaikan mutu organisasasi sekolah, juga struktur dan komponen yang terdapat dalam sekolah. Disinilah salah satu peran pengawas pendidikan, yaitu mengupayakan perbaikan kualitas organisasi sekolah maupun peningkatan kinerja oarang-orang yang berada dalam organisasi sekolah, yaitu kepala, guru-guru dan segenap tenaga kependidikan.

Peran pengawas pendidikan juga berbeda dengan peran pengawas dalam organisasi industri. Hasan menyatakan ada 5 macam peran seorang pengawas pengawas pendidikan yaitu: 1. narasumber; 2. fasilitator; 3. motivator; 4. apart pengendali mutu pendidikan; dan 5. assesor.[[2]](#footnote-2)

Pengawas merupakan nara sumber bagi para guru dalam merencanakan dan melaksanakan tugas–tugasnya, serta dalam mendiaknosa keberhasilan, sehingga guru dapat secara terus menerus meningkatkan kinerjanya. Pengawas berperan sebagai fasilitator, yang membantu guru dalam mengatasi hambatan yang dihadapi maupun dalam mengatasi kekurangan yang dialami. Pengawas berperan sebagai motivator yang dengan berbagai cara selalu mengupayakan agar kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan mau bekerja lebih bersungguh sungguh dan bersemangat. Termasuk di sini memberikan tekanan *(pressure)* dan dukungan *(support)* agar lembaga pendidikan mencapai tujuan pendidikan.

Sebagai aparat pengendali mutu pengajaran *(quality assurance auditor)*, pengawas secara periodik dan sistematik mengecek, menganalisis, mengevaluasi dan mengarahkan serta mengambil tindakan agar ketiga strategi dalam peningkatan efektifitas pengajaran di atas dapat terlaksana dengan baik dan berhasil. Dan sebagai seorang assesor, pengawas melakukan program akreditasi sekolah. Dengan demikian, kegiatan akreditasi dapat memperoleh data yang akurat mengenai proses pengajaran karena terdapat sumber informasi untuk mengkonfirmasikan berbagai hal.[[3]](#footnote-3)

Di lingkungan lembaga pendidikan agama Islam yaitu madrasah, peranan supervisor masih dirasakan amatlah minim. Karenanya, perlu ditingkatkan kualitas maupun kuantitasnya. Pada dimensi kualitas, peningkatan pemahaman dan penguasaan pengawas atas tugas pokoknya, masih jauh dari optimal. Sebaliknya, dimensi kuantitas manusia yang dibutuhkanpun, ternyata masih jauh dari harapan. Dua kenyataan pahit ini memerlukan upaya sistematis untuk mengatasinya.

Lebih lanjut dilihat bahwa keberadaan pengawas pada lembaga pendidikan adalah memberikan dorongan dan memberikan bantuan kepada guru-guru dalam menyelesaikan segala jenis dan bentuk persoalan yang muncul dalam pelaksanaan pengajaran secara efektif dan efisien. Jadi pengawas adalah mitra kerja guru dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, pengawas tidak perlu ditakuti guru. Namun ada asumsi yang berkembang bahwa seolah-olah keberadaan pengawas tidak lain dan tidak bukan adalah untuk mengemukakan hal-hal yang salah dilakukan oleh guru.

Secara umum dapat disebutkan beberapa fenomena umum yang melingkupi pelaksanaan kepengawasan di lapangan sebagai berikut: : (1) Pengawas cenderung kurang menguasai metode, teknik, dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik; (2) Pengawas kurang menguasai teknik menyusun program kepengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program pendidikan madrasah; (3) personil pengawas yang ada belum seimbang dengan jumlah sekolah yang ada, sehingga bagi pengawas mengalami kesulitan dalam mengontrol semua sekolah secara efektif; (4) fasilitas pengawas yang tersedia kurang memadai, sehingga pengawas dalam menjalankan tugasnya, kurang maksimal. Seperti penggunaan alat-alat teknologi sebagai media pengontrolan; (5) fungsi pengawas yang dijalankan adakalanya menyimpang dari tujuan dasarnya. Di mana para pengawas hanya mengemukakan hal-hal yang salah saja kepada guru atau kepala sekolah, tanpa menentukan alternatif-alternatif penyelesaiannya, dan atau memanfaatkan tugasnya untuk kepentingan pribadi; (6) kepala sekolah dan guru memiliki persepsi negatif terhadap keberadaan pengawas; (7) lokasi sekolah yang saling berjauhan dari suatu sekolah ke sekolah lain, dan adanya sekolah yang berada di daerah terpencil yang sangat sulit untuk dijangkau oleh alat transportasi menyebabkan kendala tersendiri bagi pengawas dalam melakukan pengawasan ke sekolah tersebut; dan (8) masih rendahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya meskipun kegiatan pengawasan dilakukan secara berkesinambungan.

Walaupun secara umum pelaksanaan kepengawasan masih menghadapi beragam kendala, tetapi secara khusus tetap ada upaya-upaya pelaksanaan kepengawasan yang berusaha memberikan alternatif solusi terhadap permasalahan-permasalahan kepengawasan tersebut. Salah satunya adalah kepengawasan yang dilaksanakan pada MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara.

Pengawas satuan pendidikan yang ditunjuk untuk melaksanakan supervisi manajerial dan supervisi akademik di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara adalah Zulham Iskandar Muda, M.Pd. Beliau telah bertugas sebagai pengawas madrasah tersebut selama satu tahun.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai pengawas di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara, Zulham Iskandar Muda, M.Pd. secara rutin memberikan pelayanan dan pembinaan kepada kepala madrasah dan guru-guru madrasah tersebut. Hal ini penulis temukan ketika penulis mengobservasi Buku Tamu MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara. Dalam buku tersebut tercantum data kehadiran pengawas pada hari Selasa di minggu kedua tiap bulan selama semester ganjil tahun pelajaran 2013-2014. Temuan ini diperkuat oleh pernyataan Kepala Madrasah, Jamaluddin, S.Ag, bahwa pengawas mengunjungi madrasah mereka secara rutin untuk memantau dan membina pelaksanaan standar pendidikan.[[4]](#footnote-4) Dari pengawasan tersebut, ada beberapa perubahan yang telah ada di MTs Negeri Kutacane, antara lain perbaikan rumusan visi dan misi madrasah, kegiatan pembinaan guru-guru madrasah berdasarkan rumpun mata pelajaran yang dilakukan bergantian pada tiap hari Selasa seusai jam pelajaran madrasah.

Pada pertemuan dengan guru-guru berdasarkan rumpun mata pelajaran di madrasah tersebut, kepala madrasah menyebutkan bahwa pengawas menitikberatkan pertemuan pada pembenahan penyusunan perangkat pembelajaran dengan meningkatkan kemampuan guru menyusun perangkat pembelajaran.[[5]](#footnote-5)

Informasi yang disampaikan oleh kepala madrasah, memberikan gambaran umum bahwa pengawas MTs Negeri Kutacane berupaya secara kontinu melakukan pembinaan di madrasah tersebut kepada kepala madrasah dan guru-guru. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti di tengah anggapan miring terhadap pengawas bahwa pengawas tidak mampu menjalankan fungsi pembinaannya dengan baik.

Aktivitas pengawas MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara di atas mendorong peneliti untuk menggali lebih dalam informasi-inforamasi, fakta dan fenomena kepengawasan yang dilaksanakan di madrasah tersebut.

Sehubungan dengan itu peneliti melakukan penelitian kualitatif tentang Pelaksanaan Supervisi Manajerial Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara.

**B. Fokus Penelitian**

Kajian tentang supervisi manajerial mencakup beberapa aspek. Agar penelitian lebih terarah, peneliti memfokuskan penelitian pada salah satu aspek supervisi manajerial, yaitu aspek kurikulum dalam rangka peningkatan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane. Dengan demikian aspek-aspek cakupan supervisi manajerial selain aspek di atas tidak menjadi topik penelitian ini.

C. Rumusan Masalah

 Beranjak dari latar belakang masalah dan fokus penelitian di atas, peneliti menentukan rumusan masalah pokok yaitu: Bagaimanakah pelaksanaan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara?

 Adapun sub rumusan masalah dapat dirinci sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara?
2. Bagaimana pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara?
3. Bagaimana evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui implementasi supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara. Sedangkan secara khusus tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara.
3. Untuk mendeskripsikan evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

1. Memberikan sumbangan bagi khasanah ilmu pengetahuan terutama tentang supervisi manajerial.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan penelitian.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Pengawas MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara khususnya dan seluruh pengawas sekolah pada umumnya, sebagai bahan masukan tentang bagaimana melaksanakan supervisi manajerial secara efektif dan efisien.
2. Bagi Guru Pendidikan Agama Islam, sebagai bahan masukan tentang supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja mereka.
3. Bagi Kepala Madrasah, sebagai bahan masukan tentang pelaksanaan supervisi manajerial di madrasah.
4. Bagi Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara, sebagai bahan pertimbangan guna perbaikan pembinaan pengawas di masa yang akan datang.
5. Bahan masukan bagi pengambil kebijakan dalam menetapkan tenaga pengawas secara profesional, sehingga dalam penempatan pengawas benar-benar sesuai dengan potensi dan keterampilan yang dimilikinya, serta memiliki loyalitas dan tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Supervisi Pendidikan

1. Pengertian Supervisi Pendidikan

Perumusan atau pengertian supervisi dapat dijelaskan dari berbagai sudut, baik menurut asal-usul (etimologi), bentuk perkataannya, maupun isi yang terkandung di dalam perkataannya itu (*semantic)*. Secara etimologis, kata supervisi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan kata yang dialihbahasakan dari perkataan Inggris “*supervision*” yang artinya pengawasan.[[6]](#footnote-6)

Istilah supervisi berasal dari dua kata, yaitu *super* dan *vision*. Dalam *Webster’s New World Dictionary* istilah *super* berarti *“higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*”.[[7]](#footnote-7) Sedangkan kata *vision* berarti *“the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight”.[[8]](#footnote-8)*

Menurut Ametembun pengertian supervisi secara etimologis dapat dilihat dari bentuk perkataannya. Supervisi terdiri dari dua buah kata *super + visi*on : *super* = atas, lebih, *vision* = lihat, tilik, awasi.[[9]](#footnote-9) Makna yang terkandung dari pengertian tersebut, bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang disupervisi, tugasnya adalah melihat, menilik atau mengawasi orang-orang yang disupervisi.

Supervisi menurut Sahertian adalah usaha memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran.[[10]](#footnote-10) Kata kunci dari pelaksanaan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan. Pendapat senada dikemukakan Soewadji bahwa supervisi merupakan rangsangan, bimbingan atau bantuan yang diberikan kepada guru-guru agar kemampuan profesional makin berkembang, sehingga situasi belajar semakin efektif dan efisien.[[11]](#footnote-11)

9

Purwanto menyatakan bahwa supervisi adalah aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif.[[12]](#footnote-12) Pendapat Purwanto menekankan supervisi sebagai sebuah kegiatan yang terencana yang bertujuan membantu guru dan tenaga kependidikan sekolah lainnya.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisi hakekatnya adalah pelayanan dan pembinaan guru-guru dan tenaga kependidikan sekolah yang dilakukan melalui kegiatan-kegiatan terencana dengan menekankan pengembangan kemampuan guru sehingga mereka mampu melaksanakan tugas mereka secara profesional dan efektif.

Seseorang yang melakukan kegiatan supervisi dinamakan dengan supervisor atau pengawas. Supervisor adalah seorang yang profesional. Dalam menjalankan tugasnya, ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk melakukan supervisi diperlukan kelebihan yang dapat melihat dengan tajam terhadap permasalahan peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan untuk memahaminya dan tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa. Ia membina peningkatan mutu akademik melalui penciptaan situasi belajar yang lebih baik, baik dalam hal fisik maupun lingkungan non fisik.

 Supervisi yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan, tentu memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah. Dalam hal ini supervisi lebih ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan kelembagaan secara efektif dan efisien serta mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan.

Dalam konteks pengawasan mutu pendidikan, maka supervisi oleh pengawas satuan pendidikan kegiatannya antara lain berupa pengamatan secara intensif terhadap proses pembelajaran pada lembaga pendidikan, kemudian ditindak lanjuti dengan pemberian *feed back*.[[13]](#footnote-13) Hal ini sejalan pula dengan pandangan L Drake yang menyebutkan bahwa supervisi adalah suatu istilah yang *sophisticated*, sebab hal ini memiliki arti yang luas, yakni identik dengan proses manajemen, administrasi, evaluasi dan akuntabilitas atau berbagai aktivitas serta kreatifitas yang berhubungan dengan pengelolaan kelembagaan pada lingkungan kelembagaan setingkat sekolah.[[14]](#footnote-14)

Jika ditinjau dari istilah, maka dipahami bahwa supervisi merupakan kegiatan pengawasan profesional. Sebab aktivitas supervisi bersifat lebih spesifik dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan akademik yang mendasarkan pada kemampuan ilmiah. Dan pendekatannya pun bukan lagi pengawasan manajemen biasa, tetapi lebih bersifat menuntut kemampuan profesional yang demokratis dan humanistik oleh para pengawas pendidikan.[[15]](#footnote-15)

Supervisi adalah suatu proses pengembangan kompetensi guru secara maksimum sesuai dengan tingkat kemampuannya sehingga mencapai tingkat efisiensi kerja yang lebih tinggi.[[16]](#footnote-16) Supervisi merupakan serangkaian kegiatan yang dapat membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar, maka menilai performansi guru dalam mengelola belajar mengajar merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya

Supervisi bukan merupakan usaha pengarahan yang membentuk pribadi guru yang sesuai dengan kehendak supervisor. Tetapi melalui kegiatan supervisi seorang pengawas dapat membantu guru agar mereka bisa berkembang menjadi individu yang berkualitas dan sesuai dengan kodratnya. Kegiatan supervisi pendidikan bukan hanya bertujuan untuk mengembangkan profesionalitas guru, tetapi juga pribadinya. Dalam kegiatan supervisi pendidikan, pengawas tidak mencari kesalahan guru, tetapi membantu mereka agar dapat mengetahui masalah yang dihadapi dan bagaimana menuntaskannya.[[17]](#footnote-17)

Herabuddin menyatakan supervisi penndidikan diperlukan berdasarkan dua hal penting, yaitu[[18]](#footnote-18):

1. Perkembangan kurikulum yangmerupakan gejala kemajuan pendidikan. Perkembangan tersebut sering menimbulkan perubahan-perubahan struktur maupun fungsi kurikulum. Pelaksanaan kurikulum tersebut memerlukan penyesuaian yang terus menerus dengan keadaannyata di lapangan. hal ini berarti bahwa guru-guru senantiasa harus berusaha mengembangkan kreativitasnyaagar pendidikan berdasarkan kurikulum tersebut dapat terlaksana dengan baik.
2. Pengembangan personbal,atau karyawanmerupakan upaya yang terus menerus dalam suatu organisasi. Demikian pula halnya dengan sekolah. Kepala sekolah, guru, tenaga tata usaha memerlukan peningkatan karier, pengetahuan dan keterampilan. Keberadaan supervisi pendidikan merupakan bantuan yang kepada mereka yang bersifat membina,membimbing dan mengarahkan perkembangan para personel sekolah.[[19]](#footnote-19)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi merupakan proses pembinaan warga sekolah yang diberikan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisien kerja mereka serta produktivitas kerja dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara terus-menerus.

2. Fungsi dan Tujuan Supervisi Pendidikan

Secara umum Atmodiwiro menyebutkan bahwa supervisi bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdayaguna (efisien) dan berhasilguna (efektif) sesuai dengan rencana tertentu yang ditentukan sebelumnya.[[20]](#footnote-20)

Menurut Lucio dan Neil fungsi dan tujuan supervisi adalah sebagai kepemimpinan dan sumber pelayanan dalam organisasi dan manajemen personel, termasuk sistem evaluasi.[[21]](#footnote-21) Kepemimpinan supervisi dapat dilakukan oleh pihak pembina dengan memanfaatkan pengaruhnya agar guru termotivasi terus belajar dan meningkatkan diri dalam rangka menunaikan tugas mengajar dengan sebaik-baiknya. Bantuan dan pelayanan yang diberikan oleh pihak pembina kepada guru sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang dihadapi masing-masing guru, terlebih dahulu diketahui melalui kegiatan penelitian dan inspeksi.

Secara umum, fungsi supervisi adalah seperti yang dikatakan oleh H. Suwarno, yaitu:

1. Mempertebal rasa tanggungjawab terhadap pekerja yang diserahi tugas dan wewenang dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Mendidik para pekerja agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
3. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan dari kelemahan agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
4. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan. [[22]](#footnote-22)

Arikunto menyebutkan setidaknya ada 3 fungsi supervisi pendidikan: a) sebagai kegiatan meningkatkan mutu pembelajaran; b) sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pembelajaran; dan c) sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.[[23]](#footnote-23) Dengan demikian, supervisi pendidikan merupakan keharusan untuk diterapkan bagi sebuah lembaga pendidikan (sekolah/satuan pendidikan) sebagai wujud pencerahan dan perbaikan secara terus menerus di dalam mendukung suksesnya program lembaga pendidikan tersebut.

Menurut analisis Swearingen dalam Amini, ada 8 fungsi supervisi,[[24]](#footnote-24) yaitu:

1. Mengkoordinasikan semua usaha sekolah

Dikarenakan perubahan yang terus menerus terjadi, maka secara otomatis kegiatan sekolah juga makin bertambah. Usaha-usaha sekolah makin menyebar dan ini memerlukan koordinasi yang baik terhadap semua usaha sekolah. Usaha- usaha yang dapat dikoordinasikan disini adalah usaha tiap guru yang memungkinkan berbeda antara yang satu dengan yang lain walaupun guru mata pelajaran yang sama. Dalam mengkoordinasikan ide antara guru yang satu dengan yang lain, inilah termasuk salahsatu fungsi supervisi. Begitu juga dengan usaha-usaha sekolah dalam menentukan kebijakan, termasuk program-program sepanjang tahun atau RAPBS perlu ada koordinasi yang baik. Selanjutnya usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan, guru perlu karir dan dalam pertumbuhan karirnya guru perlu prestasi, ini bisa dijawab dengan supervisi sebagai salahsatu fungsinya.

1. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah

Setiap sekolah yang dalam hal ini satuan pendidikan pasti memiliki pemimpin yang disebut kepala sekolah, namun semangat demokrasi kepemimpinan harus terus dikembangkan dengan cara proses yang kontinu, sehingga warga sekolah khususnya para guru memiliki keterampilan dalam kepemimpinan sekolah.

1. Memperluas pengalaman guru-guru

Akar dari pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia selalu ingin mencapai kemajuan yang maksimal. Guru butuh pengalaman, dari pengalaman yang satu ke pengalaman berikutnya dan ini membuat guru menjadi matang.[[25]](#footnote-25)

1. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif

Orang-orang kreatif sangat dibutuhkan dewasa ini, akan halnya seorang guru jika dia tidak kreatif dia akan ditinggalkan peserta didiknya, paling tidak guru yang tidak kreatif dia tidak akan maksimal dalam proses pembelajaran dengan peserta didiknya. Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan potensi-potensi kreativitas dalam dirinya. Sehingga hari ini diharapkan kita tidak menemukan lagi guru yang bekerja atau berbuat hanya menunggu instruksi dari atasannya baik itu kepala sekolah, supervisor atau yayasan bagi sekolah swasta.

1. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya diperlukan penilaian terus menerus. Melalui penilaian dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar mengajar, penilaian itu harus bersifat menyeluruh dan kontinu. Menyeluruh berarti penilaian itu menyangkut semua aspek kegiatan di sekolah. Kontinu dalam artian penilaian yang berlangsung setiap saat, sehingga penilaian ini terjadwal bukan kapan teringat.

1. Menganalisis situasi belajar mengajar

Setiap kegiatan perlu dianalisis, demikian halnya dengan proses belajar mengajar. Akan halnya dengan seorang guru sebagai tenaga professional, dituntut untuk bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran. Agar usaha perbaikan situasi belajar dapat tercapai maka perlu dianalisis dan proses analisis beserta hasilnya memberi pengalaman baru dalam menyusunan strategi dan usaha kearah yang lebih baik.

1. Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf

Manusia adalah *animal educabilli*, artinya manusia itu mempunyai potensi untuk dididik atau dikembangkan.[[26]](#footnote-26) Apabila manusia itu dilahirkan sudah sempurna, dia tidak memerlukan pendidikan lagi. Demikian halnya dengan seorang guru, setiap guru memiliki potensi dan dorongan untuk berkembang. Supervisi memberi dorongan stimulasi dan membantu guru agar mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dalam hal mengajar. Mengajar itu suatu ilmu pengetahuan, suatu keterampilan dan sekaligus suatu kiat (seni). Kemampuan-kemampuan hanya dicapai bila ada latihan, mengulang dan dengan sengaja dipelajari. Setiap orang selalu menginginkan sesuatu yang baru, motivasi untuk membarui itu merupakan fungsi dari supervisi pendidikan.

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

 Mengembangkan kemampuan guru adalah salah satu fungsi supervisi pendidikan. Kemampuan seorang guru yang harus dikembangkan seperti yang ditulis oleh Haidar Putra, yang menyatakan bahwa setidaknya ada 4 (empat) kompetensi pokok yang mesti dimiliki oleh seorang tenaga pendidik yaitu: *Pertama*, kompetensi keilmuan. Pendidik mesti memiliki ilmu yang mengantarkan dia layak untuk mengajar, sebab salah satu tugas pokoknya adalah transfer ilmu. *Kedua*, kompetensi keterampilan mengkomunikasikan ilmunya kepada peserta didik. *Ketiga*, kompetensi manajerial, administrator dan lain sebagainya. *Keempat*, kompetensi moral akademik.[[27]](#footnote-27) Dari segi moral pendidik mesti menjadi contoh panutan, pendidik tempat peserta didik berkaca.

 Untuk mencapai fungsi supervisi pendidikan secara maksimal, dibutuhkan beberapa prinsip yang dapat digunakan dalam mengadakan kegiatan pelayanan supervisi, sebagai 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 sebenar-benarnya (realistis dan mudah dilaksanakan).
3. Supervisi hendaknya bersifat sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
4. Supervisi harus memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah yang disupervisi.
5. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi
6. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah.
7. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan 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, karena supervisi berbeda dengan inspeksi.
10. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa.
11. Supervisi bersifat preventif, yaitu berusaha mencegah jangan sampai timbul hal-hal yang berakibat buruk; mengusahakan/memenuhi syarat-syarat sebelum terjadinya sesuatu yang tidak kita harapkan.
12. Supervisi bersifat korektif, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan maupun penyimpangan-penyimpangan dalam kegiatan organisasi sekolah.
13. Supervisi bersifat kooperatif, yaitu menemukan penyimpangan-penyimpangan yang ada dan berusaha memperbaikinya secara bersama-sama oleh supervisor dan orang-orang yang diawasi.[[28]](#footnote-28)

Prinsip-prinsip di atas lebih dirinci lagi dengan beberapa prinsip supervisi pengajaran atau supervisi pendidikan, sebagai berikut:

*Pertama*, supervisi pengajaran harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antar supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi pengajaran. Karenanya dalam pelaksanaan harus memiliki sifat-sifat seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, sabar, antusias dan bila perlu penuh humor.[[29]](#footnote-29)

*Kedua*, supervisi pengajaran harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi pengajaran bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan dan pembinaan dilakukan secara berkesinambungan, mengingat problem-problema proses belajar mengajar selalu berkembang.

*Ketiga*, supervisi pengajaran harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi dalam pelaksanaan supervisi pengajarannya, tetapi penekanan supervisi pengajaran yang demokratis adalah aktif dan kooperatif. Supervisor harus melibatkan guru yang dibinanya secara aktif, sehingga dengan sendirinya tanggungjawab perbaikan program pengajaran bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh sebab itu program supervisi pengajaran sebaiknya direncanakan, dikembangkan dan dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.

*Keempat*, program supervisi pengajaran harus integral dengan program pendidikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan, setiap organisasi pendidikan memiliki berbagai macam sistem prilaku, seperti sistem prilaku administratif, sistem prilaku pengajaran, sistem prilaku supervisi, sistem prilaku konseling dan sistem prilaku supervisi pengajaran. Antara satu sistem dengan lainnya harus dilaksanakan secara integral.[[30]](#footnote-30)

*Kelima*, supervisi pengajaran harus komprehensif. Program supervisi pengajaran harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan pengajaran, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan pengajaran sebelumnya.

*Keenam*, supervisi pengajaran harus konstruktif. Supervisi pengajaran bukanlah untuk mencari kesalahan-kesalahan guru walaupun dalam proses pelaksanaan supervisi pengajaran ada terdapat kegiatan penilaian performan guru, tapi tujuannya bukan untuk mencari-cari kesalahan.

*Ketujuh*, supervisi pengajaran harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi pengajaran harus obyektif. Obyektifitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi pengajaran itu harus disusun berdasarkan kebutuhan pengembangan profesional guru.[[31]](#footnote-31)

Pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas supervisi diharapkan pula membina sistem, administrasi personel yang dilakukan oleh sekolah binaannya, termasuk sistem evaluasi terhadap program supervisi. Tujuan program supervisi adalah agar guru sadar dan mengetahui keadaan dan kebutuhan dirinya, tugas, hak dan kewajibannya, serta mampu membina dan memimpin dirinya sendiri agar lebih mampu memberikan pelayanan dan pengalaman belajar kepada siswa dengan kualitas yang lebih baik.

Selain mempunyai tugas untuk membantu dan mengembangkan profesi guru, pengawas sekolah perlu mengupayakan agar guru-guru memiliki disiplin diri sendiri. Waysan dalam Pidarta menyebutkan bahwa disiplin itu dapat dipelajari karenanya guru-guru perlu dibina untuk mewujudkannya.[[32]](#footnote-32) Selanjutnya dipaparkan bahwa cara untuk membina disiplin adalah dengan pendekatan psikologis dan metodis.[[33]](#footnote-33) Antara lain dengan menghargai pendapat, inisiatif dan keberhasilan guru-guru dalam berbagai kegiatan berarti menghargai kemampuan mereka. Mereka perlu dipandang dan diperlakukan sebagai teman, bukan sebagai bawahan.

Secara terperinci Sahertian mengemukakan beberapa tujuan kongkrit dari supervisi pendidikan yaitu sebagai berikut:

1. Membantu guru-guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan;
2. Membantu guru-guru membimbing pengalaman belajar murid-murid;
3. Membantu guru-guru menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar;
4. Membantu guru-guru dalam menggunakan metode-metode dan alat-alat pelajaran modern;
5. Membantu guru-guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid-murid;
6. Membantu guru-guru dalam hal menilai kemajuan belajar murid-murid;
7. Membantu guru-guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka;
8. Membantu guru-guru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya;
9. Membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya; dan
10. Membantu guru agar waktu dan tenaga guru tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.[[34]](#footnote-34)

Paparan Sahertian di atas menjelaskan fungsi kepengawasan dan pengawas secara praktikal dalam kaitannya dengan konsep bantuan kepada guru-guru. Dengan banyak aspek pada guru yang membutuhkan bantuan dan pembinaan dari pengawas, maka keberadaan pengawas dan pelaksanaan pengawasan terhadap para guru merupakan keharusan.

B. Supervisi Manajerial dalam Pendidikan

1. Pengertian Supervisi Manajerial

Istilah supervisi manajerial berkaitan dengan fungsi pengawasan dalam arti manajemen. Dalam pendidikan, bahasan tentang supervisi manajerial selalu diarahkan pada istilah pengawasan sekolah.[[35]](#footnote-35) Di lingkungan madrasah, tanggungjawab dan kewenangan supervisi manajerial dilaksanakan oleh pengawas madrasah sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Menteri Agama No. 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah.[[36]](#footnote-36)

Dalam Danim disebutkan bahwa supervisi manajerial adalah kegiatan pemantauan, pembinaan dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya dalam mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah. Pengawas sekolah dalam tugas supervisi manajerial adalah tenaga kependidikan profesional yang berfungsi dan bertugas melakukan pembinaan kepada kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dalam pengelolaan dan administrasi sekolah.[[37]](#footnote-37)

 Jadi esensi supervisi manajerial adalah pemantauan dan pembinaan terhadap pengelolaan dan administrasi sekolah. Dengan demikian fokus supervisi ini ditujukan pada pelaksanaan bidang garapan manajemen sekolah, yang antara lain meliputi: a. manajemen kurikulum dan pembelajaran, b. kesiswaan, c. sarana dan prasarana, d. ketenagaan, e. keuangan, f. hubungan sekolah dengan masyarakat, dan g. layanan khusus.

Supervisi manajerial disebutkan sebagai salah satu kompetensi supervisi bersama dengan supervisi akademik yang disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.[[38]](#footnote-38) Dalam peraturan tersebut, pengawas satuan pendidikan dituntut memiliki kompetensi supervisi manajerial dan supervisi akademik, di samping kompetensi kepribadian, sosial, dan penelitian dan pengembangan.

Supervisi manajerial sebagai sebuah kompetensi sebagaimana dijabarkan dalam peraturan tersebut mencakup kompetensi sebagai berikut:

1. Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
2. Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah.
3. Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah.
4. Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah.
5. Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
6. Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.
7. Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah.
8. Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.[[39]](#footnote-39)

Kompetensi supervisi manajerial yang dimiliki oleh seorang pengawas madrasah selanjutnya dijabarkan dalam Peraturan Menteri Agama No.2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Pasal VI Bab 9 sebagai berikut:

1. Mampu menerapkan teknik dan prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan Madrasah;
2. mampu menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan, dan program pendidikan Madrasah;
3. mampu menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan Madrasah;
4. mampu menyusun laporan hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya;
5. mampu membina Kepaia Madrasah dalam pengelolaan dan administrasi madrasah berdasarkan manajemen peningkatan mutu;
6. mampu membina Kepala dan guru Madrasah;
7. mampu memotivasi Kepala dan Guru Madrasah dalam merefleksikan hasil yang telah dicapai untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokok; dan
8. memahami standar nasional pendidikan dan pemanfaatannya untuk membantu kepala madrasah dalam mempersiapkan akreditasi.[[40]](#footnote-40)

 Berdasarkan peraturan di atas, dipahami bahwa kompetensi pengawasan manajerial yang dimiliki seorang pengawas madrasah pada pokoknya kemampuan pengawas madrasah untuk membina dan mengembangkan madrasah-madrasah yang menjadi binaannya.

 Berdasarkan keterangan tersebut, dimengerti bahwa pengawas satuan pendidikan harus memiliki kompetensi yang berbeda dengan pengawas mata pelajaran dikarenakan pengawas satuan pendidikan memiliki cakupan tugas yang lebih dalam dari pengawas mata pelajaran.

Selain sebagai kompetensi, supervisi manajerial atau pengawasan manajerial juga merupakan fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan.[[41]](#footnote-41)

 Bila merujuk kepada Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, dijelaskan bahwa pengawas terdiri dari pengawas satuan pendidikan, pengawas mata pelajaran, atau pengawas kelompok mata pelajaran.[[42]](#footnote-42) Dari ketiga jenis pengawas tersebut, hanya pengawas satuan pendidikan yang memiliki tugas pokok untuk melakukan pengawasan manajerial yang terdiri dari pembinaan, pemantauan (standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar sarana dan prasarana, standar pendidik & tenaga kependidikan) dan penilaian kinerja sekolah pada satuan pendidikan yang menjadi binaannya.[[43]](#footnote-43)

Secara lebih tegas disebutkan dalam uraian tugas pengawas satuan pendidikan bahwa pengawas satuan pendidikan melaksanakan pembinaan, pemantauan, dan penilaian kegiatan supervisi akademik dan kegiatan supervisi manajerial yang meliputi pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan dimana terjadi interaksi langsung antara pengawas satuan pendidikan dengan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya.[[44]](#footnote-44)

Supervisi manajerial merupakan salah satu jenis supervisi pendidikan. Hal ini dapat dipahami dalam pernyataan Sagala bahwa sasaran supervisi ada dua, yaitu a. embantu guru dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajarannya guna meningkatkan prestasi belajar siswa; dan b. kemampuan profesional dan komitmen kepala sekolah beserta staf sekolah lainnya dalam mempertinggi kinerja manajemen sekolah secara keseluruhan sebagai pendukung terciptanya suasana pembelajaran yang efektif dan efisien.[[45]](#footnote-45) Dalam pendapat Sagala tersebut, dipahami bahwa sasaran supervisi tidak hanya guru-guru, tetapi juga kinerja manajemen yang meliputi kepala sekolah dan segenap staff sekolah.

Arikunto menyebutkan secara tegas bahwa supervisi pendidikan dibagi menjadi dua, yaitu: a. supervisi akademik, yaitu supervisi yang menitikberatkan pengamatan pada masalah kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar, dan b. supervisi administrasi, yang menitik beratkan pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran.[[46]](#footnote-46) Pembagian supervisi dapat dilihat pada ilustrasi sederhana berikut ini:

Gambar 1. Jenis Supervisi Pendidikan

Berdasarkan gambar di atas, dapat dipahami bahwa supervisi manajerial merupakan salah satu bagian dari supervisi pendidikan, bersama-sama dengan supervisi akademik.

Salah satu fokus penting dalam supervisi manajerial oleh pengawas terhadap sekolah, adalah pembinaan manajemen sekolah. Sebagaimana diketahui dalam dasawarsa terakhir telah dikembangkan wacana manajemen berbasis sekolah (MBS), sebagai bentuk paradigma baru pengelolaan dari sentralisasi ke desentralisasi yang memberikan otonomi kepada pihak sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat.[[47]](#footnote-47) Pengawas dituntut dapat menjelaskan sekaligus mengintroduksi model inovasi manajemen ini sesuai dengan konteks sosial budaya serta kondisi internal masing-masing sekolah.

Berdasarkan kajian di atas, dipahami bahwa supervisi manajerial atau pengawasan manajerial merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas satuan pendidikan sekaligus juga merupakan salah satu fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah.

Berdasarkan keseluruhan pemaparan tentang pengertian supervisi manajerial di atas, dapat dipahami bahwa supervisi manajerial atau pengawasan manajerial merupakan fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan, yang mensyaratkan adanya kemampuan atau kompetensi khusus yang dimiliki oleh pengawas satuan pendidikan dalam melakukan tugas pengawasan manajerial.

**2. Ruang Lingkup Supervisi Manajerial**

 Dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah disebutkan ruang lingkup supervisi manajerial atau pengawasan manajerial meliputi pembinaan, pemantauan, dan penilaian[[48]](#footnote-48)

a. *Pembinaan*, yaitu pembinaan kepala sekolah atau madrasah yang bertujuan yaitu peningkatan pemahaman dan pengimplementasian kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari untuk mencapai Standar Nasional Pendidikan.[[49]](#footnote-49) Ruang lingkup pembinaan yaitu:

1. pengelolaan sekolah yang meliputi penyusunan program sekolah berdaasarkan SNP, baik rencana kerja tahunan maupun rencana kerja 4 tahunan, pelaksanaan program, pengawasan dan evaluasi internal, kepemimpinan sekolah dan Sistem Informasi Manajemen (SIM).
2. membantu kepala sekolah/madrasah melakukan evaluasi diri sekolah (EDS) dan merefleksikan hasil-hasilnya dalam upaya penjaminan mutu pendidikan.
3. Mengembangkan perpustakaan dan laboratorium serta sumber-sumber belajar lainnya.
4. kemampuan kepala sekolah dalam membimbing pengembangan program bimbingan konseling di sekolah.
5. Melakukan pendampingan terhadap kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah, yang meliputi:
6. memberikan masukan dalam pengelolaan dan administrasi kepala sekolah berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
7. melakukan pendampingan dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.
8. memberikan bimbingan kepada kepala sekolah untuk melakukan refleksi hasil-hasil yang dicapainya.

b. *Pemantauan*, meliputi pemantuan pelaksanaan standar nasional pendidikan di sekolah dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah mempersiapkan akreditasi sekolah.

c. *Penilaian*, yaitu penilaian kinerja kepala sekoalh tentang pengelolaan sekolah sesuai dengan standar nasional pendidikan.[[50]](#footnote-50)

 Dalam melaksanakan fungsi manajerial, pengawas sekolah berperan sebagai: (1) fasilitator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah, (2) asesor dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta menganalisis potensi sekolah, (3) informan pengembangan mutu sekolah, dan (4) evaluator terhadap hasil pengawasan.[[51]](#footnote-51)

 Dengan demikian dapat dipahami bahwa cakupan tugas seorang pengawas satuan pendidikan pada aspek supervisi manajerial cukup luas. Hal itu membutuhkan keahlian pengawas tersebut agar ia mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

3. Pendekatan dan Model Pelaksanaan Supervisi Manajerial

 Dalam melaksanakan supervisi manajerial, seorang *supervisor* cenderung menggunakan pola pendekatan psikologis. Artinya pendekatan yang dilakukan dalam menerapkan supervisi manajerial didasarkan pada prototype seorang guru.

Menurut Sahertian, terdapat setidaknya 3 (tiga) pendekatan yang digunakan dalam melaksanakan supervisi, yaitu:

1. Pendekatan langsung (*directif approach*)

Pendekatan langsung adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Dalam konteks pendekatan ini, peran pengawas akan lebih dominan dibandingkan guru. Pendekatan direktif ini didasarkan pada pemahaman terhadap aspek psikologi behaviorisme, yaitu segala perbuatan berasal dari refleks atau respon terhadap stimulus.

Sahertian menyatakan bahwa pendekatan langsung lebih ideal dilakukan kepada guru atau institusi yang memiliki banyak kekurangan, sehingga diperlukan rangsangan agar guru atau institusi pendidikan dapat bereaksi.[[52]](#footnote-52) Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, maka pendekatan langsung dapat dilakukan dengan cara pengawas memperlihatkan kelemahan-kelemahan madrasah sekaligus memerintahkan madrasah untuk memperbaiki kelemahan-kelemhan tersebut.

1. Pendekatan Tidak Langsung (*non directif*)

Pendekatan tidak langsung yaitu cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung.[[53]](#footnote-53) Perilaku pengawas dalam pendekatan ini adalah tidak langsung menunjukkan permasalahan, tetapi mendengarkan terlebih dahulu secara aktif apa yang dikemukakan oleh kepala madrasah dan guru-guru. Pengawas memberikan keluasan waktu untuk mendengarkan segala problematika yang dihadapi oleh kepala madarasah dan guru..

Pendekatan tipe ini dilakukan dengan memegang prinsip psikologis humanistik, sehingga kepala madrasah dan guru benar-benar dihormati dan dihargai oleh pengawas. Setelah mendengar penjelasan tersebut pengawas berupaya memahami dan mengklarifikasi permasalahan dan memberikan masukan jika diminta sebagai *problem solving*.

1. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan ini memadukan cara pendekatan *directif* dan *non directif* menjadi pendekatan baru. Pada prinsipnya pendekatan ini, mengedepankan komitmen kerjasama dalam menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam mengkomunikasikan masalah yang dihadapi institusi pendidikan. Menurut Sahertian dalam konteks ini, perilaku pengawas adalah menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan negoisasi.[[54]](#footnote-54)

Berdasarkan paparan terkait dengan tipe pendekatan ini, pendekatan kolaboratif cendrung direkomendasikan oleh praktisi pendidikan terkini, karena menjunjung nilai-nilai persamaan kebutuhan untuk mengembangkan profesional pengawas dalam jabatan, maupun tanggung jawab dan profesionalitas kepala sekolah dan guru sebagai *partner* kerja pengawas.

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial pendekatan kolaboratif dapat dilakukan dengan menelusuri kelemahan kepala sekolah dalam pengelolaan institusi pendidikan, kemudian pengawas dan kepala sekolah bersama-sama berdiskusi mencari dan melaksanakan solusi untuk permasalahn-permasalahn tersebut.

Selain penentuan pendekatan dalam pelaksanaan supervisis manajerial, penetapan model supervisi manajerial juga merupakan faktor penting dalam pelaksanaan supervisi manajerial. Dengan memahami secara komprehensif tentang model-model supervisi, maka pembinaan oleh pengawas pada pelaksanaan supervisi akan sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah dan guru. Sahertian menyebutkan setidaknya terdapat dua model pelaksanaan supervisi, yaitu model supervisi konvensional dan model ilmiah.[[55]](#footnote-55) Pemaparannya sebagai berikut:

1. Model Supervisi Konvensional. Supervisi model konvensional atau tradisional dilakukan dalam bentuk inspeksi, otoriter, korektif, mencari-cari kesalahan kepala sekolah atau guru. Akibat yang akan terjadi dari perlakuan model supervisi ini adalah sikap tidak hormat para kepala sekolah dan guru kepada pengawas, bahkan akan menimbulkan sikap masa bodoh, acuh tidak peduli dengan instruksi dan kebijakan pengawas. Dan tidak jarang terjadi pertentangan yang berakibat terhambatnya perkembangan potensi guru.[[56]](#footnote-56)
2. Model Ilmiah. Supervisi model ilmiah dilaksanakan secara teratur, terencana dan berkelanjutan. Kemudian supervisi model ini juga dilakukan dengan cara sistematis serta didukung dengan adanya data yang objektif, dapat diobservasi dan nyata.

Dengan menggunakan *merit rating*, skala penilaian atau *check list* para pengawas menilai pelaksanaan tugas yang telah dicapai oleh kepala sekolah maupun guru. Hasil penilaian diserahkan kembali kepada kepala sekolah sebagai *flashback* terhadap performa kinerja kepala sekolah dan guru.[[57]](#footnote-57)

Dalam pandangan peneliti, model supervisi yang lebih baik dilakukan oleh pengawas manajerial adalah model ilmiah, karena ketercapaian tugas yang dilaksanakan oleh kepala sekolah diukur oleh pengawas dengan menggunakan *check list.*

C. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

 Berkaitan dengan pengertian kinerja, Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[[58]](#footnote-58) Mangkunegara juga menyatakan kinerja dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu 1) kualitas kerja, yang mencakup ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan; 2) kuantitas kerja yang mencakup output, perlu diperhatikan juga bukan hanya output tetapi juga seberapa cepat bisa dapat tidaknya diandalkan: mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan; dan 3) Sikap, yaitu sikap terhadap perusahaan pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.[[59]](#footnote-59)

Selanjutnya, Schermerhon dalam Wahjosumidjo menjelaskan pengertian kinerja sebagai berikut: “*Performance is a summary measure of the quantity of contribution made by individual or group to the production purpose of the work unit and organization”.[[60]](#footnote-60)* Pengertian tersebut menimbulkan pemahaman bahwa kinerja adalah kontribusi yang dapat diukur yang telah dilakukan seseorang ataupun kelompok terkait pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Adapun Fattah menyatakan kinerja sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.[[61]](#footnote-61) Pengertian kinerja yang disampaikan oleh Fattah di atas menekankan pada pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi yang melandasi ungkapan kemampuan atau kinerja.

Berdasarkan uraian pengertian dari para ahli di atas, dapat dipahami bahwa kinerja adalah kualitas kerja yang terukur yang dilakukan seseorang yang didasarkan atas pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

 Kinerja bukan merupakan satu elemen mandiri yang berdiri sendiri, namun ia merupakan akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal.[[62]](#footnote-62) Keterampilan diperlukan dalam kinerja karena keterampilan merupakan aktivitas yang muncul dari seseorang sebagai akumulasi dari pengetahuan, kemampuan, keterampilan interpersonal dan kecakapan teknis. Sedangkan upaya berkaitan dengan motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kondisi eksternal adalah faktor-faktor eksternal yang berada di lingkungan yang mempengaruhi kinerja. Kondisi eksternal meliputi fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas/kinerja seseorang.

 Karena kinerja merupakan kumpulan dari tiga elemen yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal, maka kinerja bersifat fluktuatif (tidak statis). Ada saatnya ia menurun dan ada saatnya ia meningkat. Kinerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan meningkat jika memenuhi indikator-indikator antara lain: kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan dan komunikasi yang baik.[[63]](#footnote-63)

 Penekanan aspek kualitas kinerja berkaitan dengan kualitas pribadi. Dengan kata lain kualitas pribadi yang baik merupakan salah satu faktor yang mengarahkan seseorang untuk menunjukkan kualitas kerja yang baik.

 Dalam pandangan Usman, guru merupakan profesi/jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru.[[64]](#footnote-64) Sedangkan guru dalam pandangan Jeans dan Morris adalah; “*Teacher are those person who consciously direct the experiences and behavior of and individual so that education take place*”.[[65]](#footnote-65) Atau guru adalah mereka yang secara sadar mengarahkan pengalaman dan tingkah laku dari seorang individu hingga dapat terjadi pendidikan.

Sosok guru merupakan kunci keberhasilan pengembangan sekolah di tengah-tengah masyarakat. Maka profesi guru dalam kegiatan pembelajaran tidaklah hanya menjalankan proses pembelajaran secara teknis mekanis menurut ketentuan-ketentuan yang ada, tetapi ia adalah orang yang melaksanakan suatu tugas yang bertanggung jawab.[[66]](#footnote-66) Guru dalam melaksanakan tugasnya tidak hanya tergantung pada tugas itu sendiri, tetapi juga tergantung pada kompetensi yang dimilikinya dalam menjalankan kependidikan.[[67]](#footnote-67) Atau dengan kata lain, kinerja guru terkait dengan kemampuan guru melaksanakan tugasnya juga kompetensi guru dalam melaksanakan tugas tersebut.

 Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja erat kaitannya dengan keterampilan seseorang, upaya dan faktor eksternal lain di luar orang tersebut yang mendukungnya sehingga ia menunjukkan kualitas kerja yang baik. Dengan demikian, dari seluruh pemaparan yang disampaikan di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil dan kualitas kerja yang ditunjukkan oleh seorang guru berdasarkan keterampilan yang ia miliki dan upaya yang ia lakukan yang juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal di luar guru tersebut dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan sekolah.

 Secara umum, Mitchell dalam Uno merinci cakupan wilayah kinerja atas lima faktor dominan, yaitu kualitas kerja, kecepatan/ketepatan, inisiatif, kemampuan dan komunikasi.[[68]](#footnote-68) Kelima dimensi di atas merupakan aspek-aspek kinerja secara umum.

Berhubungan dengan kinerja guru, Johnson sebagaimana dikutip Sanusi dkk mengemukakan tiga aspek kinerja guru, yaitu:

1) Kemampuan profesional, mencakup: a) penggunaan pelajaran yang konsep-konsep dasar keilmuan dari bahan yang diajarkan; b) penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan; dan c) penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa.

2) Kemampuan sosial, mencakup: kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai guru.

3) Kemampuan personal guru, mencakup: a) penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya; b) pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh guru; dan c) penampilan upaya untuk menjadikan dirinya sebagaimana panutan dan teladan bagi para siswanya.[[69]](#footnote-69)

Dalam pandangan Rivai, guru hendaknya memiliki kemampuan yang memadai sehingga ia mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.[[70]](#footnote-70) Kemampuan tersebut meliputi :

1) Kemampuan pribadi, terdiri dari berbagai pengetahuan /pengertian, keterampilan dan sikap menjadikannya kepribadian yang untuk yang diperlukan warga negara dan guru yang baik.

2) Kemampuan khusus/kejuruan, yaitu penguasaan-penguasaan bidang studi tertentu.

3) Kemampuan profesional, mengetahui dan dapat menerapkan dasar-dasar pendidikan dan teori-teori belajar sehubungan dengan perkembangan dan tingkah laku anak.[[71]](#footnote-71)

Sedangkan Syah dalam Idochi membagi kompetensi guru yang profesional kedalam tiga aspek, sebagaimana disebutkan pada kutipan berikut:

 “…yaitu 1) Kompetensi kognitif, meliputi penguasaan terhadap pengetahuan kependidikan, pengetahuan materi yang diajarkan, dan kemampuan menstranfer pengetahuan kepada para siswa agar dapat belajar secara efisien dan efektif; 2) Kompetensi afektif, meliputi sikap dan perasaan diri yang berkaitan dengan profesi keguruan dan pandangan seorang guru terhadap kualitas dirinya; 3) Kompetensi psikomotorik, meliputi kecakapan fisik umum dan khusus seperti ekspresi verbal dan non verbal.”[[72]](#footnote-72)

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru mempunyai lima dimensi yaitu kualitas kerja, kecepatan/ketepatan, inisiatif, kemampuan melakukan pekerjaan dan kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan berdasarkan kompetensi yang dimiliki seorang guru.

Secara lebih rinci Uno menyebutkan dimensi dan indikator kinerja guru sebagai berikut[[73]](#footnote-73):

1) Dimensi kualitas kerja, indikatornya: menguasai bahan, mengelola proses belajar mengajar, dan mengelola kelas;

2) dimensi kecepatan/ketepatan kerja, indikatornya: menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, merencanakan program pengajaran;

3) dimensi inisiatif dalam bekerja, indikatornya: memimpin kelas, mengelola interaksi belajar mengajar, melakukan penilaian hasil belajar;

4) dimensi kemampuan kerja, indikatornya: menggunakan fungsi dan layanan berbagai metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi layanan bimbingan penyuluhan; dan

5) dimensi komunikasi, indikatornya: memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

 Berdasarkan pendapat Uno tersebut, dipahami bahwa dimensi kinerja guru dan indikatornya merupakan satu kesatuan yang mencakup aspek keahlian, kondisi psikologis guru dan kemampuan komunikasi guru tersebut dalam menampilkan kinerjanya.

**2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Sagala mengemukakan bahwa ukuran keberhasilan suatu institusi mencakup seluruh kegiatan setelah melalui uji tuntas terhadap tujuan usaha yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan demikian perlu adanya penilaian kinerja untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu institusi.[[74]](#footnote-74) Pendapat Sagala di atas menekankan perlunya dilakukan penilaian kinerja untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu institusi. Hal ini berlaku juga untuk seorang guru sebagai tenaga pendidik di setiap lembaga pendidikan.

Untuk mengukur kinerja maka dilakukan penilaian kinerja, yaitu menilai rasio hasil kerja nyata dari standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pekerja.[[75]](#footnote-75) Penilaian kinerja sangat penting untuk menciptakan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan suatu program. Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan institusi secara keseluruhan, karena melalui penilaian tersebut akan dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja dari seluruh tenaga yang ada.

Hasil penilaian kinerja akan berdampak terhadap adanya kegiatan tindak lanjut yang berfungsi untuk mengevaluasi kinerja yang ada. Termasuk di dalamnya analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, sehingga dengan analisis tersebut diharapkan kinerja tenaga kerja yang ada dapat semakin meningkat.

Secara umum, faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua yaitu kemampuan dan motivasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutermeister dalam Suharsaputra yang menyatakan bahwa produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua faktor, yaitu kemampuan dan motivasi.[[76]](#footnote-76)

Secara lebih rinci Peters dan Waterman dalam Sagala menyatakan bahwa kinerja seseorang atau organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor yang disebut dengan 7-S *Framework*, yaitu *Strategy, Structure, Sistem, Staff, Style, Skills* dan *Shared Values/Subordinate Goals.*[[77]](#footnote-77) Penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut yaitu:

1. *Strategy* (strategi), yaitu seperangkat tindakan yang koheren sebagai suatu pola tanggap instansi. Strategi juga mencakup alokasi dan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan.
2. *Structure* (struktur) adalah susunan vertikal maupun horizontal yang menggambarkan hubungan antara pembagian tugas dan tanggung jawab dalam suatu instansi.
3. *Sistem* (sistem) adalah keseluruhan proses dan prosedur dalam suatu keteraturan yang utuh dan terintegrasi dalam suatu organisasi.
4. *Staff*  (tenaga kerja) adalah orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan organisasi perusahaan.
5. *Style* (gaya), yaitu bukti nyata *(tangible evidence)* yang ditunjukkan oleh manajemen yang menggambarkan apa yang dianggap penting. Bukti nyata dapat berupa cara manajemen menggunakan waktu dan perhatiannya melalui simbol-simbol perilaku.
6. *Skills* (keahlian/keterampilan) adalah kapasitas kemampuan dan keterampilan yang dimiliki manajemen dan tenaga kerja yang ada. Kemampuan pengelolaan oleh tenaga yang ada secara keseluruhan dalam organisasi *(skills as whole in organization)* bukan kemampuan per individu.
7. *Shared values/superordinate goals* (Nilai-nilai bersama) adalah nilai-nilai dasar yang menyatakan suatu tujuan dalam menentukan citra instansi, yang dikembangkan bersama oleh orang-orang yang berada dalam instansi tersebut.*[[78]](#footnote-78)*

Seluruh faktor yang yang disebutkan di atas, saling berkaitan antara satu dengan yang lain. Adanya keserasian dan keselarasan di antara tujuh komponen di atas, akan berpengaruh besar terhadap peningkatan kinerja seseorang atau organisasi. Demikian pula halnya dengan kinerja seorang guru. Sebagai bagian dari sebuah institusi pendidikan di tempatnya mengajar, maka setiap faktor yang ada akan berpengaruh besar terhadap kinerjanya. Menjadi sangat sulit bagi seorang guru (walapun memiliki keterampilan yang mapan) untuk memiliki kinerja maksimal jika ia tidak didukung oleh sistem manajemen organisasi yang baik atau nilai-nilai kebersamaan yang dijunjung tinggi oleh seluruh *stake holder* yang ada. Dengan demikian, keselarasan antar masing-masing faktor di atas harus menjadi perhatian besar dalam rangka meningkatkan kinerja guru pada sebuah lembaga pendidikan.

D. Pengawasan dan Kinerja dalam Perspektif Islam

1. Pengawasan dalam Perspektif Islam

Pengawasan didalam Alquran banyak disebutkan diantaranya didalam QS An Nisa’ ayat 1:

......إنَّ اللهَ كان عَلَيْكُمْ رقيباً

 Artinya:” .......Sesungguhnya Allah Maha Mengawasi kamu sekalian”.[[79]](#footnote-79)

Atau dalam QS Al Ahzaab ayat 52:

......وكان اللهُ عَلى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيْباً

 Artinya: “.......Dan adalah Allah Maha Mengawasi segala sesuatu”.[[80]](#footnote-80)

Kata *raqìb* secara leksikal berasal dari kata *raqaba-yarqubu-ruquban-raqabah-riqbah.* Bentuk *ism fa’il* dari kata *raqaba* adalah *ráqib* yang dapat diartikan mengawasi, atau menjaga, dan/atau mengawal.Sementara kata *raqìb* merupakan *ism mubalaghah li ism fa’il* yang dapat diartikan Maha Mengawasi dan ia merupakan salah sifat yang dimiliki oleh Allah SWT*.[[81]](#footnote-81)* Kata *raqìb* dengan segala bentuknya dalam Alquran ditemukan sebanyak lima kali yaitu pada Q. S. an-Nisa/4: 1, Q. S. al-Maidah/5: 117, Q. S. Hud/11: 93, Q. S. al-Ahzab/33: 52, dan Q. S. Qaf/50: 18.[[82]](#footnote-82)

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Didin dan Hendri menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.[[83]](#footnote-83)

Menurut Ramayulis pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt.[[84]](#footnote-84)

Islam memerintahkan setiap individu untuk menyampaikan amanah yang diembannya. Jabatan, pekerjaan merupakan bentuk amanah yang harus dijalankan. Allah swt berfirman:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ ٱللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِى ٱلْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِن نَّجْوَىٰ ثَلَٰثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَاأَدْنَىٰ مِن ذَٰلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ إِنَّ ٱللَّهَ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: “Tidaklah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”.[[85]](#footnote-85)

 Ayat di atas menjelaskan tentang pengetahuan Allah yang bersifat menyeluruh menyangkut segala sesuatu dengan rinci sehingga tidak ada sesuatu apapun yang dapat disembunyikan terhadap Allah SWT.[[86]](#footnote-86) Dengan demikian, menunaikan amanah merupakan kewajiban setiap Individu pegawai muslim, ia harus berhati-hati dan bertaqwa dalam pekerjaannya, selalu mengevaluasi diri sebelum dievaluasi orang lain, dan merasa bahwa Allah selalu mengawasi aktivitasnya.

 Menunaikan amanah merupakan kewajiban setiap Individu pegawai muslim, ia harus berhati-hati dan bertaqwa dalam pekerjaannya, selalu mengevaluasi diri sebelum dievaluasi orang lain, dan merasa bahwa Allah selalu mengawasi aktivitasnya.

 Pengawasan yang melekat dalam pribadi Muslim akan menjauhkannya dari bentuk penyimpangan, dan menuntunnya konsisten dalam menentukan hukum-hukum dan syariah Allah dalam ssetiap aktivitasnya, dan ini merupakan tujuan utama islam. Akan tetapi, mereka adalah manusia biasa yang berpotensi melakukan kesalaha.dalam sebuah masyarakat, salah seorang dari mereka pasti ada yang cenderung menyimpang dari kebenaran, atau menuruti hawa nafsu. Hal ini sejalan dengan hadis nabi yang menyatakan:

حَدَّثَنَا أَحْمَدُ بْنُ مَنِيعٍ قَالَ: حَدَّثَنَا زَيْدُ بْنُ الْحُبَابِ قَالَ: حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ مَسْعَدَةَ، عَنْ قَتَادَةَ،عَنْ أَنَسٍ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: كُلُّ بَنِي آدَمَ خَطَّاءٌ، وَ خَيْرُ الْخَطَّائِينَ التَّوَّابُونَ

Artinya: “Telah menceritakan kepada kami Ahmad bin Mani' telah menceritakan kepada kami Zaid bin Hubab telah menceritakan kepada kami Ali bin Mas'adah dari Qatadah dari Anas dia berkata; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Semua bani Adam pernah melakukan kesalahan, dan sebaik-baik orang yang salah adalah yang segera bertaubat."[[87]](#footnote-87)

 Oleh karena itu, Islam menetapkan sosiopolitik untuk menjalankan fungsi pengawasan pelaksanaan hukum dalam syariat Allah. Pengawasan merupakan tanggung jawab sosial dan politik yang harus dijalankan oleh masyarakat, baik dalam bentuk formal maupun dalam bentuk non formal. Allah berfirman:

Artinya: “Dan hendaklah ada diantara kamu segolongan umat yang menyeru pada kebaikan, menyuruh kepada yang mak’ruf dan mencegah dari yang mungkar”.[[88]](#footnote-88)

Menurut Abduh, ayat tentang adanya sebagian umat yang menyeru kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran di atas mengandung makna fardhu kifayah.[[89]](#footnote-89) Agar substansi dari kewajiban “*al-amr bi al-ma’ruf wa an-nahy ‘an al-munkar”* dapat berperan dengan baik diperlukan pula di dalamnya adanya kegiatan pengawasan terhadap berbagai hal khususnya hal-hal yang tidak baik. Ini dilakukan dalam rangka memonitoring dan mengukur segala hal yang berkembang dalam masyarakat atau sebuah komunitas.

Khusus berkaitan dengan dunia pendidikan, kiranya kehadiran pengawas dapat dikatakan salah satu representasi dari kelompok yang diharapkan dapat menjalankan fungsi “*al-amr bi al-ma’ruf wa an-nahy ‘an al-munkar”* sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai. Untuk ketercapaian tujuan dimaksud, maka seorang pengawas diharapkan akan mampu berperan:

1. Sebagai nara sumber bagi para guru dalam merencanakan dan melaksanakan tugas–tugasnya, serta dalam mendiaknosa keberhasilan, sehingga guru dapat secara terus menerus meningkatkan kinerjanya.
2. Sebagai fasilitator dan bahkan pembimbing yang membantu guru dalam mengatasi hambatan yang dihadapi maupun dalam mengatasi kekurangan yang dialami.
3. Sebagai motivator yang dengan berbagai cara selalu mengupayakan agar mau bekerja lebih bersungguh sungguh dan bersemangat. Termasuk di sini memberikan tekanan *(pressure)* dan dukungan *(support)* agar guru mencapai hasil pengajarannya.
4. Sebagai aparat pengendali mutu pengajaran *(quality assurance auditor)* yang secara periodik dan sistematik mengecek, menganalisis, mengevaluasi dan mengarahkan serta mengambil tindakan agar ketiga strategi dalam peningkatan efektifitas pengajaran di atas dapat terlaksana dengan baik dan berhasil.
5. Sebagai peran tambahan penyusun berpendapat bahwa sangatlah tepat jika seorang pengawas akademik adalah juga seorang assesor bagi kepentingan program akreditasi sekolah. Dengan demikian, kegiatan akreditasi dapat memperoleh data yang akurat mengenai proses pengajaran karena terdapat sumber informasi untuk mengkonfirmasikan berbagai hal.[[90]](#footnote-90)

Peran-peran pengawas sebagaimana dijabarkan Hasan dan kawan-kawan di atas, memuat peran strategis pengawas dalam peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran. Bila dihubungkan dengan fungsi “*al-amr bi al-ma’ruf wa an-nahy ‘an al-munkar”,* pengawas berperan dengan mendorong upaya perbaikan mutu pendidikan sekaligus meminimalisir atau mencegah terjadinya kesalahan ataupun penyimpangan yang mungkindilakukan oleh komponen-komponen pendidikan di sekolah.

2. Kinerja dalam Perspektif Islam

 Dalam Islam, bekerja dan berbuat merupakan kewajiban yang dilaksanakan oleh seorang muslim. Manusia juga dituntut untuk melakukan kerja yang baik, memiliki nilai guna dan bermanfaat dengan konsep amal salih, karena setiap pekerjaan yang dilakukan mendapat perhatian dari Allah, rasul-Nya dan orang-orang beriman. Allah SWT berfirman:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.[[91]](#footnote-91)

Quraish Shihab dalam kitabnya Tafsir Al-Misbah menafsirkan ayat tersebut sebagai berikut :“Bekerjalah Kamu, demi karena Allah semata dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk masyarakat umum, maka Allah akan melihat yakni menilai dan memberi ganjaran amal kamu itu".[[92]](#footnote-92)

Dari penjelasan yang diungkapkan Quraish Sihab di atas dapat dipahami bahwa Allah memerintahkan bekerja dengan baik dan bermanfaat, karena sesungguhnya Allah akan melihat dan menilai apa yang kita kerjakan lalu diberikan-Nya balasan kepada kita apa yang kita kerjakan.

Firman Allah swt berikut ini:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ

Artinya: “Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain”.[[93]](#footnote-93)

Dapat dipahami dari ayat di atas bahwa Allah SWT memerintahkan kaum muslim untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, walaupun baru saja mengerjakan sebuah pekerjaan lain. Untuk itu, Shihab menguraikan tafsir ayat di atas adalah “Apabila engkau telah berada dalam keluangan (setelah tadinya engkau sibuk), maka (bersungguh-sungguhlah bekerja) sampai engkau letih, atau tegakkanlah (suatu persoalan baru)”.[[94]](#footnote-94)

Dapat dipahami melalui pendapat Shihab di atas adanya penekanan aspek kualitas kinerja dalam melakukan segala sesuatu. Kualitas kinerja seseorang berkaitan dengan kualitas pribadi orang tersebut. Dengan kata lain kualitas pribadi yang baik merupakan salah satu faktor yang mengarahkan seseorang untuk menunjukkan kualitas kerja yang baik.

 Di dalam Alquran telah ditekankan pentingnya kualitas pribadi. Disebutkan bahwa kelompok yang kecil dapat memenangkan persaingan dengan kelompok-kelompok yang besar, dikarenakan kelompok yang kecil memiliki kualitas. Firman Allah sebagaimana berikut ini:

...كَمْ مِنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya:“...Berapa banyak terjadi golongan yang sedikit dapat mengalahkan golongan yang banyak dengan izin Allah. dan Allah beserta orang-orang yang sabar”.[[95]](#footnote-95)

Shihab menafsirkan ayat tersebut dengan menyatakan bahwa keberhasilan dalam melakukan sesuatu tidak selamanya bergantung pada kuantitas pekerja yang ada. Faktor lain yang lebih penting adalah bagaimana kualitas dari para pekerja tersebut. Artinya bahwa kualitas pekerja yang baik walaupun sedikit akan dapat mengalahkan kuantitas pekerja yang lebih banyak jika kualitas mereka rendah. Hal ini dikarenakan telah tumbuh keteguhan dan optimisme yang disertai dengan keyakinan dalam diri para pekerja yang berkualitas tersebut.[[96]](#footnote-96)

Dengan demikian, keimanan dan kualitas pribadi merupakan nilai yang juga menjadi pendorong seseorang bekerja atau berkarya. Karena itu, kinerja yang tinggi hanya dapat dicapai dengan kepribadian yang baik, yang memiliki sikap konsisten, beriman dan sabar.

 Berdasarkan pada pemahaman ayat di atas, maka seorang muslim dituntut untuk senantiasa melakukan pekerjaan dengan kualitas yang baik. Berkaitan dengan hal tersebut, maka kualitas kerja guru hendaknya pada tingkat yang baik.

E. Kajian Terdahulu

Penelitian ini ditunjang oleh hasil penelitian terdahulu yang relevan. Diantaranya adalah hasil penelitian yang dilaksanakan Djauharudin (2006), yang dalam penelitiannya menemukan bahwa pelaksanaan supervisi mempunyai kontribusi yang signifikan dengan prestasi kerja guru dengan memberikan sumbangan yang efektif sebesar 34%. Hal ini diartikan bahwa variasi yang terjadi pada variabel pelaksanaan supervisi sebesar 34% dapat diprediksi dalam meningkatkan Prestasi Kerja Guru.

Hasil penelitian Nenti (2012), yang dalam penelitian tersebut menyimpulkan pelaksanaan supervisi manajerial pengawas sekolah mempunyai hubungan yang positif dan berarti dengan kompetensi guru dalam rnerencanakan pembelajaran di SMP Negeri Kabupaten Aceh Tamiang pada taraf signifikansi 5% dengan koefisien korelasi sebesar 0,304. Pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah mempunyai hubungan yang positif dan berarti dengan kompetensi guru dalam merencanakan pembelajaran di SMP Negeri Kabupaten Aceh Tamiang pada taraf signifikansi 5% dengan koefisien korelasi sebesar 0,408. Pelaksanaan supervisi manajerial pengawas sekolah dan pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah secara bersama-sama mempunyai hubungan yang positif dan berarti dengan kompetensi guru dalam merencanakan pembelajaran di SMP Negeri Kabupaten Aceh Tamiang pada taraf signifikansi 5%. Hubungan yang berarti tersebut ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,441.

 Pada kedua penelitian di atas, disajikan hubungan dan kontribusi kepengawasan dengan kinerja guru melalui pendekatan kuantitatif. Data hubungan dan kontribusi kepengawasan terhadap kinerja guru disajikan dalam bentuk angka. Tetapi kedua penelitian tidak mendeskripsikan secara detil bagaimana pengawasan dilaksanakan dan belum memberikan gambaran riil tentang tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam praktek kepengawasan di lapangan.

 Untuk itu penulis merasa perlu untuk mendekripsikan pelaksanaan pengawasan di madrasah berdasarkan pengamatan dan studi langsung yang peneliti lakukan dengan turun ke lapangan penelitian. Dengan langsung terlibat dalam proses pengawasan manajerial di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane. Penulis meyakini bahwa penelitian ini dapat menyajikan lebih riil praktik kepengawasan yang belum mampu dijabarkan oleh kedua penelitian di atas.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

# A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif (*qualitative research*) menurut Sukmadinata adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.[[97]](#footnote-97)Pada penelitian kualitatif, beberapa deskripsi digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada penyimpulan.[[98]](#footnote-98)

Beberapa ciri penelitian kualitatif yang membedakannya dengan penelitian kuantitatif adalah:

1. Penelitian kualitatif berpijak pada konsep naturalistik.
2. Pada penelitian kualitatif, kenyataan berdimensi jamak, kesatuan utuh, terbuka dan berubah.
3. Hubungan peneliti dengan objek berinteraksi, penelitian dari luar dan dalam, peneliti sebagai instrumen, bersifat subjektif.
4. Seting penelitian alamiah, terkait tempat dan waktu.
5. Analisis pada penelitian kualitatif bersifat subjektif, intuitif dan rasional.
6. Hasil penelitian berupa deskripsi, interpretasi dan tentatif-situasional.[[99]](#footnote-99)

Berangkat dari ciri-ciri tersebut, peneliti meyakini bahwa penelitian ini lebih sesuai dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif. Pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara lebih tepat disajikan dengan mengedepankan konsep naturalistik, alamiah dan dengan berinteraksi langsung dengan aktor-aktor yang terlibat sehingga peneliti dapat memahami secara langsung pelaksanaan supervisi manajerial di madrasah tersebut.

46

Metode kualitatif yang diterapkan adalah studi kasus (*case study*). Studi kasus menurut Sitorus merupakan uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek individu, suatu kelompok, suatu program, suatu organisasi (komunitas) atau suatu situasi sosial.[[100]](#footnote-100)

Secara lebih khusus metode yang digunakan adalah studi kasus observasi. Dengan menggunakan teknik observasi, peneliti dapat menjaring keterangan-keterangan empiris yang detail dan aktual dari informan tentang pelaksanaan supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

Selanjutnya Sukmadinata menyatakan bahwa penelitian kualitatif memiliki dua tujuan utama, yaitu pertama, menggambarkan dan mengungkap (*to describe and explore*) dan kedua, menggambarkan dan menjelaskan (*to describe and explain*).[[101]](#footnote-101)

Berangkat dari pendapat di atas, maka dalam penelitian ini peneliti berusaha menggambarkan dan mengungkap tentang pelaksanaan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. hal itu didasarkan pada maksud untuk mendeskripsikan perilaku informan yaitu pengawas, kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, pegawai, dan guru berkaitan dengan pelaksanaan supervisi manajerial di madrasah tersebut.

Menurut Moleong penelitian kualitatif menghasilkan deskripsi/uraian berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku para aktor yang dapat diamati dalam suatu situasi sosial.[[102]](#footnote-102) Berdasarkan pandangan tersebut, maka hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk deskripsi atau uraian yang bersumber dari kata-kata, perilaku, maupun dokumen tertulis yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

Dalam penelitian ini pelaksanaan supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara diteliti dengan mengamati perilaku dan mewawancarai secara mendalam para informan penelitian, mencatat data dan informasi sesuai fokus masalah untuk menjelaskan makna perilaku yang ada pada latar penelitian. Selanjutnya, peneliti berusaha memahami pelaksanaan supervisi manajerial dengan membatasinya pada bidang kurikulum pada aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

B. Latar Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara. Penelitian ini dilaksanakan selama 4 bulan sejak bulan Desember 2013 hingga April 2014.

Aktivitas yang diteliti dan diobservasi adalah aktivitas aktor-aktor yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi manajerial di Mts Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara yaitu pengawas, kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, guru-guru PAI dan Ketua Pokjawas Kabupaten Aceh Tenggara.

Penelitian dilakukan dengan menggali secara mendalam informasi dan aktivitas supervisi manajerial bidang kurikulum dengan memfokuskan pada aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

Tempat kegiatan penelitian adalah ruang kerja pengawas Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara dan MTs Negeri Kutacane, yang dilakukan di kantor kepala madrasah, kantor wakil kepala madrasah, kantor tata usaha, kantor guru, dan ruang kelas.

#### C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini diarahkan pada pencarian data dari pengawas, kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, dan guru Pendidikan Agama Islam MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara serta ketua Pokjawas Kabupaten Aceh Tenggara. Pencarian data dimulai dari unsur pengawas yaitu Zulham Iskandar Muda, M.Pd. sebagai informan kunci (*key informant)*. Kemudian informan berikutnya unsur kepala madrasah yaitu Jamaluddin, S.Ag, Wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan enam orang guru rumpun mata pelajaran Pendidikan Agama Islam yang bertugas di madrasah tersebut. Sebagai informan pendukung peneliti berencana akan menggali dari Ketua Pokjawas Kabupaten Aceh Tenggara, Sukardi, S.Ag.

Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan teknik *snow ball* atau bola salju. Prinsip pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul ke permukaan atau mengalami kejenuhan (*naturation).* Jadi jumlah informan penelitian ini tidak ditentukan secara pasti tergantung pada tingkat keperluan data yang diperlukan.

### D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam metode penelitian kualitatif, peneliti merupakan alat instrumen utama (*key instrument*) dalam pengumpulan data lapangan.[[103]](#footnote-103) Pengumpulan data selanjutnya bergerak dari fokus yang tercermin dalam rumusan masalah penelitian itu. Sementara itu hakikat peneliti sebagai instrumen kunci diaplikasikan dalam penggunaan teknik pengumpulan data kualitatif yang terdiri dari wawancara, observasi dan studi dokumen.

 Wawancara dilakukan dengan beberapa informan yang terlibat dalam implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara seperti pengawas, kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, pegawai, guru rumpun mata pelajaran Pendidikan Agama Islam dan Ketua Pokjawas Kabupaten Aceh Tenggara.

Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung dalam situasi penelitian, dimulai dengan rentang pengamatan yang bersifat umum atau luas, kemudian terfokus pada permasalahan dan penyebab baik situs utama yakni informan atau ruang, peralatan yang terlibat secara langsung dalam kegiatan implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. Observasi ditekankan pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di madrasah tersebut.

Studi dokumen adalah metode pengumpulan data yang menggunakan dokumen sebagai sumber penelitian.[[104]](#footnote-104) Studi dokumentasi yang dikaji dalam penelitian ini adalah suatu tulisan atau catatan yang berupa laporan, arsip, atau catatan lain, tidak dipersiapakan secara khusus untuk merespon permintaan peneliti. Dokumen yang tergolong sumber informasi dalam penelitian ini antara lain menyangkut peraturan-peraturan, kelengkapan sekolah atau hal-hal lainnya yang dianggap mendukung penelitian ini. Data-data yang berasal dari studi dokumentasi ini untuk selanjutnya dikelompokkan pada temuan umum maupun khusus dalam penelitian ini.

Dokumen-dokumen yang akan digunakan sebagai sumber data pada penelitian ini adalah Rencana Kerja Pengawas Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane, Daftar Tamu Mts Negeri Kutacane, Daftar Hadir Guru, Daftar Hadir Pembinaan Pengawas, Daftar Hadir Rapat Guru, dan Perangkat Pembelajaran rumpun mata pelajaran Pendidikan Agama Islam.

Walaupun demikian, peneliti tetap terbuka untuk menggali informasi dari dokumen-dokumen lain yang relevan dengan rumusan masalah penelitian ini.

Penggunaan ketiga teknik pengumpulan data di atas didukung dengan menggunakan alat bantu berupa *audio record,*  dan kamera foto. Akan tetapi tidak ada penggunaan secara khusus, satu dan lainnya saling melengkapi.

**E. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian kualitatif analisis data secara umum dibagi menjadi tiga tingkat; analisis pada tingkat awal, analisis pada saat pengumpulan data lapangan, dan analisis setelah selesai pengumpulan data.[[105]](#footnote-105) Esensi analisis data dalam penelitian kualitatif adalah mereduksi data, karena dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan harus mendalam dan mencukupi sesuai fokus dan tujuan penelitian. Namun demikian peneliti membagi tahapan analisis data sebagai berikut:

a. Analisis pada Tingkat Awal

Tahap awal analisis data dimulai sejak pengembangan desain penelitian kualitatif.[[106]](#footnote-106) Pengembangan desain pada dasarnya untuk mempersiapkan reduksi data. Semua langkah pada fase ini merupakan rancangan untuk mereduksi data, memilih kerangka konseptual, membuat pertanyan-pertanyaan penelitian, memilih dan menentukan informan, penentuan kasus, dan instrumentasi.

Dalam proses ini peneliti menulis proposal dengan merumuskan latar belakang masalah, menegaskan fokus, pertanyaan penelitian, tujuan serta manfaat penelitian, sampai kepada penulisan acuan teoretis dan metodologi penelitian. Untuk itu, data awal sudah mulai dikumpulkan dari studi pendahuluan dengan berkunjung dan mengamati berbagai objek serta aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

b. Analisis data pada saat pengumpulan data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data berlangsung sejak awal pengumpulan data sampai selesai. Dengan membawa surat permohonan izin penelitian dari Pimpinan Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara kepada pegawas, kepala madrasah, pegawai, guru maupun siswa MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, selanjutnya peneliti mengumpulkan data. Adapun proses analisis data pada saat pengumpulan data terdiri dari: 1) kegiatan dimulai dari proses penelusuran data dengan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi, 2) data atau informasi yang diperoleh diidentifikasi satuan analisisnya dan alternatif kategori yang mungkin untuk satuan analisis itu, dan 3) satuan analisis atau alternatif kategori itu diuji keabsahannya melalui triangulasi, memperhatikan kemungkinan adanya kasus negatif dan kasus ekstrim. Apabila data yang diperoleh sudah dianggap jenuh, selanjutnya data didokumentasikan ke dalam kartu-kartu kode satuan analisis atau kartu kategori. Semua kegiatan ini dilakukan secara terstruktur dan terdokumentasi.

c. Analisis Data Akhir

 Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian akan dianalisis secara kontiniu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan pola pelaksanaan supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. Setelah itu dilakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan tentang makna perilaku dari pengawas, kepala sekolah, guru maupun siswa, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian yang berhubungan dengan fokus penelitian. Pada mulanya data yang didapat dari informan sesuai dari sudut pandang informan/responden *(emic).* Peneliti mendeskripsikan apa yang diungkapkan oleh subjek penelitian yang dikelompokkan berdasarkan fokus, tanpa disertai pendapat peneliti. Selanjutnya data yang sudah dipaparkan sesuai sudut pandang peneliti dianalisis dan kemudian dikemukakan makna perilaku informan oleh peneliti (*etic)*.

 Analisis data juga dilakukan dengan teknik yaitu: (a) reduksi data, (b) penyajian data, dan (c) kesimpulan, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung. Pemaparannya sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data sebagai suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah/kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses reduksi ini juga merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Penyajian data dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya yang berhubungan dengan ocus penelitian.

c. Kesimpulan

 Data penelitian pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial para aktor yang terkait dengan implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. Kesimpulan pada awalnya masih longgar namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

**F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data**

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang disarankan oleh Guba dalam Sitorus.[[107]](#footnote-107) Penajabarannya sebagai berikut:

1. Krebilitas *(credibility)*

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (*credible*) proses, interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara: (a) keterikatan yang lama dengan yang diteliti dalam berhubungan dengan implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna, (b) ketekunan pengamatan terhadap implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara untuk memperoleh informasi yang sahih, (c) melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara dari pengawas, kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, guru rumpun mata pelajaran Pendidikan Agama Islam MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, dan Ketua Pokjawas Kabupaten Aceh Tenggara, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian, kemudian data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen.

Dalam hal ini triangulasi atau pemeriksaan silang terhadap data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan data observasi atau pengkajian dokumen yang terkait dengan implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara yang telah berlangsung selama ini. (d) mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain, (e) analisis kasus negatif yaitu menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menyangggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan penelitian.

1. Keteralihan (*transferability*)

Pembaca hasil penelitian ini diharapkan mendapat gambaran yang jelas mengenai latar atau situasi penelitian agar hasil penelitian dapat diaplikasikan atau diberlakukan kepada konteks atau situasi lain yang sejenis.

1. Dapat dipercaya atau dapat dipegang kebenarannya (*dependability*)

 Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang telah diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggungjawabkan.[[108]](#footnote-108)

1. Dapat dikonfirmasikan (*confirmability*)

Data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggung jawabkan sesuai spektrum, fokus dan latar alamiah penelitian yang dilakukan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

# A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif (*qualitative research*) menurut Sukmadinata adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.[[109]](#footnote-109)Pada penelitian kualitatif, beberapa deskripsi digunakan untuk menemukan prinsip-prinsip dan penjelasan yang mengarah pada penyimpulan.[[110]](#footnote-110)

Beberapa ciri penelitian kualitatif yang membedakannya dengan penelitian kuantitatif adalah:

1. Penelitian kualitatif berpijak pada konsep naturalistik.
2. Pada penelitian kualitatif, kenyataan berdimensi jamak, kesatuan utuh, terbuka dan berubah.
3. Hubungan peneliti dengan objek berinteraksi, penelitian dari luar dan dalam, peneliti sebagai instrumen, bersifat subjektif.
4. Seting penelitian alamiah, terkait tempat dan waktu.
5. Analisis pada penelitian kualitatif bersifat subjektif, intuitif dan rasional.
6. Hasil penelitian berupa deskripsi, interpretasi dan tentatif-situasional.[[111]](#footnote-111)

Berangkat dari ciri-ciri tersebut, peneliti meyakini bahwa penelitian ini lebih sesuai dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif. Pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara lebih tepat disajikan dengan mengedepankan konsep naturalistik, alamiah dan dengan berinteraksi langsung dengan aktor-aktor yang terlibat sehingga peneliti dapat memahami secara langsung pelaksanaan supervisi manajerial di madrasah tersebut.

46

Metode kualitatif yang diterapkan adalah studi kasus (*case study*). Studi kasus menurut Sitorus merupakan uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek individu, suatu kelompok, suatu program, suatu organisasi (komunitas) atau suatu situasi sosial.[[112]](#footnote-112)

Secara lebih khusus metode yang digunakan adalah studi kasus observasi. Dengan menggunakan teknik observasi, peneliti dapat menjaring keterangan-keterangan empiris yang detail dan aktual dari informan tentang pelaksanaan supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

Selanjutnya Sukmadinata menyatakan bahwa penelitian kualitatif memiliki dua tujuan utama, yaitu pertama, menggambarkan dan mengungkap (*to describe and explore*) dan kedua, menggambarkan dan menjelaskan (*to describe and explain*).[[113]](#footnote-113)

Berangkat dari pendapat di atas, maka dalam penelitian ini peneliti berusaha menggambarkan dan mengungkap tentang pelaksanaan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. hal itu didasarkan pada maksud untuk mendeskripsikan perilaku informan yaitu pengawas, kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, pegawai, dan guru berkaitan dengan pelaksanaan supervisi manajerial di madrasah tersebut.

Menurut Moleong penelitian kualitatif menghasilkan deskripsi/uraian berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku para aktor yang dapat diamati dalam suatu situasi sosial.[[114]](#footnote-114) Berdasarkan pandangan tersebut, maka hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk deskripsi atau uraian yang bersumber dari kata-kata, perilaku, maupun dokumen tertulis yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

Dalam penelitian ini pelaksanaan supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara diteliti dengan mengamati perilaku dan mewawancarai secara mendalam para informan penelitian, mencatat data dan informasi sesuai fokus masalah untuk menjelaskan makna perilaku yang ada pada latar penelitian. Selanjutnya, peneliti berusaha memahami pelaksanaan supervisi manajerial dengan membatasinya pada bidang kurikulum pada aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

B. Latar Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara. Penelitian ini dilaksanakan selama 4 bulan sejak bulan Desember 2013 hingga April 2014.

Aktivitas yang diteliti dan diobservasi adalah aktivitas aktor-aktor yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi manajerial di Mts Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara yaitu pengawas, kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, guru-guru PAI dan Ketua Pokjawas Kabupaten Aceh Tenggara.

Penelitian dilakukan dengan menggali secara mendalam informasi dan aktivitas supervisi manajerial bidang kurikulum dengan memfokuskan pada aspek perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

Tempat kegiatan penelitian adalah ruang kerja pengawas Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara dan MTs Negeri Kutacane, yang dilakukan di kantor kepala madrasah, kantor wakil kepala madrasah, kantor tata usaha, kantor guru, dan ruang kelas.

#### C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini diarahkan pada pencarian data dari pengawas, kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, dan guru Pendidikan Agama Islam MTs Negeri Kutacane Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara serta ketua Pokjawas Kabupaten Aceh Tenggara. Pencarian data dimulai dari unsur pengawas yaitu Zulham Iskandar Muda, M.Pd. sebagai informan kunci (*key informant)*. Kemudian informan berikutnya unsur kepala madrasah yaitu Jamaluddin, S.Ag, Wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan enam orang guru rumpun mata pelajaran Pendidikan Agama Islam yang bertugas di madrasah tersebut. Sebagai informan pendukung peneliti berencana akan menggali dari Ketua Pokjawas Kabupaten Aceh Tenggara, Sukardi, S.Ag.

Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan teknik *snow ball* atau bola salju. Prinsip pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul ke permukaan atau mengalami kejenuhan (*naturation).* Jadi jumlah informan penelitian ini tidak ditentukan secara pasti tergantung pada tingkat keperluan data yang diperlukan.

### D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam metode penelitian kualitatif, peneliti merupakan alat instrumen utama (*key instrument*) dalam pengumpulan data lapangan.[[115]](#footnote-115) Pengumpulan data selanjutnya bergerak dari fokus yang tercermin dalam rumusan masalah penelitian itu. Sementara itu hakikat peneliti sebagai instrumen kunci diaplikasikan dalam penggunaan teknik pengumpulan data kualitatif yang terdiri dari wawancara, observasi dan studi dokumen.

 Wawancara dilakukan dengan beberapa informan yang terlibat dalam implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara seperti pengawas, kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, pegawai, guru rumpun mata pelajaran Pendidikan Agama Islam dan Ketua Pokjawas Kabupaten Aceh Tenggara.

Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung dalam situasi penelitian, dimulai dengan rentang pengamatan yang bersifat umum atau luas, kemudian terfokus pada permasalahan dan penyebab baik situs utama yakni informan atau ruang, peralatan yang terlibat secara langsung dalam kegiatan implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. Observasi ditekankan pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi supervisi manajerial dalam meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam di madrasah tersebut.

Studi dokumen adalah metode pengumpulan data yang menggunakan dokumen sebagai sumber penelitian.[[116]](#footnote-116) Studi dokumentasi yang dikaji dalam penelitian ini adalah suatu tulisan atau catatan yang berupa laporan, arsip, atau catatan lain, tidak dipersiapakan secara khusus untuk merespon permintaan peneliti. Dokumen yang tergolong sumber informasi dalam penelitian ini antara lain menyangkut peraturan-peraturan, kelengkapan sekolah atau hal-hal lainnya yang dianggap mendukung penelitian ini. Data-data yang berasal dari studi dokumentasi ini untuk selanjutnya dikelompokkan pada temuan umum maupun khusus dalam penelitian ini.

Dokumen-dokumen yang akan digunakan sebagai sumber data pada penelitian ini adalah Rencana Kerja Pengawas Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane, Daftar Tamu Mts Negeri Kutacane, Daftar Hadir Guru, Daftar Hadir Pembinaan Pengawas, Daftar Hadir Rapat Guru, dan Perangkat Pembelajaran rumpun mata pelajaran Pendidikan Agama Islam.

Walaupun demikian, peneliti tetap terbuka untuk menggali informasi dari dokumen-dokumen lain yang relevan dengan rumusan masalah penelitian ini.

Penggunaan ketiga teknik pengumpulan data di atas didukung dengan menggunakan alat bantu berupa *audio record,*  dan kamera foto. Akan tetapi tidak ada penggunaan secara khusus, satu dan lainnya saling melengkapi.

**E. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian kualitatif analisis data secara umum dibagi menjadi tiga tingkat; analisis pada tingkat awal, analisis pada saat pengumpulan data lapangan, dan analisis setelah selesai pengumpulan data.[[117]](#footnote-117) Esensi analisis data dalam penelitian kualitatif adalah mereduksi data, karena dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan harus mendalam dan mencukupi sesuai fokus dan tujuan penelitian. Namun demikian peneliti membagi tahapan analisis data sebagai berikut:

a. Analisis pada Tingkat Awal

Tahap awal analisis data dimulai sejak pengembangan desain penelitian kualitatif.[[118]](#footnote-118) Pengembangan desain pada dasarnya untuk mempersiapkan reduksi data. Semua langkah pada fase ini merupakan rancangan untuk mereduksi data, memilih kerangka konseptual, membuat pertanyan-pertanyaan penelitian, memilih dan menentukan informan, penentuan kasus, dan instrumentasi.

Dalam proses ini peneliti menulis proposal dengan merumuskan latar belakang masalah, menegaskan fokus, pertanyaan penelitian, tujuan serta manfaat penelitian, sampai kepada penulisan acuan teoretis dan metodologi penelitian. Untuk itu, data awal sudah mulai dikumpulkan dari studi pendahuluan dengan berkunjung dan mengamati berbagai objek serta aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

b. Analisis data pada saat pengumpulan data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data berlangsung sejak awal pengumpulan data sampai selesai. Dengan membawa surat permohonan izin penelitian dari Pimpinan Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara kepada pegawas, kepala madrasah, pegawai, guru maupun siswa MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, selanjutnya peneliti mengumpulkan data. Adapun proses analisis data pada saat pengumpulan data terdiri dari: 1) kegiatan dimulai dari proses penelusuran data dengan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi, 2) data atau informasi yang diperoleh diidentifikasi satuan analisisnya dan alternatif kategori yang mungkin untuk satuan analisis itu, dan 3) satuan analisis atau alternatif kategori itu diuji keabsahannya melalui triangulasi, memperhatikan kemungkinan adanya kasus negatif dan kasus ekstrim. Apabila data yang diperoleh sudah dianggap jenuh, selanjutnya data didokumentasikan ke dalam kartu-kartu kode satuan analisis atau kartu kategori. Semua kegiatan ini dilakukan secara terstruktur dan terdokumentasi.

c. Analisis Data Akhir

 Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian akan dianalisis secara kontiniu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan pola pelaksanaan supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. Setelah itu dilakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan tentang makna perilaku dari pengawas, kepala sekolah, guru maupun siswa, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian yang berhubungan dengan fokus penelitian. Pada mulanya data yang didapat dari informan sesuai dari sudut pandang informan/responden *(emic).* Peneliti mendeskripsikan apa yang diungkapkan oleh subjek penelitian yang dikelompokkan berdasarkan fokus, tanpa disertai pendapat peneliti. Selanjutnya data yang sudah dipaparkan sesuai sudut pandang peneliti dianalisis dan kemudian dikemukakan makna perilaku informan oleh peneliti (*etic)*.

 Analisis data juga dilakukan dengan teknik yaitu: (a) reduksi data, (b) penyajian data, dan (c) kesimpulan, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung. Pemaparannya sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data sebagai suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah/kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses reduksi ini juga merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Penyajian data dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya yang berhubungan dengan ocus penelitian.

c. Kesimpulan

 Data penelitian pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial para aktor yang terkait dengan implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. Kesimpulan pada awalnya masih longgar namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

**F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data**

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang disarankan oleh Guba dalam Sitorus.[[119]](#footnote-119) Penajabarannya sebagai berikut:

1. Krebilitas *(credibility)*

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (*credible*) proses, interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara: (a) keterikatan yang lama dengan yang diteliti dalam berhubungan dengan implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna, (b) ketekunan pengamatan terhadap implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara untuk memperoleh informasi yang sahih, (c) melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara dari pengawas, kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, guru rumpun mata pelajaran Pendidikan Agama Islam MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, dan Ketua Pokjawas Kabupaten Aceh Tenggara, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian, kemudian data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen.

Dalam hal ini triangulasi atau pemeriksaan silang terhadap data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan data observasi atau pengkajian dokumen yang terkait dengan implementasi supervisi manajerial di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara yang telah berlangsung selama ini. (d) mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain, (e) analisis kasus negatif yaitu menganalisis dan mencari kasus atau keadaan yang menyangggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan penelitian.

1. Keteralihan (*transferability*)

Pembaca hasil penelitian ini diharapkan mendapat gambaran yang jelas mengenai latar atau situasi penelitian agar hasil penelitian dapat diaplikasikan atau diberlakukan kepada konteks atau situasi lain yang sejenis.

1. Dapat dipercaya atau dapat dipegang kebenarannya (*dependability*)

 Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang telah diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggungjawabkan.[[120]](#footnote-120)

1. Dapat dikonfirmasikan (*confirmability*)

Data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggung jawabkan sesuai spektrum, fokus dan latar alamiah penelitian yang dilakukan.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum

1. Letak Geografis dan Sejarah MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara

Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane beralamat di jl. Pelajar no.3 Desa Gumpang Jaya Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara. Letak geografis MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara ini berada di tengah pemukiman penduduk dan merupakan jalan menuju kantor bupati kabupaten Aceh Tenggara.

Berdasarkan data yang terdapat dalam profil Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, disebutkan bahwa Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara pada awalnya bernama Madrasah Menengah Islam Swasta (SMIS) dan merupakan madrasah swasta yang berdiri pada tahun 1968 bertempat di Desa Kutacane Lama Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara (dengan adanya pemekaran desa, sekarang berubah menjadi desa Gumpang Jaya).

Yang menjabat sebagai kepala madrasah pertama yaitu Bapak Hasan Daud. Pada tahun 1972, SMIS berubah nama menjadi Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Swasta (MTsAIS). Pada tahun 1978, MTsAIS, dinegerikan dan berubah nama menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane (MTs Negeri Kutacane). Perubahan status madrasah tersebut dari swasta menjadi madrasah negeri berdasarkan permintaan pihak pendiri madrasah. Dengan demikian MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara secara resmi mulai beroperasi sejak tahun 1978 sampai sekarang, atau sudah beroperasi selama 36 tahun.

Kepemimpinan di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara telah berganti beberapa kali. Selama belum menjadi madrasah negeri, beberapa kepala madrasah telah mengabdi di madrasah tersebut. Pada tahun 1968 sampai dengan 1972 madrasah ini dipimpin oleh Bapak Hasan Daud. Tahun 1972 sampai dengan 1982 dipimpin oleh Bapak H. Ahmadin SB,. Pada periode kepemimpinan Bapak H. Ahmadin SB terlaksana perubahan status dari swasta menjadi negeri dan bernama MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

56

Kemudian pada tahun 1982 sampai dengan 1992 dipimpin oleh Bapak M. Saad Naim, tahun 1992 sampai dengan 1998 dipimpin oleh Bapak Drs. Djaharudin, tahun 1998 sampai dengan 2001 dipimpin oleh Bapak Abd. Rahman K, BA.

Selanjutnya pada tahun 2001 sampai dengan 2002 dipimpin oleh Bapak Sahruddin. BA, tahun 2002 sampai dengan 2003 dipimpin oleh Bapak M. Idris, S.Ag, tahun 2003 sampai dengan 2007 dipimpin oleh Bapak Drs. Baharudin, tahun 2007 sampai dengan 2009 dipimpin oleh Bapak H. Kamisnan Skd, S.Ag, tahun 2009 sampai dengan 2011 dipimpin oleh Bapak Drs. M. Syaukani. Sedangkan sejak tahun 2011 sampai dengan sekarang dipimpin oleh Bapak Jamaluddin, S.Ag. Selengkapnya para kepala madrasah yang telah memimpin madrasah tersebut disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1

Nama-nama Kepala MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara

dan Periode Kepemimpinannya

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Nama Kepala Madrasah** | **Periode** |
| 1 | Hasan Daud  | 1968 s/d 1972 |
| 2 | H. Ahmadin. SB | 1972 s/d 1982 |
| 3 | M. Saad Naim | 1982 s/d 1992 |
| 4 | Drs. Djaharudin | 1992 s/d 1998 |
| 5 | Abd. Rahman K, BA | 1998 s/d 2001 |
| 6 | Sahruddin. BA | 2001 s/d 2002 |
| 7 | M. Idris, S.Ag  | 2002 s/d 2003 |
| 8 | Drs. Baharudin | 2003 s/d 2007 |
| 9 | H. Kamisnan Skd, S.Ag | 2007 s/d 2009 |
| 10 | Drs. M. Syaukani | 2009 s/d 2011 |
| 11 | Jamaluddin, S.Ag. | 2011 s/d sekarang |

Sumber: Kepala MTs Negeri Kutacane, Tahun 2014

2. Visi dan Misi MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara

Sebagaimana disebutkan dalam Dokumen 1 KTSP MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara Tahun 2013-2014 bahwa visi MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara adalah: "Unggul Dalam Iptek Berdasarkan Imtaq Dan Akhlakul Karimah”. Visi tersebut kemudian dikembangkan ke dalam misi MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara sebagaimana berikut:

1. Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama.
2. Melaksanakan bimbingan dan pembelajaran secara aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan.
3. Menanamkan akhlakul karimah kepada seluruh warga madrasah.
4. Menumbuhkan dan meningkatkan kedisiplinan kepada seluruh warga madrasah.
5. Menanamkan semangat keunggulan dan persaingan dalam IPTEK.
6. Meningkatkan kualitas masukan dan lulusan.
7. Melaksanakan pembelajaran berbasis IT.
8. Mengoptimalkan peran serta orang tua, masyarakat dan pemerintah.

 Visi dan misi MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara kemudian dikembangkan ke dalam tujuan dan sasaran madrasah yang meliputi:

1. Mewujudkan madrasah menjadi idaman masyarakat.
2. Mewujudkan madrasah yang unggul dalam persaingan IPTEK berdasarkan IMTAQ.
3. Mewujudkan masyarakat madrasah yang agamis dan berakhlakul karimah.
4. Meningkatkan kedisiplinan bagi seluruh warga madrasah serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.
5. Meningkatkan kualitas dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan.

3. Keadaan Guru dan Pegawai MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara

Berdasarkan studi dokumen Profil MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara Tahun 2013-2014, diketahui bahwa jumlah guru dan pegawai yang bertugas di madrasah tersebut adalah 59 orang. Dengan rincian guru seluruhnya berjumlah 48 orang yang terdiri dari 36 guru PNS dan 12 guru Non PNS, dan pegawai berjumlah 11 orang dengan rincian 4 pegawai PNS dan 7 pegawai non PNS.

 Dari keseluruhan guru dan pegawai yang bertugas di MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, 46 guru berijazah S-1 dan 2 guru berijazah SMA/D-3, dan 3 pegawai berijazah S-1 dan 8 pegawai berijazah SMA/D-3.

 Berdasarkan studi dokumen yang peneliti lakukan, diketahui bahwa guru-guru PNS yang bertugas di MTs tersebut 13 orang diantaranya termasuk golongan IV/a, 10 orang guru termasuk golongan III/d, 1 orang guru termasuk golongan III/c, 11 orang guru termasuk golongan III/b, dan 1 orang guru termasuk golongan II/b. Adapun pegawai PNS yang berjumlah 4 orang, 1 orang termasuk golongan III/b, 1orang termasuk golongan III/a dan 1 orang II/b.

**4. Keadaan Siswa MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara**

Siswa MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara kebanyakannya merupakan masyarakat yang tinggal di sekitar madrasah. Mereka berasal dari status sosial yang beragam., kecenderungannya adalah kelompok masyarakat menengah ke bawah. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Madrasah, Bpk. Jamaluddin, S.Ag. Dan berdasarkan pengamatan penulis, kebanyakan siswa berangkat dan pulang dari madrasah dengan mengendarai angkutan umum, dan sebagiannya dijemput orang tua dengan sepeda motor. Sebagian kecil siswa mengendarai sepeda.

Pada tahun pelajaran 2013-2014, jumlah keseluruhan Siswa MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara adalah 778 orang, yang terdiri dari 323 pelajar putra dan 455 pelajar putri. Komposisinya adalah siswa kelas VII berjumlah 248 orang yang terdiri dari 103 putra dan 145 putri. Mereka dibagi ke dalam 6 rombel. Siswa kelas VIII berjumlah 267 orang yang terdiri dari 111 putra dan 156 putri yang juga dibagi dalam 6 rombel. Begitu juga siswa kelas IX dibagi ke dalam 6 rombel dengan jumlah siswa sebanyak 263 orang yang terdiri dari 109 putra dan 154 putri.

Pembagian siswa dalam tiap rombel lebih jelasnya disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2

Rekapitulasi Data Siswa MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara

Tahun Pelajaran 2013-2014

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **KELAS** | **JENIS KELAMIN** | **JUMLAH** |
| **LAKI-LAKI** | **PEREMPUAN** |
| VII A | 12 | 28 | 40 |
| VII B | 17 | 23 | 40 |
| VII C | 24 | 18 | 42 |
| VII D | 12 | 30 | 42 |
| VII E | 18 | 24 | 42 |
| VII F | 20 | 22 | 42 |
| VIII A | 12 | 30 | 42 |
| VIII B | 11 | 33 | 44 |
| VIII C | 6 | 39 | 45 |
| VIII D | 23 | 23 | 46 |
| VIII E | 25 | 20 | 45 |
| VIII F | 34 | 11 | 45 |
| IX A | 9 | 26 | 35 |
| IX B | 11 | 34 | 45 |
| IX C | 14 | 31 | 45 |
| IX D | 19 | 26 | 45 |
| IX E | 26 | 19 | 45 |
| IX F | 30 | 18 | 48 |
| **TOTAL** | **323** | **455** | **778** |

 Sumber: Laporan Bulanan MTs Negeri Kutacane Tahun 2014

Rekapitulasi jumlah siswa menurut kelas dan jenis kelamin pada tiap jenjang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3

Jumlah Siswa MTs Negeri Kutacane Menurut Kelas dan Jenis Kelamin

Tahun Pelajaran 2013-2014

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kelas** | **Jlh Rombel** | **L** | **P** | **Jumlah** |
| VII | 6 | 103 | 145 | 248 |
| VIII | 6 | 111 | 156 | 267 |
| IX | 6 | 109 | 154 | 263 |
| Jumlah | 18 | 323 | 455 | 778 |

Sumber Data: Tata Usaha MTs Negeri Kutacane Tahun 2014

Jumlah siswa dalam tiap rombongan belajar baik kelas VII, VIII dan IX rata-ratanya adalah 43 orang dalam satu kelas. Menurut kepala madrasah, adanya kelebihan jumlah siswa dalam satu ruangan berkaitan dengan antusiasnya masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke madrasah ini sedangkan ruang kelas tidak mencukupi, maka solusi yang dilakukan adalah menambah daya tampung pada tiap rombongan belajar menjadi berjumlah 43 orang.

**5. Sarana dan Prasarana MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara**

MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara berdiri di atas lahan seluas 10.432 M2. Madrasah yang memiliki status akreditasi “A” ini memiliki bangunan fisik yang permanen. Berdasarkan pengamatan peneliti, bangunan dan lingkungan MTs Negeri Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara ditata sedemikian rupa dengan beberapa taman yang terdapat di pojok madrasah. Di depan tiap kelas, terdapat taman kelas yang menjadi tanggung jawab siswa kelas tersebut untuk merawat dan membersihkan taman tersebut. Di sebelah kiri bangunan madrasah terdapat areal parkir untuk kendaraan guru-guru dan siswa.

Sedangkan sarana dan prasarana yang terdapat di MTs Negeri Kutacane yaitu:

17 ruang kelas permanen, 1 ruang perpustakaan, 1 laboratorium ipa, 1 laboratorium komputer, 1 lapangan volly, 1 ruang kepala/pimpinan, 1 ruang tata usaha, 1 ruang guru, 1 mushallah/tempat ibadah, dan 11 jamban/WC/MCK.

Selain ruangan tersebut, MTs Negeri Kutacane memiliki beberapa fasilitas pendukung antara lain: 6 unit infocus, 45 unit komputer, jaringan telepon dan jaringan internet. Dengan demikian fasilias-fasilitas tersebut cukup modern untuk menunjang pembelajaran di madrasah tersebut.

**B. Temuan Khusus**

 1. Perencanaan Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (PAI)

Supervisi manajerial merupakan pengawasan yang dilakukan terhadap madrasah atau sekolah, berhubungan dengan pengelolaan lembaga pendidikan. Pengawas yang memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan supervisi manajerial adalah pengawas sekolah atau pengawas madrasah.

MTs Negeri Kutacane berada di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara. Pengawasan terhadap MTs Negeri Kutacane dilaksanakan oleh Pengawas MTs Negeri Kutacane yang telah bertugas sebagai pengawas madrasah tersebut sejak Februari 2013 hingga sekarang dan telah berlangsung selama 1 tahun.

Sebagai pengawas lembaga pendidikan, salah satu tugas kepengawasan sebagaimana dikemukakan oleh pengawas adalah melaksanakan supervisi manajerial terhadap MTs Negeri Kutacane. Hal ini dijelaskannya saat wawancara pertama yang peneliti lakukan. Beliau menyatakan:

“Karena saya menjabat sebagai pengawas madrasah, maka tugas saya bukan hanya melakukan supervisi akademik tetapi juga melakukan supervisi manajerial, yang berhubungan dengan pengelolaan madrasah dan tugas-tugas kepala madrasah.”[[121]](#footnote-121)

Selanjutnya beliau menyebutkan:

“Supervisi yang saya lakukan kepada kepala madrasah dan perkembangan MTs Negeri Kutacane, mencakup 8 standar pendidikan yang telah ditetapkan pemerintah. Jadi secara rutin saya melakukan supervisi, sesuai dengan kalender atau agenda kerja yang sudah saya siapkan.”[[122]](#footnote-122)

Dari penjelasan dan hasil wawancara tersebut, dipahami bahwa perencanaan supervisi manajerial merupakan satu kegiatan integral dalam pelaksanaan kepengawasan, yang mencakup pemenuhan 8 standar pendidikan.

Selama pelaksanaan penelitian, peneliti menemukan beberapa temuan khusus tentang perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara. Pemaparannya disajikan berikut ini.

a. Alur Kerja Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum

Supervisi manajerial sebagai kegiatan terprogram pengawas MTs Negeri Kutacane, dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah merencanakan kegiatan pengawasan, tahap kedua adalah melaksanakan perencanaan pengawasan tersebut, dan tahap ketiga adalah evaluasi dan tindak lanjut. Hal ini dipaparkan pengawas sebagai berikut:

“Saya melaksanakan supervisi manajerial MTsN Kutacane berdasarkan alur kerja yang sudah saya siapkan sebelumnya. Alur kerja itu berupa program kerja tahunan pengawas. Dalam program kerja itu, kami tuliskan rencana kerja, apa-apa yang perlu kami siapkan ketika melakukan pengawasan, waktu yang ditentukan untuk melaksanakan pengawasan, evaluasi, serta tindak lanjut evaluasi itu.”[[123]](#footnote-123)

Sejalan dengan pernyataan pengawas, Korwas (Koordinator Pengawas) yang sekaligus menjabat sebagai Ketua Pokjawas Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara, menyebutkan:

“Seorang pengawas memang alur kerjanya seperti itu, yaitu merencanakan, melaksanakan, memantau dan mengevaluasi. Kalau ketinggalan satu tahapannya, maka pekerjaan pengawas menjadi tidak tepat. Pengawas tidak bisa melaksanakan pengawasan tanpa perencanaan yang tepat, juga pemantauan dan evaluasi kalau belum melakukan perencanaan dan pembinaan. Dan pengawas MTsN Kutacane adalah salah seorang pengawas yang merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan pengawasannya.”[[124]](#footnote-124)

Dan observasi peneliti terhadap dokumen Rencana Kerja Pengawas yang disusun oleh pengawas menunjukkan bahwa menyusun perencanaan merupakan tahapan pertama yang dilakukannya sebelum melaksanakan supervisi manajerial di MTsN Kutacane.

Berdasarkan pemaparan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan supervisi manajerial merupakan bagian awal dalam tahapan-tahapan pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara.

b. Waktu Penyusunan Perencanaan Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum

Berkaitan dengan kegiatan merencanakan perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane, pengawas telah mempersiapkan rencana kerja tahunan yang dilakukan pada awal tahun pelajaran 2013-2014. Hal ini diakui oleh pengawas MTs Negeri Kutacane, sebagaimana beliau menyebutkan:

“Rencana kerja tahunan yang saya pedomani dalam melakukan pengawasan di madrasah-madrasah yang saya bina, sudah disiapkan di awal tahun pembelajaran ini. Perencanaan tersebut kami lakukan bersama-sama dengan pengawas lain, dalam dua hari kegiatan rapat kerja pengawas Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara, pada minggu ketiga bulan Juli Tahun 2013. Kalau saya tidak salah pada tanggal 16 dan 17 Juli 2013, ketika bulan Ramadhan. Nanti tanggal pastinya silahkan bapak lihat di program kerja Korwas, karena beliau yang memimpin kami dalam kegiatan perencanaan tersebut.”[[125]](#footnote-125)

Pernyataan tersebut senada dengan pernyataan yang menyatakan sebagai berikut:

“Memang saya sebagai Korwas mengkoordinasi teman-teman pengawas untuk mempersiapkan program kerja tahunan. Kami melakukannya dalam dua hari kegiatan pada tanggal 16 dan 17 Juli 2013. Kegiatan itu kami laksanakan di Aula Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara, waktunya saat bulan puasa. Dan dalam kegiatan itu, kami sesama pengawas menyusun program kerja tahunan dan program kerja semester masing-masing pengawas.”[[126]](#footnote-126)

Pernyataan Pengawas MTsN Kutacane dan Korwas sebagaimana disebutkan di atas, didukung dengan dokumen Program Kerja Pokjawas 2013-2014, dan dokumen laporan Rapat Kerja Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara Tahun 2013 yang diperlihatkan Korwas kepada peneliti.

Supervisi manajerial bidang kurikulum merupakan salah satu program kerja pengawas yang akan dilaksanakan di MTsN Kutacane, selain supervisi manajerial bidang lainnya dalam rangka menilai pemenuhan 8 Standar Pendidikan di madrasah tersebut. Hal ini didasarkan pada pernyataan pengawas tersebut dan observasi peneliti tentang dokumen Rencana Kerja Pengawas MTsN Kutacane Tahun 2013-2014. Dalam dokumen dicantumkan bahwa supervisi manajerial bidang kurikulum dijadwalkan untuk dilaksanakan pada semester genap tepatnya pada bulan Januari 2014.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan pengawasan manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dilakukan pada awal tahun pembelajaran 2013-2014 dalam sebuah kegiatan Rapat Kerja Pengawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara.

c. Teknik Penyusunan Perencanaan Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum

Perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dilakukan pengawas madrasah dengan beberapa cara. Pemaparannya sebagai berikut.

Teknik pertama adalah dengan berdiskusi bersama pengawas-pengawas lain dalam kegiatan Rapat Kerja Pengawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara. Diskusi dilakukan dalam menentukan aspek-aspek yang akan diukur dalam supervisi manajerial bidang kurikulum.

Pengawas menyebutkan sebagai berikut:

“Dalam Rapat Kerja Pengawas, kami berbagi informasi dan *sharing* tentang hal-hal terkait kepengawasan, baik supervisi akademik maupun manajerial. Dan ini memberikan banyak manfaat bagi saya, yang termasuk pengawas baru. Saya dapat banyak belajar dari teman-teman pengawas dan para senior.”[[127]](#footnote-127)

Menurut Korwas, tujuan dilakukannya rapat kerja pengawas adalah untuk menyeragamkan langkah kerja para pengawas, saling mengisi tentang bagaimana menyusun program kerja tahunan dan program kerja pengawas, saling berdiskusi tentang bidang kerja kepengawasan baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial. Hal ini tersirat dalam pernyataannya sebagai berikut:

“Di antara kami, ada pengawas yang telah menjalani tugas sebagai pengawas selama sekian tahun, di antara kami juga ada beberapa orang yang baru menjabat sebagai pengawas, diantaranya pengawas MTsN Kutacane. Alangkah baiknya kalau yang sudah lama dan berpengalaman berbagi ilmu dengan para pengawas baru. Juga, yang kami perhatikan adalah, bidang kerja pengawas beberapa tahun terakhir berkembang pesat. Ada beberapa hal baru yang tidak semua pengawas mengetahuinya dan menguasainya, seperti tentang bagaimana sebenarnya pengawasan manajerial, dan fungsi utama kami para pengawas yang bukan lagi hanya mencari kelemahan madrasah dan guru, tetapi juga kami berkewajiban membina dan membantu madrasah maupun guru-guru meningkatkan kualitas kerja orang-orang di dalamnya sekaligus meningkatkan mutu madrasah. Maka saya sebagai Korwas melihat alangkah baiknya bila para pengawas telah memiliki persiapan yang baik untuk kegiatan kepengawasannya satu tahun ke depan. Untuk itulah makanya saya berinisiatif menyelenggarakan rapat kerja pengawas”.[[128]](#footnote-128)

Pengawas MTsN Kutacane juga berkoordinasi dengan kepala MTsN Kutacane dalam menyusun perencanaan kepengawasan manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane. Pernyataan pengawas sebagai berikut:

“Saya juga berkoordinasi dengan kepala MTsN Kutacane tentang supervisi manajerial bidang kurikulum yang akan saya susun perencanaannya. Terutama berkaitan dengan waktu pelaksanaan yang tepat, dan komponen-komponen yang menjadi fokus dalam supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane.”[[129]](#footnote-129)

Pernyataan pengawas tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Kepala MTsN Kutacane sebagai berikut:

“Saya dan pengawas madrasah berdiskusi tentang waktu pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum. Juga tentang apa-apa yang perlu menjadi pertimbangan bagi pengawas dalam menentukan aspek yang akan beliau supervisi nantinya. Dan saya memberi masukan berdasarkan pengamatan saya tentang kelemahan dan kelebihan saya serta para guru di madrasah ini.”[[130]](#footnote-130)

Berdasarkan konfirmasi silang, dapat dipahami bahwa pengawas MTsN Kutacane menyusun perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dengan berdiskusi dengan sesama pengawas dan berkoordinasi dengan kepala MTsN Kutacane.

d. Komponen-komponen Perencanaan Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum

Penyusunan perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum mencakup beberapa komponen. Komponen pertama adalah menetapkan tanggal dan waktu pelaksanaan supervisi manajerial.

Supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dijadwalkan untuk dilaksanakan pada semester genap. Penentuan tanggal dan waktu pelaksanaan supervisi manajerial berdasarkan pertimbangan bahwa pada semester ganjil fokus utama pengawasan adalah pemenuhan 8 standar pendidikan secara umum, karena semester ganjil adalah awal tahun pelajaran. Selain itu, tersedia waktu yang cukup bagi kepala madrasah maupun guru-guru untuk mempersiapkan dokumen dan laporan-laporan yang dibutuhkan untuk pemenuhan bidang kurikulum. Pengawas MTsN Kutacane menyebutkan:

“Dalam satu tahun pelajaran, saya merencanakan untuk melakukan pembinaan di MTsN Kutacane pada dua bidang utama, yang pertama yaitu supervisi manajerial pada pemenuhan 8 standar pendidikan secara umum, dan yang kedua adalah supervisi manajerial pada bidang kurikulum. Untuk yang pertama saya kerjakan pada semester ganjil, dan yang kedua saya kerjakan pada semester genap. Jadi pada tiap semester saya mengerjakan pembinaan kepada MtsN Kutacane. Karena memang kami para pengawas diharuskan untuk melakukan pembinaan berkelanjutan, jadi semester genap saya fokus untuk mensupervisi bidang kurikulum. Bidang kurikulum kan mempunyai banyak aspek dan indikator, semoga kepala MTsN Kutacane dan guru-gurunya mempunyai waktu yang cukup untukmempersiapkannya sejak semester ganjil.”[[131]](#footnote-131)

Keterangan itu sesuai dengan yang diungkapkan oleh Kepala MtsN Kutacane. Saat peneliti mewawancarai beliau tentang perencanaan supervisi manajerial pengawas madrasah, beliau menyebutkan pernyataan senada dengan yang disampaikan oleh pengawas. Pernyataan tersebut yaitu:

“Pengawas memang telah menghubungi saya sebelumnya, bahwa beliau akan melakukan supervisi manajerial pada semester ganjil dan semester genap. Di semester ganjil, fokus pengawasan manajerial adalah pemenuhan 8 standar pendidikan secara umum, dan pada semester genap adalah pada bidang kurikulum.Beliau meminta saya untuk mempersiapkan dokumen-dokumen dan laporan-laporan terkait bidang kurikulum sejak semester ganjil, jadi nantinya pada semester genap dokumen dan laporan itu sudah kami lengkapi.”[[132]](#footnote-132)

Dan observasi peneliti terhadap dokumen Rencana Kerja Pengawas yang disusun oleh pengawas, menunjukkan bahwa supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dijadwalkan pada hari Rabu, tanggal 22 Januari 2014.

Berdasarkan pemaparan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa pengawas MTsN Kutacane menentukan waktu dan tanggal pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MtsN Kutacane pada semester genap dikarenakan beberapa alasan, satu diantaranya adalah memberikan waktu yang cukup bagi kepala madrasah dan guru-guru untuk menyiapkan dokumen-dokumen pendukung.

Komponen kedua dalam perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum adalah menentukan aspek-aspek yang diukur dan indikator-indikatornya. Untuk menentukan aspek-aspek tersebut, pengawas MTsN Kutacane merujuk kepada 8 Standar Nasional bidang kurikulum, Buku Kerja Pengawas yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan berdasarkan diskusi dengan sesama pengawas serta berkoordinasi dengan kepala madarasah. Pengawas menyatakan sebagai berikut:

“Untuk menentukan aspek-aspek yang diukur, saya merujuk kepada Standar Nasional Pendidikan dan buku pedoman kerja. Saya juga berdiskusi dengan teman-teman pengawas, serta berkoordinasi dengan kepala MTsN Kutacane. Karena bagaimanapun, kepala madarasah lebih mengenal kelemahan dan kelebihan yang ada dimadrasahnya sehingga saya bisa menyusun aspek yang dinilai berdasarkan kondisi madrasah.” [[133]](#footnote-133)

Setelah mempertimbangkan aspek yang diukur, pengawas menyusun komponen yang ketiga, yaitu instrumen pemenuhan supervisi manajerial bidang kurikulum. Terkait dengan penyusunan instrumen, pengawas menyebutkan sebagai berikut:

“Untuk melaksanakan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dan di madrasah lain yang berada di bawah pembinaan saya, saya mempersiapkan instrumen penilaian yang mencakup pemenuhan bidang kurikulum dari beberapa aspek, dan kemudian saya kembangkan ke dalam indikator-indikator penilaian. “[[134]](#footnote-134)

Pernyataan senada disebutkan oleh Korwas Kabupaten Aceh Tenggara yang menyebutkan:

“Menyusun instrumen pengawasan memang sebuah keharusan.karena bagaimanapun instrumen merupakan alat yang mengukur keterpenuhan indikator-indikator yang dinilai. Biasanya pengawas yang sudah lama mengawas menggunakan instrumen-instrumen yang telah dipergunakan pada tahun sebelumnya. Mungkin karena Pengawas MTsN Kutacane baru menjabat sebagai pengawas dalam satu tahun terakhir, beliau kemudian mengkreasikan penyusunan instrumen supervisi manajerial bidang kurikulum. Dan berdasarkan pengamatan saya, instrumen tersebut mencakup pemenuhan standar-standar pendidikan dan cukup layak digunakan.”[[135]](#footnote-135)

Selanjutnya peneliti menelusuri lebih jauh acuan dan pedoman penyusunan instrumen yang disusun oleh pengawas MTsN Kutacane. Beliau menyebutkan sebagai berikut:

“Instrumen supervisi manajerial saya susun berdasarkan panduan yang terdapat dalam Pedoman Kerja Pengawas yang diterbitkan pemerintah. Indikator-indikator penilaian saya kembangkan berdasarkan panduan yang terdapat dalam buku tersebut.”[[136]](#footnote-136)

Instrumen penilaian akan digunakan pengawas saat mengukur pemenuhan bidang kurikulum di MTsN Kutacane. Berdasarkan observasi peneliti terhadap lembaran instrumen penilaian yang ditunjukkan, pengawas telah menyusun instrumen dengan mengacu kepada 6 standar pendidikan, yaitu Standar Kompetensi Lulusan (SKL), Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Isi, Standar Pengelolaan, Standar Proses dan Standar Penilaian. Komponen-komponen tadi kemudian dikembangkan menjadi 38 butir indikator pengukuran, dengan rincian sebagai berikut:

1. Standar Kompetensi Lulusan, terdiri dari 3 indikator penilaian;
2. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, terdiri dari 2 indikator;
3. Standar Isi, terdiri dari 9 indikator;
4. Standar Pengelolaan, terdiri dari 3 indikator;
5. Standar Proses, terdiri dari 12 indikator; dan
6. Standar Penilaian, terdiri dari 9 indikator.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pengawas MTsN Kutacane menyusun instrumen supervisi manajerial bidang kurikulum dengan berpedoman pada acuan yang baku.

Komponen keempat dalam rencana pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum yang disusun pengawas adalah teknik pelaksanaan supervisi. Secara sederhana pengawas memaparkan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum direncanakan dengan teknik observasi langsung, Pengawas menyebutkan sebagai berikut:

“Ketika melaksanakan supervisi manajerial, saya selalu langsung turun ke lapangan, mengunjungi madrasah-madrasah, termasuk MTsN Kutacane. Waktu pelaksanaan dan kunjungan ke madrasah-madrasah termasuk MTsN Kutacane sudah saya jadwalkan dalam Program Kerja Pengawas.”[[137]](#footnote-137)

Pernyataan pengawas tersebut sejalan dengan pernyataan kepala madrasah sebagai berikut:

“Pengawas madrasah ini apabila melakukan supervisi, beliau selalu langsung mendatangi kami di madrasah, dengan sebelumnya melakukan janji temu, atau sesuai jadwal pelaksanaan supervisi manajerial yang telah ia persiapkan.”[[138]](#footnote-138)

Ketika pernyataan-pernyataan tersebut dilakukan triangulasi dengan wawancara kepada Korwas tentang pelaksanaan supervisi manajerial oleh pengawas MTsN Kutacane, beliau menyebutkan sebagai berikut:

“Memang pengawas MTsN Kutacane merupakan salah satu diantara beberapa pengawas di lingkungan Kemenag Kutacane yang menyusun program kerja dengan teliti, termasuk menjadwalkan tanggal kunjungan ke madrasah binaannya. Dan kami para pengawas, memang melakukan pengawasan dengan langsung mengunjungi madrasah, tetapi hanya sebagian kecil saja yang melakukannya sesuai dengan tanggal yang dituliskan dalam Program Kerja Pengawas.”[[139]](#footnote-139)

Komponen kelima dalam perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum adalah rencana tindak lanjut dan evaluasi. Perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane mencakup penyusunan rencana evaluasi dan tindak lanjut yang akan dilakukan oleh pengawas berdasarkan hasil kunjungan dan pengukurannya nanti.

Evaluasi dan tindak lanjut menurut pengawas dilakukan dengan bentuk bimbingan dan pembinaan kepala madrasah dan guru-guru termasuk guru-guru PAI, pemantauan hasil pembinaan, dan pelaporan pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum kepada atasan pengawas, yaitu Kasi Mapenda Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara.

Keterangan tersebut sesuai dengan yang telah dituliskan oleh pengawas dalam Rencana Kerja Tahunan Pengawas yang ditunjukkannya kepada peneliti. Dan Korwas menyebutkan pernyataan yang sesuai, dengan mengatakan:

“Kegiatan kepengawasan yang telah direncanakan dan disusun oleh para pengawas, akan dilaksanakan, dan kemudian dievaluasi, lalu dilakukan pembinaan kepada kepala madrasah dan guru-guru, dan selanjutnya dilaporkan kepada Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara dalam bentuk Laporan Pelaksanaan Kepengawasan. Itu menjadi tugas akhir kami dalam tahun berjalan. “[[140]](#footnote-140)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disebutkan bahwa evaluasi dan tindak lanjut hasil supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane direncanakan akan dilakukan dengan bimbingan dan pembinaan kepala madrasah dan guru-guru, pemantauan hasil pembinaan, dan pelaporan pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum kepada atasan pengawas.

e. Evaluasi dan Tindak Lanjut Perencanaan Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum

Perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum yang telah dipersiapkan oleh pengawas sedemikian rupa tetap dievaluasi dan ditindaklanjuti oleh pengawas.

Evaluasi aspek penilaian dan instrumen pemenuhan bidang kurikulum yang telah disusun pengawas dikonsultasikan kepada ketua Pokjawas. Pengawas menyatakan sebagai berikut:

“Instrumen supervisi manajerial saya susun berdasarkan panduan yang terdapat dalam Pedoman Kerja Pengawas yang diterbitkan pemerintah. Indikator-indikator penilaian saya kembangkan berdasarkan panduan yang terdapat dalam buku tersebut. Setelah selesai disusun, saya menunjukkannya kepada Korwas, untuk meminta pertimbangan beliau apakah instrumen tersebut layak atau tidak untuk digunakan.”[[141]](#footnote-141)

Koordinator Pengawas menyatakan bahwa instrumen supervisi manajerial bidang kurikulum yang disusun oleh pengawas MTsN Kutacane cukup layak untuk digunakan. Beliau menyatakan sebagai berikut:

“Dan berdasarkan pengamatan saya, instrumen tersebut mencakup pemenuhan standar-standar pendidikan dan cukup layak digunakan.”[[142]](#footnote-142)

Tindak lanjut perencanaan yang telah selesai disusun adalah dengan mengkoordinasikannya kepada kepala madrasah dan guru-guru MTsN Kutacane, termasuk mensosialisasikan butir-butir instrumen. Pengawas menjelaskan sebagai berikut:

“Supervisi yang saya akan laksanakan adalah supervisi manajerial. Jadi fokus utama saya adalah pembinaan kepala madrasah dalam mengelola madrasah yang ia pimpin, termasuk guru-guru PAI yang merupakan anggotanya, untuk memenuhi standar pendidikan bidang kurikulum sebagaimana yang telah disyaratkan dalam 8 Standar Nasional Pendidikan. Instrumen sendiri sudah saya serahkan kepada kepala madrasah sejak beberapa bulan lalu. Jadi kepala madrasah sudah mengetahui dan diharapkan sudah mempersiapkan apa-apa yang diukur dalam instrumen tersebut.”[[143]](#footnote-143)

Pernyataan pengawas tersebut sejalan dengan pernyataan Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah (WKM) Bidang Kurikulum. WKM bidang kurikulum secara jelas menyebutkan sebagai berikut:

“Pengawas telah jauh-jauh hari membagi kepada kami instrumen supervisi bidang kurikulum, jadi kami yang di madrasah sudah tahu apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pengawas ketika nanti ia mengunjungi kami dibulan Januari. Dan kepala madrasah beserta saya dan rekan-rekan sesama Wakil Kepala Madrasah sudah memberitahukan rencana kunjungan pengawas di bulan Februari dan dokumen apa yang perlu dipersiapkan kepada guru-guru lain. Dan, menurut saya, cara ini lebih bagus bagi kami. Kalau pengawas sebelumnya, tidak ada memberi tahu kami kapan ia akan datang dan apa yang perlu kami siapkan, sehingga ketika ia datang kami jadinya terburu-buru mempersiapkan dokumen yang ia minta. Tapi dengan cara yang dilakukan pengawas, yaitu memberitahukan kami rencana pengawasan yang akan dilakukannya, kerja kami menjadi lebih terarah dan tidak terburu-buru, karena kami sudah mempersiapkannya sejak awal tahun pelajaran.”[[144]](#footnote-144)

Demikian juga yang disampaikan oleh salah seorang guru Pendidikan Agama Islam. Beliau menyebutkan sebagai berikut:

“Kami memang telah diinstruksikan oleh kepala madrasah untuk menyiapkan komponen-komponen kurikulum, dan diserahkan kepada kepala madrasah paling lambat akhir bulan Januari, karena kata beliau akan ada supervisi manajerial bidang kurikulum yang dilakukan oleh pengawas madrasah pada bulan Januari 2014.”[[145]](#footnote-145)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa evaluasi perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum adalah dengan mengkonsultasikan instrumen supervisi kepada Ketua Pokajwas. Tindak lanjut perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dilakukan dengan mensosialisasikan jadwal kunjungan dan instrumen yang akan digunakan kepada Kepala MTsN Kutacane dan guru-gurunya.

f. Tujuan Perencanaan Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum adalah Peningkatan Kinerja Kepala Madarasah dan Guru-guru

Perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum yang disusun pengawas MTsN Kutacane sedemikian rupa bertujuan untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah dan guru-guru, termasuk guru-guru PAI.

Peneliti menanyakan kepada pengawas alasan mendasar beliau mensosialisasikan waktu supervisi dan instrumen pemenuhan bidang kurikulum kepada kepala MTsN Kutacane dan guru-gurunya. Dalam wawancara tersebut pengawas menjawab sebagai berikut:

“Supervisi manajerial bidang kurikulum yang saya akan laksanakan di MTsN Kutacane bukan untuk memberikan tekanan kepada kepala madrasah dan guru-guru termasuk guru-guru PAI, tetapi merupakan pembinaan dan pemantauan. Kepala madrasah dan guru-guru sengaja saya beri waktu yang cukup untuk mempersiapkan diri dan mereka juga tahu apa yang perlu mereka persiapkan. Karena saya berharap ada peningkatan kualitas kerja dan kinerja di MtsN Kutacane tersebut, baik itu kualitas kerja kepala madrasah, kualitas kerja guru-guru, dan juga kualitas kerja para guru Pendidikan Agama Islam. “[[146]](#footnote-146)

Selanjutnya beliau menyebutkan sebagai berikut:

“Saya masih terhitung baru menjabat sebagai pengawas madrasah di MtsN Kutacane. Saya berharap dengan model pengawasan manajerial bidang kurikulum yang saya rencanakan seperti ini, memotivasi kepala madrasah dan guru secara umum, serta guru PAI secara khusus, untuk melakukan kerja dengan sebaik-baiknya, yang kemudian memberikan manfaat kepada madrasah, siswa-siswa madrasah, dan peningkatan mutu pendidikan pada bidang kurikulum di MTsN Kutacane.”[[147]](#footnote-147)

Peningkatan kinerja kepala madrasah dapat diamati pada penjadwalan pelaksanaan supervisi kelas oleh kepala madrasah dalam kalender pendidikan madrasah. Penjadwalan pelaksanaan supervisi kelas oleh kepala madrasah dalam kalender pendidikan merupakan program yang disusun oleh kepala madrasah setelah merujuk kepada pemenuhan instrumen supervisi manajerial.

Kepala MTsN Kutacane menyebutkan sebagai berikut:

“Sebelumnya saya tidak memprogramkan pelaksanaan supervisi ke kelas-kelas. Kalaupun sebelumnya saya melakukan supervisi kepada guru-guru termasuk guru PAI, saya lakukan secara mendadak, dan guru saya beritahu paling cepat satu hari sebelum kunjungan saya ke kelas.Tetapi dengan merujuk kepada instrumen perencanaan supervisi manajerial yang telah diberikan pengawas kepada kami, saya kemudian melakukan perencanaan supervisi ke kelas dan menjadwalkannya dalam kalender pendidikan madrasah. Hal ini saya lakukan karena nanti pengawas madrasah akan menilai apakah saya menjadwalkan supervisi guru-guru ke kelas”.[[148]](#footnote-148)

Kepala madrasah juga secara rutin mensosialisasikan dan menginstruksikan guru-guru untuk melengkapi berkas dan laporan sebagaimana yang disyaratkan dalam instrumen pemenuhan bidang kurikulum. Pada kesempatan wawancara berikutnya kepala madrasah menyebutkan komentarnya tentang perencanaan pengawasan manajerial bidang kurikulum yang dilakukan pengawas sebagai berikut:

“Ketika rapat bulanan, Saya selalu mendorong guru-guru untuk meningkatkan kualitas kerja dan mendokumentasikannya dalam bentuk dokumen dan laporan sebagaimana yang akan diminta pengawas melalui instrumen supervisi manajerial yang telah diberikan kepada kami. Instrumen yang disusun pengawas lebih detil dalam pengembangan indikatornya, dan kami di madrasah tahu apa yang perlu kami persiapkan.”[[149]](#footnote-149)

Pernyataan senada juga disampaikan oleh WKM Bidang Kurikulum MTsN Kutacane dan guru-guru PAI. Salah seorang guru PAI menyebutkan:

“Kalau dulu kepala madrasah tidak memprogramkan supervisi ke kelas, pada tahun ini program itu masuk dalam kalender pendidikan madrasah. Demikian juga kalau dulu kami tidak dituntut untuk mendokumentasikan penilaian yang kami laksanakan di kelas, pada tahun ini kepala madrasah meminta kami untuk mendokumentasikannya. Hal ini sering beliau ulangi dalam rapat bulanan”[[150]](#footnote-150)

Berdasarkan observasi peneliti terhadap instrumen, peneliti mencermati bahwa dari 38 indikator penilaian, terdapat 28 butir yang pemenuhannya bersumber dari guru-guru. Dan 10 butir instrumen yang lain melibatkan guru–guru termasuk guru PAI dalam pemenuhannya.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane oleh pengawas bertujuan untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah, guru-guru, termasuk kinerja guru Pendidikan Agama Islam.

Dari keseluruhan wawancara, observasi dan studi dokumen, dapat disimpulkan bahwa perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTsN Kutacane disusun pada awal tahun pembelajaran dengan melibatkan pengawas dan kepala madrasah. Perencanaan disusun secara sistematis dalam Rencana Kerja Pengawas yang mencakup 5 komponen, yaitu 1) waktu dan tanggal pelaksanaan supervisi manajerial; 2) aspek-aspek bidang kurikulum dan indikator aspek yang akan dinilai; 3) instrumen pemenuhan bidang kurikulum; 4) teknik pelaksanaan supervisi manajerial; dan 5) rencana evaluasi dan tindak lanjut hasil supervisi manajerial pengawas. Tindak lanjut hasil perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI adalah sosialisasi kepada kepala madrasah dan guru-guru PAI.

2. Pelaksanaan Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (PAI)

Tahapan kedua dari rangkaian tahapan dalam supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacanae Kabupaten Aceh Tenggara adalah pelaksanaan supervisi manajerial. Temuan khusus penelitian dalam pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum disajikan sebagai berikut.

a. Pola Pelaksanaan Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum

Pelaksanaan supervisi manajerial dalam bidang kurikulum di MtsN Kutacane oleh pengawas dilakukan dengan melakukan kunjungan langsung ke MTsN Kutacane. Dalam wawancara peneliti dengan Pengawas MTsN Kutacane beliau menyebutkan sebagai berikut:

“Ketika melaksanakan supervisi manajerial, saya selalu langsung turun ke lapangan, mengunjungi madrasah-madrasah, termasuk MTsN Kutacane. Waktu pelaksanaan dan kunjungan ke madrasah-madrasah termasuk MTsN Kutacane sudah saya jadwalkan dalam Program Kerja Pengawas.”[[151]](#footnote-151)

Pernyataan pengawas tersebut sejalan dengan pernyataan kepala madrasah sebagai berikut:

“Pengawas madrasah ini apabila melakukan supervisi, beliau selalu langsung mendatangi kami di madrasah, dengan sebelumnya melakukan janji temu, atau sesuai jadwal pelaksanaan supervisi manajerial yang telah ia persiapkan.”[[152]](#footnote-152)

Ketika pernyataan-pernyataan tersebut dilakukan triangulasi dengan wawancara kepada Korwas, beliau menyebutkan sebagai berikut:

“Memang pengawas MTsN Kutacane merupakan salah satu diantara beberapa pengawas di lingkungan Kemenag Kutacane yang menyusun program kerja dengan teliti, termasuk menjadwalkan tanggal kunjungan ke madrasah binaannya. Dan kami para pengawas, memang melakukan pengawasan dengan langsung mengunjungi madrasah, tetapi hanya sebagian kecil saja yang melakukannya sesuai dengan tanggal yang dituliskan dalam Program Kerja Pengawas.”[[153]](#footnote-153)

Berdasarkan observasi peneliti, supervisi manajerial bidang kurikulum MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara dilaksanakan oleh pengawas madrasah pada hari Rabu, tanggal 22 Januari 2014, yang sesuai dengan tanggal yang direncanakan pengawas dalam program kerjanya, dan pengawas benar langsung mengunjungi MTsN Kutacane untuk melakukan supervisi manajerial.

Supervisi manajerial pengawas MTsN Kutacane yang dilakukan dengan langsung terjun ke lapangan bertujuan antara lain untuk memberikan kemudahan kepada kepala madrasah dan para staffnya, sehingga mereka tidak perlu repot membawa berkas-berkas ke kantor Pokjawas. Selain itu dengan melakukan kunjungan langsung, pengawas MTsN Kutacane dapat mengobservasi langsung perkembangan MTsN Kutacane. Serta dengan melakukan kunjungan langsung, pengawas berkesempatan untuk melakukan konfirmasi silang kepada guru dan tenaga kependidikan madrasah untuk informasi dan data yang masih membutuhkan keterangan dan penjelasan dari mereka.

Tujuan-tujuan tersebut disebutkan oleh pengawas MTsN Kutacane ketika wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“Ada alasan mendasar kenapa saya melakukan supervisi manajerial dengan langsung turun ke madrasah-madrasah. Alasan pertama adalah bahwa dengan langsung mengunjungi madrasah, Saya memudahkan pekerjaan kepala madrasah sehingga ia tidak perlu repot-repot membawa banyak berkas ke kantor Pokjawas. Yang kedua adalah saya dapat mengamati lebih dekat perkembangan madrasah, dan yang ketiga adalah saya dapat mendapatkan informasi-informasi dengan lebih detil, ketika memang ada data atau dokumen yang memerlukan keterangan lebih lanjut, baik dari kepala madrasah, guru-guru, maupun tenaga tata usaha.”[[154]](#footnote-154)

Dan berdasarkan hasil pengamatan peneliti, selama pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane pengawas beberapa kali mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang dokumen-dokumen yang sedang ditelitinya. Kepala madrasah serta WKM bidang kurikulum terkadang memanggil beberapa orang guru atau tenaga tata usaha, untuk memberikan keterangan langsung kepada pengawas.

b. Gaya Komunikasi Ketika Pelaksanaan Supervisi Manajerial

Pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara mengedepankan gaya komunikasi yang santun, dan bahasa yang mudah dipahami oleh kepala madrasah dan WKM bidang kurikulum.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan pengawas MTsN Kutacane, beliau menyebutkan sebagai berikut:

“Ketika melaksanakan supervisi manajerial bidang kurikulum, saya berusaha menggunakan kata-kata yang jelas dan tidak membingungkan, agar kepala madrasah mudah memahami pertanyaan-pertanyaan maupun petunjuk-petunjuk yang saya sampaikan kepada beliau.”[[155]](#footnote-155)

Kepala madrasah juga menyampaikan pernyataan yang menunjukkan bahwa komunikasi pengawas menggunakan kata-kata yang gampang ia pahami, dengan menyatakan sebagai berikut:

“Dengan pengawas madrasah sekarang, saya merasa bahwa beliau berkomunikasi dengan kami dengan kalimat-kalimat sederhana, dan tidak menggunakan kalimat-kalimat yang membingungkan, dan saya serta wakil saya bisa dengan mudah memahami apa yang beliau maksudkan.”[[156]](#footnote-156)

Pengamatan peneliti di lapangan selama pelaksanaan supervisi manajerial adalah bahwa pengawas MTsN Kutacane menggunakan gaya bicara yang santun dan lugas. Kepala madrasah tidak perlu meminta penjelasan lebih lanjut dari pernyataan pengawas, dan pengawas tidak perlu mengulangi kalimat yang telah ia ucapkan.

c. Pendekatan yang Diterapkan dalam Pelaksanaan Supervisi Manajerial

Dalam melaksanakan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane, pengawas madrasah menerapkan pendekatan kolaboratif, yaitu pendekatan yang merupakan perpaduan antara pendekatan direktif dan non direktif. Dalam pendekatan kolaboratif, perilaku pengawas adalah memulai dengan mengedepankan kelemahan atau kekurangan yang ia temui dalam proses supervisi manajerial, kemudian berdiskusi bersama-sama dengan kepala madrasah menemukan solusi. Pelaksanaan solusi kemudian dipantau oleh pengawas dalam kurun waktu tertentu dan kemudian dilakukan evaluasi dan penilaian.

Penggunaan pendekatan kolaboratif yang dilakukan pengawas MTsN Kutacane dapat dipahami dari pernyataan beliau berikut ini:

“Bagaimanapun, kepala madrasah adalah individu yang mempunyai daya nalar, bekal pengetahuan, kepemimpinan, dan kemampuan untuk memecahkan masalah. Maka saya apabila mendapatkan temuan yang mungkin belum dipenuhinya, akan berdiskusi dengan kepala madrasah untuk menemukan solusi yang tepat. dan saya tidak mau berlaku otoriter, dengan terlalu mendikte kepala madrasah.”[[157]](#footnote-157)

Sedangkan kepala MTsN Kutacane ketika diwawancarai tentang pendekatan pengawas dalam melakukan pengawasan, menyatakan sebagai berikut:

“Pengawas tidak langsung mendikte saya untuk mengerjakan ini dan itu, tetapi terlebih dahulu menelaah kelemahan dan kekurangan yang mungkin ia dapati. Kekurangan itu pun tidak langsung beliau sebutkan sebagai kesalahan, tetapi terlebih dahulu mengajak saya berdiskusi, apakah saya memang mendapati kenyataan di lapangan seperti yang beliau temui. Kemudian beliau menanyakan kepada saya kira-kira bagaimana solusi yang akan saya lakukan. Kalau sekiranya solusi yang saya tawarkan masih belum pas menurutnya, ia menawarkan alternatif lain, tapi tidak serta merta membatalkan solusi yang saya sebutkan.”[[158]](#footnote-158)

WKM bidang kurikulum menyatakan sebagai berikut:

“Menurut saya, pengawas tidak pernah langsung mengatakan kepada kepala madrasah kalau yang dilakukan kepala madrasah adalah salah, atau menyebutkan kalimat-kalimat yang menyudutkan kepala madrasah. Pengawas lebih sering mengajak kepala madrasah berdiskusi, dan mencari solusi untuk sebuah permasalahan yang mungkin ditemukan pengawas ketika melakukan supervisi.”[[159]](#footnote-159)

Dan berdasarkan hasil pengamatan peneliti selama aktivitas supervisi manajerial bidang kurikulum berlangsung di MTsN Kutacane, pengawas lebih sering bertanya dahulu kepada kepala madrasah untuk mengkonfirmasi hasil temuan, lalu meminta kepala madrasah menyajikan solusi untuk kelemahan tersebut.

Perilaku pengawas tersebut menunjukkan bahwa pengawas tidak mendominasi jalannya pelaksanaan supervisi manajerial, tetapi melibatkan peran kepala madrasah serta WKM bidang kurikulum dalam menemukan solusi untuk tiap permasalahan berdasarkan temuan pengawas.

Ketika hal ini dikonfirmasi kepada pengawas MTsN Kutacane beliau menyebutkan bahwa tujuan beliau melakukan pendekatan seperti yang ia praktikkan adalah untuk menunjukkan *respect* dan penghargaannya kepada kepala madrasah, serta pemahaman pengawas bahwa pada dasarnya hubungan pengawas dan kepala madrasah adalah kemitraan yang bersama-sama bekerja untuk meningkatkan kinerja guru-guru dan mutu madrasah. Pernyataan tersebut diungkapkan sebagai berikut:

“Maka saya apabila mendapatkan temuan yang mungkin belum dipenuhinya, akan berdiskusi dengan kepala madrasah untuk menemukan solusi yang tepat. Dan saya tidak mau berlaku otoriter, dengan terlalu mendikte kepala madrasah. Bagaimanapun saya tetap harus menunjukkan penghormatan saya kepada beliau. Dan sebenarnya, kepala madrasah dan pengawas adalah mitra, yang memiliki tujuan yang sama, yaitu peningkatan kinerja guru-guru, dan peningkatan mutu madrasah. Dan sebagai mitra, kita kan harus menunjukkan hormat dan kerjasama satu sama lain.”[[160]](#footnote-160)

Pernyataan ini senada dengan yang diungkapkan kepala madrasah sebagai berikut:

“Pengawas tidak pernah menunjukkan sikap otoriter kepada saya. Bahkan beliau lebih menunjukkan sikap kemitraan, dan tidak mendikte saya dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan saya.”[[161]](#footnote-161)

Dengan demikian dimengerti bahwa supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dilaksanakan dengan mengedepankan pendekatan kolaboratif, dan pengawas memandang kepala madarasah sebagai mitra sejajar, bukan antara atasan dan bawahan.

d. Langkah-langkah Pelaksanaan Supervisi Manajerial

 Pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dilaksanakan dengan langkah-langkah yang sistematis. Tahapan-tahapan pelaksanaan tersebut disebutkan pengawas sebagai berikut:

“ketika melaksanakan supervisi menajerial, yang pertama saya lakukan adalah memeriksa dokumen denganberdasarkan pada instrumen. Kemudian temuan-temuan yang ada saya klarifikasikan kepada kepala madrasah dan guru-guru. Lalu saya mengajak kepala madrasah berdiskusi tentang temuan dan solusi yang perlu dilakukan. Selanjutnya kami membahas tindak lanjut dari temuan-temuan itu.”[[162]](#footnote-162)

 Langkah pertama pelaksanaan supervisi manajerial adalah pengecekan ketersediaan dokumen dengan menggunakan insttrumen pemenuhan bidang kurikulum sebagai acuan ketercapaian. Hal ini didasarkan bahwa pernyataan pengawas sebagai berikut:

“Untuk melaksanakan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dan di madrasah lain yang berada di bawah pembinaan saya, saya mempersiapkan instrumen penilaian yang mencakup pemenuhan bidang kurikulum dari beberapa aspek, dan kemudian saya kembangkan ke dalam indikator-indikator penilaian. “[[163]](#footnote-163)

Wakil Kepala Madrasah (WKM) Bidang Kurikulum secara jelas menyebutkan sebagai berikut:

“Pengawas telah jauh-jauh hari membagi kepada kami instrumen supervisi bidang kurikulum, jadi kami yang di madrasah sudah tahu apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pengawas ketika nanti ia mengunjungi kami di bulan Januari.”[[164]](#footnote-164)

Berdasarkan pengamatan peneliti selama pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane, pengawas menggunakan instrumen supervisi manajerial bidang kurikulum. Beliau menggunakan instrumen dan memberikan skor berdasarkan temuannya.

Tujuan penggunaan instrumen supervisi manajerial bidang kurikulum menurut pengawas adalah supaya kegiatan pengawasan manajerial menjadi lebih sistematis, dan pencapaian bidang kurikulum di MTsN Kutacane lebih terukur. Beliau menyatakan sebagai berikut:

”Instrumen supervisi manajerial bidang kurikulum yang sudah saya persiapkan, bukan hanya terdiri dari aspek dan indikator pencapaian, juga mencakup kriteria ketercapaian. Misalnya pemenuhan pada standar isi, salah satu indikator penilaian adalah guru PAI menetapkan KKM. Bila seluruh guru PAI yang berjumlah 8 orang menyiapkannya, maka skornya adalah 5. Bila 6 sampai 7 orang, maka skornya adalah 4, dan demikian seterusnya. Jadi ketercapaian pemenuhan benar-benar dapat diukur, dan pekerjaan saya menjadi lebih sistematis.”[[165]](#footnote-165)

Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan kepala madrasah sebagai berikut:

“Memang ketelitian dan kemampuan melaksanakan penilaian adalah salah satu kemampuan yang dimiliki oleh pengawas madrasah kami. Instrumen yang digunakannya dapat dengan sistematis mengukur hasil kerja kami.”[[166]](#footnote-166)

Sejalan dengan pernyataan kepala madrasah, WKM Bidang Kurikulum menyebutkan sebagai berikut:

“Untuk tiap indikator penilaian, penentuan skor ketercapaiannya juga sudah disusun oleh pengawas. Jadi kalau ada yang masih kurang, maka beliau menentukan skornya dengan tepat. Penggunaan instrumen dan kriteria penilaian ini menunjukkan bahwa pengawas MTsN Kutacane memiliki kompetensi dalam melakukan supervisi manajerial.”[[167]](#footnote-167)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti selama pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane, pengawas madrasah menggunakan instrumen dan menentukan skor ketercapaian berdasarkan hasil observasi dokumen dan laporan-laporan yang telah dipersiapkan oleh kepala MTsN Kutacane dan guru-guru. Penetapan skor ketercapaian ditentukan dengan menggunakan kriteria ketercapaian indikator yang telah dipersiapkan pengawas.

Langkah kedua pelaksanaan supervisi manajerial adalah dengan mengklarifikasi temuan kepada kepala madrasah dan guru-guru. Klarifikasi dilakukan dengan bertanya kepada kepala madrasah dan WKM bidang kurikulum, serta kepada guru-guru. dan berdasarkan observasi peneliti, pengawas beberapa kali mengajukan pertanyaan-pertanyaan untuk memastikan temuan yang ia dapati.

Langkah ketiga adalah pembinaan kepala madrasah dan WKM Bidang Kurikulum dengan berdiskusi tentang solusi yang akan dilakukan terkait temuan-temuan. Terkait diskusi ini, pengawas menyatakan sebagai berikut:

“Bagaimanapun, kepala madrasah adalah individu yang mempunyai daya nalar, bekal pengetahuan, kepemimpinan, dan kemampuan untuk memecahkan masalah. Maka saya apabila mendapatkan temuan yang mungkin belum dipenuhinya, akan berdiskusi dengan kepala madrasah untuk menemukan solusi yang tepat.”[[168]](#footnote-168)

Selanjutnya pengawas menyatakan:

“Maka saya apabila mendapatkan temuan yang mungkin belum dipenuhinya, akan berdiskusi dengan kepala madrasah untuk menemukan solusi yang tepat. Dan saya tidak mau berlaku otoriter, dengan terlalu mendikte kepala madrasah. Bagaimanapun saya tetap harus menunjukkan penghormatan saya kepada beliau. Dan sebenarnya, kepala madrasah dan pengawas adalah mitra, yang memiliki tujuan yang sama, yaitu peningkatan kinerja guru-guru, dan peningkatan mutu madrasah. Dan sebagai mitra, kita kan harus menunjukkan hormat dan kerjasama satu sama lain.”[[169]](#footnote-169)

Pernyataan ini senada dengan yang diungkapkan kepala madrasah sebagai berikut:

 “…kenyataan di lapangan seperti yang beliau temui. Kemudian beliau menanyakan kepada saya kira-kira bagaimana solusi yang akan saya lakukan. Kalau sekiranya solusi yang saya tawarkan masih belum pas menurutnya, ia menawarkan alternatif lain, tapi tidak serta merta membatalkan solusi yang saya sebutkan.”[[170]](#footnote-170)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi selama pelaksanaan supervisi manajerial, dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah pelaksanaan supervisi manajerial yang dilakukan pengawas adalah: *Pertama*, pengawas memeriksa dokumen-dokumen pemenuhan bidang kurikulum dengan mengacu pada instrumen supervisi manajerial. *Kedua,* pengawas mengklarifikasi temuan. *Ketiga,* pengawas melakukan pembinaan dengan teknik diskusi bersama kepala madrasah untuk menemukan solusi terhadap temuan.

e. Evaluasi dan Tindak Lanjut Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum

Temuan selama pelaksanaan supervisi manajerial di MTsN Kutacane ditindak lanjuti dengan melakukan pembimbingan kepada guru-guru dan pemantauan. Hal ini dinyatakan pengawas sebagai berikut:

 “Evaluasi supervisi manajerial saya lakukan dengan dua proses. Proses pertama adalah dengan langsung berdiskusi dengan kepala madrasah tentang kelemahan-kelemahan yang saya temui. Saya harapkan kepala madrasah melakukan perbaikan. Saya juga melakukan pembimbingan kepada guru-guru madrasah pada minggu berikutnya. Proses kedua saya lakukan dua minggu setelah evaluasi pertama. Dan pada proses kedua saya melakukan penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum.”[[171]](#footnote-171)

Selanjutnya dalam kesempatan lain kepala madrasah menyebutkan sebagai berikut:

“Kami diberi waktu untuk memperbaiki kelemahan. Dan pengawas juga membimbing kami untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan tersebut.” [[172]](#footnote-172)

Hal ini juga dibuktikan dengan observasi terhadap Rencana Kerja Pengawas menunjukkan bahwa pengawas menjadwalkan kunjungan pembinaan kepada guru-guru MTsN Kutacane pada tanggal 29 Januari 2014, pada hari Rabu. Sedangkan pemantuan dan penilaian pemenuhan bidang kurikulum dilakukan satu minggu berikutnya, yaitu pada hari Rabu, tanggal 5 Februari 2014.

f. Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah dan Guru-guru dalam Pelaksanaan Supervisi Manajerial

Berhubungan dengan pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane, kepala madrasah menyebutkan terdapat peningkatan kinerja dirinya dan kinerja guru-guru termasuk guru-guru PAI. Kepala madrasah menyebutkan sebagai berikut:

“Dalam pandangan saya, model supervisi manajerial yang dilaksanakan pengawas madrasah, memberikan dorongan kepada saya dan guru-guru termasuk guru-guru PAI untuk berusaha meningkatkan kinerja kami.“[[173]](#footnote-173)

Kepala madrasah menyatakan peningkatan kinerja yang kelihatan yang telah ia lakukan adalah sebagai berikut:

“Sebelumnya saya tidak memprogramkan pelaksanaan supervisi ke kelas-kelas. Kalaupun sebelumnya saya melakukan supervisi kepada guru-guru termasuk guru PAI, saya lakukan secara mendadak, dan guru saya beritahu paling cepat satu hari sebelum kunjungan saya ke kelas.Tetapi dengan merujuk kepada instrumen perencanaan supervisi manajerial yang telah diberikan pengawas kepada kami, saya kemudian melakukan perencanaan supervisi ke kelas dan menjadwalkannya dalam kalender pendidikan madrasah. Hal ini saya lakukan karena nanti pengawas madrasah akan menilai apakah saya menjadwalkan supervisi guru-guru ke kelas.”[[174]](#footnote-174)

Peneliti melakukan triangulasi informasi tersebut dan mewawancarai guru-guru PAI serta WKM Bidang Kurikulum. Jawaban yang peneliti dapati sesuai dengan pernyataan kepala madrasah. Di antaranya adalah pernyataan salah seorang guru PAI yang mengatakan:

“Kepala madrasah telah menjadwalkan supervisi guru-guru ke kelas ketika pembelajaran. Dalam pelaksanaannya beliau dibantu oleh para wakil kepala madrasah, dan beberapa guru senior. Tanggal pelaksanaan supervisi ke kelas telah dijadwalkan kepala madrasah dalam kalender pendidikan madrasah.”[[175]](#footnote-175)

Dan observasi peneliti terhadap Kalender Pendidikan MTsN Kutacane Tahun Pembelajaran 2013-2014 menunjukkan bahwa supervisi kepala madrasah ke kelas dilaksanakan seminggu pada tiap semester.

Peningkatan kinerja kepala madrasah yang lain adalah bahwa ia melakukan evaluasi kinerja guru-guru termasuk guru-guru PAI. Pelaksanaan evaluasi internal yang beliau lakukan berdasarkan pada pemenuhan salah satu indikator penilaian yang terdapat dalam instrumen supervisi manajerial. Terkait dengan hal ini kepala madrasah menyatakan sebagai berikut:

“Sebelumnya, saya akui bahwa penilaian kinerja guru-guru di madrasah ini hanya saya lakukan dalam bentuk DP3, pada setiap akhir tahun pembelajaran. Dan indikator penilaian itu saya akui masih kabur, sehingga penilaian DP3 yang saya lakukan kesannya sangat subyektif. Dikarenakan pengawas madrasah mengharapkan saya untuk melakukan penilaian kinerja guru-guru termasuk guru-guru PAI yang beliau cantumkan sebagai salah satu indikator pemenuhan bidang kurikulum, maka saya pun menindaklanjutinya dengan melaksanakan penilaian kinerja guru-guru.”[[176]](#footnote-176)

Selanjutnya salah seorang guru PAI menyebutkan sebagai berikut:

“Kepala madrasah memang sebelumnya telah melakukan evaluasi kinerja kami. Penilaian kinerja tersebut kalau tidak salah dilakukannya pada akhir bulan Desember 2013.”[[177]](#footnote-177)

Berdasarkan observasi peneliti terhadap laporan pelaksanaan penilaian kinerja yang dipersiapkan kepala madrasah dalam supervisi manajerial pemenuhan bidang kurikulum, peneliti mendapati bahwa kepala madrasah memang telah melaksanakan penilaian kinerja guru-guru termasuk guru PAI.

Pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane oleh pengawas juga memberikan dorongan kepada guru-guru termasuk guru PAI untuk meningkatkan kinerja mereka. Kepala madrasah menyatakan sebagai berikut:

“Instrumen supervisi manajerial bidang kurikulum yang disiapkan pengawas, memuat banyak indikator penilaian yang dokumen-dokumennya dipersiapkan oleh guru-guru termasuk guru-guru PAI. Juga terdapat beberapa indikator penilaian yang memang mengarah kepada guru-guru untuk melaksanakan pemenuhannya. Dan saya menggerakkan guru-guru termasuk guru PAI untuk melaksanakan sesuai yang diminta dalam instrumen supervisi. Dan alhamdulillah banyak guru yang melaksanakannya juga guru-guru PAI.”[[178]](#footnote-178)

Dalam wawancara dengan pengawas MTsN Kutacane, beliau menyebutkan sebagai berikut:

“Memang, tujuan pelaksanaan supervisi manajerial adalah pemantauan pemenuhan bidang kurikulum di MTsN Kutacane. Tetapi, harapannya adalah peningkatan kinerja kepala madrasah dan guru-guru termasuk guru PAI. Dan berdasarkan telaah saya terhadap laporan dan dokumen-dokumen yang ditunjukkan kepala madrasah, saya melihat terdapat peningkatan pemenuhan indikator penilaian, yang berarti guru-guru termasuk guru-guru PAI melaksanakan tugas-tugas yang disebutkan dalam instrumen.”[[179]](#footnote-179)

Selanjutnya salah seorang guru PAI yang peneliti wawancarai menyebutkan sebagai berikut:

“Pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum mendorong saya dan sesama guru termasuk guru-guru PAI untuk melengkapi dokumen, catatan, dan laporan yang perlu dibuat. Walaupun mungkin hasilnya belum maksimal. Bapak Pengawas yang mengukur apakah hasil yang kami buat sudah maksimal atau belum.”[[180]](#footnote-180)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut, dan observasi peneliti tentang pemenuhan instrumen yang telah dilakukan kepala madrasah dan guru-guru, peneliti meyakini memang guru-guru termasuk guru-guru PAI berusaha memenuhi tiap indikator penilaian yang terdapat dalam instrumen.

Berdasarkan seluruh hasil wawancara, pengecekan silang, observasi dan studi dokumen, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI dilakukan dengan teknik kunjungan langsung, dengan komunikasi yang santun, dan dengan pendekatan kolaboratif. Supervisi manajerial dilaksanakan dengan langkah-langkah sistematis yaitu pemeriksaan dokumen-dokumen, mengklarifikasi temuan dan diskusi untuk menemukan solusi terhadap temuan. Tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi manajerial adalah pembimbingan kepada kepala madrasah dan guru-guru PAI yang kemudian disusul dengan pemantauan dan penilaian pemenuhan bidang kurikulum.

3. Evaluasi Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (PAI)

Supervisi manajerial bidang kurikulum MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara dilaksanakan oleh pengawas madrasah pada hari Rabu, tanggal 22 Januari 2014. Setelah melaksanakan tahapan pelaksanaan, supervisi manajerial bidang kurikulum kemudian dilanjutkan ke tahap evaluasi. Temuan khusus penelitian tentang evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dipaparkan berikut ini.

a. Evaluasi Supervisi Manajerial di MTsN Kutacane Dilaksanakan Bertahap

Berdasarkan temuan penelitian, evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dilaksanakan pengawas dengan dua tahap. Tahap pertama dilakukan langsung dengan mendiskusikan temuan-temuan dan meminta kepala madrasah untuk memperbaikinya, dan tahap kedua dilakukan dua minggu setelah evaluasi pertama.

Ketika wawancara peneliti tentang evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane, pengawas madrasah menyebutkan sebagai berikut:

“Evaluasi supervisi manajerial saya lakukan dengan dua proses. Proses pertama adalah dengan langsung berdiskusi dengan kepala madrasah tentang kelemahan-kelemahan yang saya temui. Saya harapkan kepala madrasah melakukan perbaikan. Saya juga melakukan pembimbingan kepada guru-guru madrasah pada minggu berikutnya. Proses kedua saya lakukan dua minggu setelah evaluasi pertama. Dan pada proses kedua saya melakukan penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum.”[[181]](#footnote-181)

Sejalan dengan pernyataan pengawas, kepala MTsN Kutacane menyebutkan sebagai berikut:

“Pengawas pada kunjungan supervisi manajerial pertama, menunjukkan kelemahan-kelemahan berdasarkan temuan beliau, kemudian kami sama-sama berdiskusi untuk pemecahannya. Kemudian beliau memberikan waktu kepada saya untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan tersebut. Pengawas juga melakukan pembimbingan kepada guru-guru pada minggu berikutnya. Lalu minggu setelahnya beliau mengunjungi kami lagi, dan memantau perbaikan yang telah kami lakukan. Beliau juga pada saat tersebut melakukan penilaian terhadap pemenuhan bidang kurikulum yang telah kami capai.”[[182]](#footnote-182)

Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum menyatakan sebagai berikut:

“Pengawas mengevaluasi ketercapaian pemenuhan pada kunjungan pertama. Ketika ada kelemahan, pengawas lalu berdiskusi untuk pemecahannya. Satu minggu kemudian, pengawas datang kembali untuk melakukan pembimbingan kepada guru-guru. Lalu pada minggu berikutnya beliau memantau perkembangan kami dan melakukan penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum.”[[183]](#footnote-183)

Dan berdasarkan observasi peneliti di lapangan, pengawas melakukan dua kali tahapan evaluasi untuk mengevaluasi bidang kurikulum di MTsN Kutacane. Kunjungan pertama dilaksanakan pada hari Rabu, tanggal 22 Januari 2014 dan kunjungan kedua pada tanggal 5 Februari 2014.

Untuk menggali informasi lebih dalam peneliti menanyakan kepada pengawas tentang tujuan evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum seperti yang dipraktikkan pengawas. Pengawas menjawab sebagai berikut:

“Tujuannya adalah kepala madrasah memiliki waktu untuk melaksanakan perbaikan dari kelemahan yang ditemui pada evaluasi pertama. Supervisi kan intinya adalah pembinaan dan pembimbingan, jadi saya membimbing kepala sekolah dulu berdasarkan temuan pada pertemuan pertama. Saya juga melakukan pembimbingan dan pembinaan kepada guru-guru pada minggu berikutnya. Lalu saya memantau dan kemudian saya menilai pada pertemuan kedua.”[[184]](#footnote-184)

Pernyataan pengawas tersebut sesuai dengan observasi peneliti, bahwa pengawas melakukan pembinaan dan pembimbingan kepada kepala madrasah dan WKM Bidang Kurikulum berdasarkan temuan pada pertemuan pertama. Pembinaan dan pembimbingan dilakukan pengawas secara langsung, ketika mengamati dokumen-dan laporan yang disusun kepala madrasah.

Pada tanggal 29 Januari, hari Rabu, pukul 10.00 pengawas melakukan pembimbingan kepada guru-guru MTs Negeri Kutacane. Kegiatan ini bertempat di kantor guru MTsN Kutacane.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh melalui wawancara, studi dokumen dan observasi, peneliti menyimpulkan bahwa Pengawas MTsN Kutacane melakukan evaluasi supervisi manajerial dengan dua tahap, yang bertujuan untuk memberikan waktu kepada kepala madrasah memenuhi kelemahan berdasarkan hasil temuan.

b. Penilaian Supervisi Manajerial Dilaksanakan setelah Pembinaan Kepala Madrasah dan Guru-guru

Penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dilaksanakan pengawas setelah terlebih dahulu ia melakukan pembinaan dan pembimbingan. Hal ini didasarkan pada hasil wawancara kepada Pengawas MTsN Kutacane berikut ini:

“Penilaian hasil supervisi manajerial bidang kurikulum saya lakukan setelah pembinaan kepada kepala madrasah dan guru-guru. Dengan demikian, kepala madrasah dan guru-uru telah memiliki waktu yang cukup untuk merevisi, memperbaiki dan melengkapi kekurangan.”[[185]](#footnote-185)

Selanjutnya pengawas menyatakan sebagai berikut:

“Supervisi kan intinya adalah pembinaan dan pembimbingan, jadi saya membimbing kepala madrasah dan guru-guru dulu berdasarkan temuan pada pertemuan pertama, lalu saya memantau dan kemudian saya menilai pada pertemuan kedua.”[[186]](#footnote-186)

Kepala madrasah mengenai penilaian yang dilakukan setelah pembinaan dan pembimbingan pengawas menyatakan sebagai berikut:

“Pengawas terlebih dahulu membimbing dan membina kami berdasarkan temuan pada pertemuan pertama. Yang saya ketahui, pembinaan tersebut meliputi pembimbingan dalam menemukan solusi atas permasalahan, mengarahkan saya untuk melengkapi kekurangan, diskusi untuk masalah yang dihadapi. Beliau juga melakukan pembimbingan kepada guru-guru..”[[187]](#footnote-187)

 Pada kesempatan berbeda kepala MTsN Kutacane menyebutkan:

“Kemudian beliau memberikan waktu kepada saya untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan tersebut. Minggu berikutnya beliau mengunjungi kami lagi untukmelakukan bimbingan kepada guru-guru. Baru kemudian beliau memantau perbaikan yang telah kami lakukan. Beliau juga pada saat tersebut melakukan penilaian terhadap pemenuhan bidang kurikulum yang telah kami capai.”[[188]](#footnote-188)

WKM bidang kurikulum menyatakan berikut ini:

“Pengawas mengevaluasi ketercapaian pemenuhan pada kunjungan pertama. Ketika ada kelemahan, pengawas lalu berdiskusi untuk pemecahannya. Minggu berikutnya beliau datang untuk membimbing guru-guru. Dua minggu kemudian, pengawas datang kembali dan memantau perkembangan kami. Baru kemudian pengawas melakukan penilaian.”[[189]](#footnote-189)

Selanjutnya untuk menggali informasi lebih jauh tentang bentuk bimbingan dan pembinaan yang dilakukan pengawas, peneliti menanyakannya kepada pengawas MTsN Kutacane, dan beliau menyebutkan:

“Bimbingan dan pembinaan saya lakukan dengan teknik diskusi, pengarahan untuk penemuan solusi, pelatihan langsung kepada kepala madrasah dan WKM bidang kurikulum. Sedangkan pembimbingan kepada guru-guru saya lakukan secara langsung dalam pertemuan dengan mereka di kantor guru.”[[190]](#footnote-190)

Berdasarkan observasi peneliti, pembimbingan dan pembinaan dilakukan pengawas ketika menemukan kekurangan dan kelemahan pada pertemuan pertama. Pengawas mengajak kepala madrasah dan WKM bidang kurikulum berdiskusi, pengawas juga mengarahkan kepala madrasah untuk menemukan solusi, dan pengawas membimbing langsung teknik penyusunan dokumen berdasarkan pemenuhan instrumen.

Pembinaan kepada guru-guru dilakukan pada pertemuan yang dilaksanakan pada tanggal 29 Januari 2014, bertempat di kantor guru MTsN Kutacane. Dalam kegiatan tersebut, pengawas menerangkan tentang penyusunan Dokumen KTSP mata pelajaran.

Dengan demikian, peneliti menyimpulkan bahwa penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dilakukan pengawas setelah terlebih dahulu melakukan pembinaan dan pembimbingan kepada kepala madrasah dan guru-guru termasuk guru PAI. Bentuk pembinaan dan pembimbingan yang dilakukan pengawas adalah dengan pengarahan kepala madrasah untuk melengkapi kekurangan, pengarahan kepala madrasah untuk menemukan solusi terhadap temuan, dan mengarahkan kepala madrasah dalam menyusun dokumen-dokumen berdasarkan instrumen. Sedangkan pembinaan guru-guru dilakukan perbaikan penyusunan dokumen KTSP mata pelajaran. Kemudian pengawas mengunjungi kembali madrasah pada minggu berikutnya untuk melakukan pemantauan dan penilaian.

c. Penilaian Supervisi Manajerial dengan Teknik *Scoring*

Pengawas melakukan penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dengan menggunakan teknik *scoring*. Skor perolehan ditetapkan berdasarkan akumulasi skor perolehan tiap indikator penilaian. Indikator penilaian disusun sedemikian rupa dalam instrumen supervisi manajerial pemenuhan bidang kurikulum yang telah disusun pengawas sebeluumnya.

Pernyataan di atas didasarkan pada wawancara dengan pengawas MTsN Kutacane sebagai berikut:

“Kompenen pertama yang saya persiapkan dalam menyusun instrumen, adalah aspek standar pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah. Aspek tersebut saya kembangkan ke dalam indikator pemenuhan yang sesuai dengan pemenuhan bidang kurikulum.”[[191]](#footnote-191)

Selanjutnya pengawas menjelaskan sebagai berikut:

“Tiap indikator disusun dengan rentang skor 1 sampai 5. Dan saya menetapkan kriteria-kriteria satu aspek mendapat skor 1, atau skor maksimal yaitu 5. Skor perolehan madrasah pada tiap indikator tadi kemudian dijumlahkan, dan dibagi dengan skor maksimal yaitu 190, lalu dikali 100%. Hasilnya kemudian dikategorikan ke dalam baik sekali, baik, cukup, dan kurang.”[[192]](#footnote-192)

Berdasarkan studi dokumen instrumen supervisi manajerial bidang kurikulum MTsN Kutacane, peneliti mendapati bahwa instrumen memang disusun sebagaimana yang disebutkan oleh pengawas tersebut.

 Peneliti kemudian menggali lebih jauh tentang alasan pengawas menggunakan teknik *scoring*. Pengawas menyebutkan sebagai berikut:

“Penilaian supervisi manajerial diharuskan untuk objektif. Saya rasa teknik skoring yang saya susun sesuai dengan syarat tadi. Jadi, keterpenuhan tiap indikator menjadi lebih detil, dan bukan asal-asalan saya.”[[193]](#footnote-193)

Sedangkan Korwas Kemenag Aceh Tenggara menyebutkan sebagai berikut:

“Kebanyakan instrumen yang digunakan dalam supervisi sekarang berdasarkan indikator-indikator yang ditentukan dengan skor. Saya rasa teknik ini lebih *fair*, pengawas dapat dengan mudah menentukan nilai perolehan, dan pihak yang dinilai yaitu kepala madrasah, juga tahu mengapa ia mendapat skor yang rendah atau tinggi pada indikator-indikator penilaian.”[[194]](#footnote-194)

Sedangkan kepala MTsN Kutacane menyampaikan sebagai berikut:

“Saya menerima bila skor akhir ketercapaian kami dikategorikan rendah, cukup, kurang, atau baik sekali. Karena teknik penilaian yang digunakan pengawas jelas, rinci dan bukan asal-asalan pengawas.”[[195]](#footnote-195)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa teknik *scoring* yang digunakan pengawas dalam penilaian supervisi manajerial bertujuan untuk memberikan penilaian yang objektif dan adil terhadap pemenuhan bidang kurikulum di MTsN Kutacane.

d. Hasil Penilaian Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum

 Hasil penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane adalah 85 dengan kategori pencapaian baik. Dengan demikian, pemenuhan bidang kurikulum di MTsN Kutacane berada pada kategori baik. Berkaitan dengan hasil penilaian tersebut, pengawas menyatakan sebagai berikut:

“Hasil penilaian saya dalam supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane bahwa skor akhir adalah 76, dan kategori pencapaian madrasah adalah baik. Nilai ini merupakan akumulasi dari skor-skor indikator, lalu dibagi dengan jumlah nilai maksimal dan dikali dengan 100.”[[196]](#footnote-196)

Kemudian pengawas menambahkan:

“Walaupun demikian, ada beberapa catatan yang saya tuliskan, misalnya bahwa kepala madrasah perlu melakukan penguatan kepada guru-guru termasuk guru PAI untuk menyiapkan dokumen-dokumen, terutamanya pada aspek standar penilaian dan standar proses.”[[197]](#footnote-197)

Sejalan dengan pernyataan pengawas tersebut, kepala MTsN Kutacane menyebutkan sebagai berikut:

“Kami cukup puas dengan hasil perolehan kami di tingkat baik, dengan nilai 76. Bagaimanapun, kami tetap perlu membenahi diri, dan meningkatkan pencapaian kami di tahun mendatang.”[[198]](#footnote-198)

Berhubungan dengan catatan yang dituliskan pengawas, Kepala MTsN menyebutkan sebagai berikut:

“Catatan-catatan tersebut menjadi salah satu pertimbangan sebagai program prioritas di tahun mendatang. Saya sebagai kepala madrasah menyadari bahwa madrasah ini belum mampu melaksanakan pemenuhan bidang kurikulum sampai 100, tapi tugas kami adalah terus memperbaiki kerja dan kinerja kami.”[[199]](#footnote-199)

Dan dalam lembar penilaian instrumen supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane, peneliti mengamati bahwa pengawas menuliskan nilai 85 dan kategori pencapaian baik.P engawas juga menuliskan di dalam lembar penilaian catatan khusus, yaitu kepala madrasah perlu melakukan penguatan kemampuan guru-guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menyiapkan dokumen-dokumen, terutamanya pada aspek standar penilaian dan standar proses.

Dengan demikian peneliti menyimpulkan bahwa nilai perolehan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane oleh pengawas adalah 76 dan kategori pencapaian baik dengan beberapa catatan tambahan.

e. Tindak Lanjut Hasil Penilaian Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum

 Hasil penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum MTsN Kutacane akan ditindak lanjuti oleh pengawas dengan cara: *pertama*, pengawas melaporkan hasil penilaian kepada atasan pengawas yaitu Kasi Mapenda Kemenag Kutacane dalam bentuk laporan pelaksanaan kepengawasan, *kedua*, pengawas akan merujuk kepada hasil tersebut dalam menyusun program pembinaan bidang kurikulum MTsN Kutacane ditahun mendatang, *ketiga,* pengawas mendorong kepala madrasah untuk meningkatkanpembinaan kemampuan dan kualitas kerja guru-guru, dan *keempat*, pengawas akan menyusun program pembinaan kepada guru-guru MTsN Kutacane dalam bentuk pelatihan di tahun mendatang.

 Pengawas menyebutkan sebagai berikut:

“Pekerjaan saya dalam supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane tidak berhenti sampai penilaian saja. Hasil penilaian itu selanjutnya akan saya tindak lanjuti. Sebagai pengawas, hasil penilaian akan saya laporkan kepada atasan saya, yaitu Kasi Mapenda Kemenag Kutacane. Hasil penilaian juga akan saya jadikan acuan ketika menyusun program pembinaan bidang kurikulum di MTsN Kutacane.”[[200]](#footnote-200)

Dalam kesempatan lain pengawas menyatakan:

“Dengan berdasarkan pada hasil penilaian ini, saya juga akan mendorong kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas kerja dan kinerja madrasah juga kualitas kerja seluruh guru-guru termasuk guru PAI. Juga hasil penilaian akan menjadi rujukan dalam menentukan materi pelatihan kepada guru-guru MTsN Kutacane di tahun mendatang.”[[201]](#footnote-201)

Sedangkan Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara menyatakan tindak lanjut hasil supervisi manajerial bidang kurikulum sebagai berikut:

“Hasil penilaian akan disusun pengawas tersebut dalam sebuah laporan pelaksanaan pengawasan dan dilaporkan kepada Kasi Mapenda. Hasil penilaian biasanya juga akan menjadi rujukan dalam menyusun program kerja di tahun berikutnya.”[[202]](#footnote-202)

Kepala MTsN Kutacane menyatakan:

“Pengawas mengatakan kepada saya bahwa hasil penilaian ini harusnya mendorong peningkatan kualitas kerja saya dan seluruh guru yang ada di madrasah ini. Pengawas juga telah menyebutkan bahwa ia akan melakukan pelatihan kepada guru-guru dan materi pelatihan berdasarkan kelemahan yang terdapat dalam hasil penilaian. Ia juga meminta saya melakukan pelatihan kepada guru-guru pada aspek-aspek yang dinilai lemah dalam penilaian bidang kurikulum.”[[203]](#footnote-203)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa pengawas akan melakukan tindak lanjut atas hasil penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum di MtsN Kutacane. Tindak lanjut hasil tersebut dilakukan dengan cara melaporkan kepada atasan, menjadi referensi dalam penyusunan program pengawasan di tahun mendatang, menjadi alat untuk memotivasi kepala madrasah dan guru, serta menjadi referensi dalam penyusunan program pelatihan kepada guru-guru.

f. Evaluasi Supervisi Manajerial Mendorong Peningkatan Kinerja Guru PAI

Evaluasi Supervisi manajerial bidang kurikulum yang dilaksanakan pengawas MTsN Kutacane mendorong peningkatan kinerja guru-guru PAI. Menurut pengawas, peningkatan kinerja guru-guru PAI terlihat dari kelengkapan dokumen yang dikumpulkan saat pelaksanaan supervisi manajerial. Pernyataan tersebut didasarkan pada hasil wawancara dengan pengawas MTsN Kutacane yang mengatakan berikut ini:

“Dari beberapa guru yang tidak melengkapi dokumen-dokumen yang dilaporkan dalam supervisi manajerial, tidak ada di antara mereka yang merupakan Guru Pendidikan Agama Islam (PAI).”[[204]](#footnote-204)

Pengawas selanjutnya mengatakan:

“Memang dokumen-dokumen yang dikumpulkan guru-guru PAI belum mencakup keseluruhan pemenuhan yang ada dalam instrumen. Tetapi walaupun demikian, tiap guru PAI sudah melengkapi beberapa komponen, walau masih kurang di komponen lainnnya.”[[205]](#footnote-205)

Dalam wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang supervisi manajerial dan kinerja guru-guru khususnya guru PAI, kepala madrasah menyebutkan sebagai berikut:

“Guru-guru PAI kebanyakannya telah menyerahkan dokumen-dokumen yang diminta, walaupun tidak keseluruhan. Dan berdasarkan penilaian kinerja yang saya lakukan, guru-guru PAI menunjukkan kinerja yang baik dan meningkat.”[[206]](#footnote-206)

Peneliti selanjutnya menggali informasi tentang penilaian kinerja yang dimaksudkan oleh Kepala MTsN Kutacane. Kepala MTsN menjawab:

“Melakukan penilaian kinerja kepada guru-guru termasuk guru PAI merupakan salah satu pemenuhan bidang kurikulum sesuai dengan yang diminta oleh pengawas. Saya telah melaksanakan penilaian kinerja para guru pada Desember 2013. Dan dalam hasilnya, guru-guru PAI menunjukkan tingkat kinerja yang baik.”[[207]](#footnote-207)

Peneliti selanjutnya melakukan wawancara dengan guru-guru PAI tentang supervisi manajerial dan peningkatan kinerja mereka. Jawaban mereka hampir senada, yaitu para guru PAI dengan kemauan sendiri berusaha melengkapi dokumen dan laporan yang diminta. Mereka juga mengatakan bahwa mereka menjadi lebih teliti dalam melaksanakan pembelajaran.

Salah satu pernyataan sebagaimana disebutkan oleh salah seorang guru PAI adalah:

“Memang tidak mudah untuk menyediakan dokumen, laporan maupun catatan yang diminta oleh pengawas. Tetapi saya berusaha untuk mengerjakannya dengan ikhlas. Dan walaupun tidak sempurna, tapi hasilnya termasuk dalam kategori baik.”[[208]](#footnote-208)

Sedangkan guru PAI yang lain menyebutkan:

“Saya termasuk yang paling buta tentang standar penilaian, bagaimana menyusun dokumen penilaian, dan apa-apa yang menjadi komponen dalam penilaian. Tetapi supervisi manajerial oleh pengawas dan dorongan dari kepala madrasah, memotivasi saya untuk mendalami aspek tersebut, dan saya melakukan pemenuhan-pemenuhan seperti yang diminta oleh pengawas. “[[209]](#footnote-209)

Dan berdasarkan pengamatan peneliti terhadap pemenuhan instrumen supervisi manajerial bidang kurikulum, peneliti mendapati bahwa guru-guru PAI melakukan pemenuhan pada tiap aspek standar pendidikan.Tetapi demikian, peneliti mendapati bahwa guru-guru PAI belum mampu melakukan pemenuhan secara sempurna, sehingga masih ada beberapa komponen yang ketinggalan.

Dan hasil observasi peneliti terhadap laporan penilaian kinerja guru yang dilaksanakan kepala madrasah, pencapaian guru-guru PAI berada dalam kategori Baik, dengan skor perolehan 80 ke atas.

Berdasarkan seluruh wawancara, observasi dokumen dan observasi lapangan, dapat disimpulkan bahwa evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI dilakukan secara bertahap, dan didahului dengan pembinaan dan pembimbingan kepala madrasah dan guru-guru PAI. Penilaian supervisi manajerial dilakukan dengan teknik *scoring*, dan hasil penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum akan ditindak lanjuti dengan cara: 1) melaporkan hasil penilaian kepada atasan pengawas yaitu Kasi Mapenda Kemenag Kutacane dalam bentuk laporan pelaksanaan kepengawasan; 2) pengawas akan merujuk kepada hasil tersebut dalam menyusun program pembinaan manajerial pada tahun selanjutnya; 3)pengawas mendorong kepala madrasah untuk meningkatkan pembinaan kemampuan dan kualitas kerja guru-guru PAI; dan 4) pengawas akan menyusun program pembinaan kepada guru-guru PAI MTsN Kutacane dalam bentuk pelatihan di tahun mendatang.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian tentang pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara dilaksanakan selama 4 bulan sejak bulan Januari sampai dengan April 2014. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen.

Wawancara dilakukan kepada Pengawas MTsN Kutacane, Kepala MtsN Kutacane, Ketua Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, WKM Bidang Kurikulum MTsN Kutacane, dan guru-guru PAI di madrasah tersebut. Observasi dilaksanakan pada dua kegiatan utama, yaitu pelaksanaan supervisi manajerial oleh pengawas MTsN Kutacane pada hari Rabu, tanggal 22 Januari 2014 dan tindak lanjut supervisi manajerial berupa kegiatan pembinaan oleh Pengawas MTsN Kutacane kepada kepala madrasah dan guru-guru madrasah tersebut pada hari Rabu, tanggal 29 Januari 2014. Studi dokumen dilakukan dengan mencermati dokumen-dokumen yaitu Rencana Kerja Pengawas MTsN Kutacane, Daftar Tamu Mts Negeri Kutacane, Daftar Hadir Guru, Daftar Hadir Pembinaan Pengawas, Lembar Instrumen Supervisi Manajerial Bidang Kurikulum MTsN Kutacane, Lembar Instrumen Penilaian Kinerja Guru PAI (IPKG), dan dokumen-dokumen lain yang relevan dengan penelitian ini.

Berdasarkan wawancara, observasi dan studi dokumen yang disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan terdapat 3 (tiga) temuan dalam penelitian ini, yaitu:

Temuan pertama, bahwa perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTsN Kutacane disusun pada awal tahun pembelajaran dan melibatkan pengawas dan kepala madrasah. Perencanaan disusun secara sistematis dalam Rencana Kerja Pengawas yang mencakup 5 komponen, yaitu 1) waktu dan tanggal pelaksanaan supervisi manajerial; 2) aspek-aspek bidang kurikulum dan indikator aspek yang akan dinilai; 3) instrumen pemenuhan bidang kurikulum; 4) teknik pelaksanaan supervisi manajerial; dan 5) rencana evaluasi dan tindak lanjut hasil supervisi manajerial pengawas. Tindak lanjut hasil perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI adalah sosialisasi kepada madrasah dan guru-guru PAI.

Temuan kedua, bahwa pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI dilakukan dengan teknik kunjungan langsung, dengan komunikasi yang santun, dan dengan pendekatan kolaboratif. Supervisi manajerial dilaksanakan dengan langkah-langkah sistematis yaitu pemeriksaan dokumen-dokumen, mengklarifikasi temuan dan diskusi untuk menemukan solusi terhadap temuan. Tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi manajerial adalah pembimbingan kepada kepala madrasah dan guru-guru PAI yang kemudian disusul dengan pemantauan dan penilaian pemenuhan bidang kurikulum.

Temuan ketiga, bahwa evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI dilakukan secara bertahap, dan didahului dengan pembinaan dan pembimbingan kepala madrasah dan guru-guru PAI. Penilaian supervisi manajerial dilakukan dengan teknik *scoring*, dan hasil penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum akan ditindak lanjuti dengan cara: 1) melaporkan hasil penilaian kepada atasan pengawas yaitu Kasi Mapenda Kemenag Kutacane dalam bentuk laporan pelaksanaan kepengawasan; 2) pengawas akan merujuk kepada hasil tersebut dalam menyusun program pembinaan manajerial pada tahun selanjutnya; 3)pengawas mendorong kepala madrasah untuk meningkatkan pembinaan kemampuan dan kualitas kerja guru-guru PAI; dan 4) pengawas akan menyusun program pembinaan kepada guru-guru PAI MTsN Kutacane dalam bentuk pelatihan di tahun mendatang.

Mencermati temuan pertama bahwa perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTs Negeri Kutacane dilakukan dengan tahapan-tahapan manajemen, yang diawali dengan perencanaan terukur. Hal ini sejalan dengan panduan pelaksanaan kegiatan pengawasan, yang menyebutkan bahwa tahapan pertama dalam pelaksanaan supervisi adalah penyusunan program pengawasan.[[210]](#footnote-210)

Perencanaan merupakan bagian kegiatan dalam pelaksanaan pengawasan. Dan seorang supervisor pada dasarnya juga merupakan seorang perencana yang merencanakan kegiatan kepengawasannya. Hasan mengemukakan bahwa ada 5 peran bagi seorang supervisor, yaitu : *pertama,* Pengawas sebagai perencana dan narasumber, *kedua,* Pengawas sebagai fasilitator, *ketiga,* Pengawas sebagai motivator, *keempat,* Pengawas sebagai pengendali mutu, *kelima,* Pengawas sebagai penilai.[[211]](#footnote-211)

Perencanaan kegiatan pengawasan memberikan beberapa dampak yang bermanfaat pada pelaksanaan pengawasan. Diantara manfaatnya adalah membuat tujuan pengawasan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami, meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti, dan menghemat waktu, usaha dan dana.[[212]](#footnote-212)

Penyusunan perencanaan adalah sebuah keharusan yang merupakan tuntutan profesionalitas seorang supervisor atau pengawas. Tanpa perencanaan maka tidak akan ada tindakan. Andaipun seorang supervisor memaksakan diri untuk melaksanakan kegiatan supervisinya tanpa sebuah perencanaan maka hal tersebut akan melenceng dari defenisi dan tujuan adanya seorang supervisor, dan dikhawatirkan bukan memperbaiki proses pembelajaran namun sebaliknya hanya akan mengacaukan atau bahkan merusak pola dan proses pembelajaran yang dahulunya kurang baik menjadi tidak baik. Padahal yang diinginkan dari seorang supervisor adalah adanya kemaslahatan. Dengan adanya supervisor yang melakukan perencanaan dengan baik, terukur dan terarah sehingga menghasilkan hasil yang baik pula dalam konteks perbaikan pembelajaran, dan perbaikan mutu pendidikan.

Penyusunan perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane dilakukan dengan berkoordinasi dengan pengawas-pengawas lain dan kepala madrasah. Koordinasi tersebut membantu pengawas MTsN Kutacane untuk menentukan tujuan, teknik dan aspek-aspek pengawasan dan indikator-indikator ketercapaian dalam meningkatkan kinerja guru PAI.

Dipahami bahwa supervisi pada dasarnya adalah bantuan dan pembinaan yang disusun sedemikian rupa untuk peningkatan mutu pendidikan. Perencanaan supervisi membutuhkan masukan dan saran dari orang lain untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif. Dalam perencanaan kegiatan-kegiatan supervisinya seorang supervisor akan memerlukan bantuan orang lain, anggota staf lainnya, dan karena itu dalam perencanaannyapun diperlukan bantuan dari orang-orang yang kemudian akan turut dalam pelaksanaannya. Karena itu pulalah perencanaan supervisi harus kooperatif, mengikutsertakan pihak-pihak yang berhubungan dengan proses belajar-mengajar di sekolah. Pidarta menyebutkan perencanaan yang kooperatif dengan melibatkan banyak pihak dalam penyusunannya merupakan satu aspek penting dalam penyusunan perencanaan supervisi.[[213]](#footnote-213)

Perencanaan mendapat porsi perhatian cukup besar dalam Islam. Alquran sebagaimana termuat dalam Q.S.Al-Hasyr (59) ayat 18 menjelaskan tentang anjuran Allah kepada orang yang bertaqwa untuk membuat perencanaan.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (١٨)

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.[[214]](#footnote-214)

Shihab menafsirkan ayat di atas dengan menyatakan perlunya kaum mukminin untuk melakukan otokritik, instropeksi, dan mengevaluasi amal shalih yang telah ia persiapkan untuk hari depannya. Kemudian diiringi dengan memperbaiki dan merencanakan kebaikan-kebaikan selanjutnya.[[215]](#footnote-215)

Rasulullah Muhammad Saw menekankan pentingnya perencanaan dalam sebuah pekerjaan, sebagaimana yang terdapat dalam hadis berikut:

حدثنا أحمد قال : حدثنا مصعب قال : حدثنا بشر بن السري ، عن مصعب بن ثابت ، عن هشام بن عروة ، عن أبيه ، عن عائشة ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه[[216]](#footnote-216)

Artinya: Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan tepat, terarah dan tuntas (H.R. Thabrani)

Hadis tersebut merupakan isyarat bahwa perencanaan dengan tepat merupakan awal untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka apabila perencanaan supervisi manajerial disiapkan dengan baik, akan mengarahkan pelaksanaan supervisi manajerial ke arah yang tepat, terarah dan tuntas.

Perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTsN Kutacane secara terperinci menyusun aspek dan indikator yang menjadi pedoman penilaian. Dari keseluruhan indikator supervisi manajerial bidang kurikulum yang terdiri dari 38 butir, terdapat 28 butir indikator penilaian yang pemenuhannya bersumber dari guru-guru PAI. Dan 10 butir instrumen yang lain melibatkan guru–guru termasuk guru PAI dalam pemenuhannya.

Penggunaan instrumen sebagai acuan dalam pelaksanaan supervisi manajerial merupakan indikasi penilaian supervisi yang objektif. Amiruddin menyebutkan bahwa objektifitas penilaian merupakan salah satu prinsip yang mendasari pelaksanaan supervisi pendidikan.[[217]](#footnote-217) Dan objektifitas supervisi manajerial bidang kurikulum di MTsN Kutacane, dapat dicermati sejak perencanaan dan penyusunan indikator-indikator pemenuhan.

Temuan kedua penelitian ini bahwa pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI dilakukan dengan dengan pendekatan kolaboratif, yaitu pendekatan yang merupakan perpaduan antara pendekatan direktif dan non direktif. Berdasarkan paparan terkait dengan tipe pendekatan ini, Sahertian menyatakan bahwa pendekatan kolaboratif cenderung direkomendasikan oleh praktisi pendidikan terkini, karena menjunjung nilai-nilai persamaan kebutuhan untuk mengembangkan profesional pengawas dalam jabatan, maupun tanggung jawab dan profesionalitas kepala sekolah dan guru sebagai *partner* kerja pengawas. [[218]](#footnote-218)

Dalam pendekatan kolaboratif, perilaku pengawas adalah memulai dengan mengedepankan kelemahan atau kekurangan yang ia temui dalam proses supervisi manajerial, kemudian berdiskusi bersama-sama dengan kepala madrasah menemukan solusi. Pelaksanaan solusi kemudian dipantau oleh pengawas dalam kurun waktu tertentu dan kemudian dilakukan evaluasi dan penilaian.

Supervisi manajerial dilaksanakan dengan langkah-langkah yaitu pemeriksaan dokumen-dokumen, mengklarifikasi temuan dan diskusi untuk menemukan solusi terhadap temuan. Langkah-langkah tersebut dilakukan dengan sistematis. Ketika melaksanakan langkah-langkah, pengawas tetap berlandaskan pada prinsip-prinsip supervisi pendidikan.

Dipahami bahwa supervisi manajerial merupakan salah satu bagian dalam supervisi pendidikan, selain supervisi akademik. Dalam pelaksanaannya, supervisi pendidikan berlandaskan pada prinsip-prinsip. Prinsip-prinsip supervisi pendidikan yaitu:

1. Prinsip ilmiah (*scientific*) yang bercirikan objektif, menggunakan alat, sistematis, berencana dan berkesinambungan.
2. Prinsip demokratis, yaitu bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan hangat dengan menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru.
3. Prinsip kerjasama, *sharing of idea*, *sharing of experience*, yaitu memberi dorongan dan motivasi kepada kepala sekolah dan guru, sehingga mereka merasa tumbuh dan berkembang bersama.
4. Prinsip konstruktif dan kreatif, yaitu supervisi akademik dilakukan dalam suasana dan kondisi yang menyenangkan, sehingga mampu menstimulan kepala sekolah dan guru untuk lebih kreatif dalam proses pembelajaran.[[219]](#footnote-219)

Supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTsN Kutacane dilaksanakan dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip supervisi pendidikan yang dipaparkan di atas. Prinsip ilmiah dipenuhi dengan penggunaan instrumen yang terukur dan objektif. Prinsip demokratis dapat diamati pada gaya komunikasi supervisi yang santun, dan perilaku pengawas madrasah yang mengklarifikasi temuan. Prinsip kerja sama sebagai *sharing of idea* dicerminkan dengan diskusi dan pengarahan kepala madarasah serta guru-guru dalam menemukan solusi. Dan prinsip konstruktif dan kreatif dicerminkan dengan tindak lanjut pelaksanaan supervisi yaitu pembimbingan dan pembinaan kepala madrasah dan guru-guru.

Sejalan dengan penjelasan di atas, Alquran secara tegas telah menjelaskan kepada kaum muslimin untuk mengedepankan nilai-nilai kebersamaan melalui proses musyawarah dan diskusi seperti yang terkandung dalam Q.S. Ali Imran ayat 159 berikut:

 فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (١٥٩)

 Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya*.[[220]](#footnote-220)*

Perintah bermusyawarah pada ayat di atas terdapat pada kata *syawara.* Quraish Shihab menjelaskan bahwa kata *syawara* pada awalnya merupakan kata yang digunakan untuk mengeluarkan madu dari sarang lebah, yang memberikan banyak manfaat dan kebaikan.[[221]](#footnote-221) Musyawarah diidentikkan dengan menarik kebaikan-kebaikan, dan orang-orang yang melakukan musyawarah diibaratkan bagai lebah, yaitu mahkluk yang berdisiplin, yang memberikan manfaat dan kebaikan.[[222]](#footnote-222)

Dalam ayat lain diterangkan:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ اَلَصَّابِرِينَ

Artinya: Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar. [[223]](#footnote-223)

 Al-Maraghi menafsirkan ayat di atas dengan menjelaskan bahwa pertentangan yang menyebabkan rusaknya koordinasi dan organisasi akan membawa kepada kelemahan dan kegagalan.[[224]](#footnote-224) Tanthowi menyebutkan ayat tersebut menerangkan bahwa dalam sebuah organisasi tidak boleh terdapat percekcokan yang membawa kepada permusuhan yang pada akhirnya mengakibatkan hancurnya kesatuan.[[225]](#footnote-225)

Selanjutnya dalam sebuah hadis disebutkan sebagai berikut:

حَدَّثَنَا هَنَّادٌ حَدَّثَنَا أَبُو مُعَاوِيَةَ عَنْ الْأَعْمَشِ عَنْ عَمْرِو بْنِ مُرَّةَ عَنْ أَبِي عُبَيْدَةَ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ لَمَّا كَانَ يَوْمُ بَدْرٍ وَجِيءَ بِالْأُسَارَى قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَا تَقُولُونَ فِي هَؤُلَاءِ الْأُسَارَى فَذَكَرَ قِصَّةً فِي هَذَا الْحَدِيثِ طَوِيلَةً قَالَ أَبُو عِيسَى وَفِي الْبَاب عَنْ عُمَرَ وَأَبِي أَيُّوبَ وَأَنَسٍ وَأَبِي هُرَيْرَةَ وَهَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ وَأَبُو عُبَيْدَةَ لَمْ يَسْمَعْ مِنْ أَبِيهِ وَيُرْوَى عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مَشُورَةً لِأَصْحَابِهِ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ[[226]](#footnote-226)

Artinya: `Telah menceritakan kepada kami Hannad berkata, telah menceritakan kepada kami Abu Mu'awiyah dari Al A'masy dari Amru bin Murrah dari Abu Ubaidah dari Abdullah ia berkata, "Ketika perang badar usai dan para tawanan didatangkan, Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Apa pendapat kalian mengenai pata tawanan itu…lalu perawi menyebutkan kisah yang panjang dalam hadits ini." Abu Isa berkata, "dalam bab ini juga ada hadits dari Umar, Abu Ayyub, Anas dan Abu Hurairah. Dan hadits ini derajatnya hasan. Abu Ubaidah belum pernah mendengar dari bapaknya. Telah diriwayatkan pula dari Abu Hurairah, ia berkata, "Aku tidak pernah melihat seseorang yang paling sering bermusyawarah dengan para sahabat selain dari pada Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam." (HR. Turmudzi)

Berdasarkan hadis di atas, dipahami bahwa bermusyawarah dalam mengatasi permasalahan merupakan perilaku yang dicontohkan oleh Rasulullah Saw. dengan demikian, pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN Kutacane telah dilaksanakan dengan prinsip musyawarah sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah Saw.

Tindak lanjut pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI dengan melakukan pembimbingan kepada kepala madrasah dan guru-guru PAI merupakan wujud dari upaya untuk meningkatkan mutu dan kinerja kepala madrasah dan guru-guru. Karena pada hakekatnya supervisi pendidikan merupakan bantuan dalam mengembangkan situasi pendidikan, yang pelaku utamanyaa adalah guru-guru. Kimball Wiles dalam Makawimbang menyatakan: “*Supervision is assistance in the development of a better teaching situation.”*[[227]](#footnote-227) Upaya bantuan tersebut dilakukan pengawas melalui kegiatan pembimbingan dan pelatihan guru-guru.

Temuan ketiga dalam penelitian ini bahwa evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI dilakukan secara bertahap, dan didahului dengan pembinaan dan pembimbingan kepala madrasah dan guru-guru PAI. Model evaluasi seperti yang dilaksanakan pengawas menunjukkan bahwa pengawas MTsN Kutacane telah melaksanakan evaluasi supervisi berdasarkan prinsip bantuan dan bimbingan kepada kepala madrasah dan guru-guru. Purwanto menyatakan bahwa supervisi hendaknya menganut prinsip pembinaan dan merupakan tindakan korektif terhadap kelemahan-kelemahan guru.[[228]](#footnote-228)

Dalam konsep supervisi modern, evaluasi dan tindak lanjut kegiatan supervisi merupakan sebuah keharusan. Pengawas bukan lagi petugas yang menunjukkan kelemahan dan kesalahan sekolah dan guru-guru, tetapi berkewajiban untuk melakukan upaya-upaya perbaikan terhadap kelemahan-kelemahan tersebut.

Model evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru cenderung mengarah kepada model evaluasi CIPP. CIPP adalah model evaluasi yang berorientasi pada suatu keputusan, yakni membantu pengawas dalam membuat suatu keputusan. Evaluasi diartikan sebagai proses menggambarkan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan. Sesuai dengan namanya model ini dibagi kepada empat jenis kegiatan evaluasi yaitu;

1. *Context* *evaluation to serve planning decision*, yaitu konteks evaluasi untuk membantu merencanakan keputusan, menentukan dan merumuskan tujuan.
2. *Input evaluation structuring decision*. Kegiatan evaluasi ini bertujuan untuk membantu mengatur keputusan. menentukan sumber sumber yang ada alternatif apa yang akan diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya .
3. *Process**evaluation to serve implementing decision*. Kegiatan evaluasi ini bertujuan untuk melaksanakan keputusan. Pertanyaan yang harus dijawab adalah sampai dimana suatu rencana telah dilaksanakan, apakah rencana tersebut sesuai dengan prosedur kerja, dan apa yang harus diperbaiki.
4. *Product**evaluation to serve recyling decision.* Kegiatan evaluasi ini bertujuan untuk membantu keputusan selanjutnya. Pertanyaan yang harus dijawab adalah hasil apa yang diperoleh dan apa yang akan dilakukan setelah program berjalan.[[229]](#footnote-229)

Proses evaluasi tidak hanya berakhir dengan suatu deskripsi mengenai sistem yang bersangkutan, tetapi harus sampai pada *judgement* sebagai kesimpulan dari evaluasi digunakan sebagai input untuk membuat keputusan dalam rangka penyempurnaan sistem secara menyeluruh.

Dalam evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum, penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum akan ditindak lanjuti dengan cara: 1) melaporkan hasil penilaian kepada atasan pengawas yaitu Kasi Mapenda Kemenag Kutacane dalam bentuk laporan pelaksanaan kepengawasan; 2) pengawas akan merujuk kepada hasil tersebut dalam menyusun program pembinaan manajerial pada tahun selanjutnya; 3)pengawas mendorong kepala madrasah untuk meningkatkan pembinaan kemampuan dan kualitas kerja guru-guru PAI; dan 4) pengawas akan menyusun program pembinaan kepada guru-guru PAI MTsN Kutacane dalam bentuk pelatihan di tahun mendatang.

Salah satu faktor penting dalam supervisi adalah penilaian yang objektif. Penilaian yang objektif adalah penilaian yang dilandaskan pada fakta dan keadaan yang nyata di lapangan. Dalam penilaian, prinsip objektif dan adil sedemikian rupa hendaknya dijaga sehingga tidak terjadi penilaian yang subjektif.

Alquran telah memberikan banyak gambaran kepada kaum muslimin tentang sistem evaluasi dan beberapa contoh pelaksanaannya. Salah satunya disebutkan pada Q.S. Al-Maidah (5): 8 yaitu:

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”[[230]](#footnote-230)

Shihab menafsirkan ayat tersebut dengan menyatakan bahwa kata *qawwamin* menunjuk kepada orang-orang yang selalu dan bersungguh-sungguh menjadi pelaksana yang sempurna terhadap tugas-tugasnya, dengan menegakkan kebenaran dan keadilan karena Allah Taala.[[231]](#footnote-231)

Al Rasyidin menambahkan dalam ayat tersebut dipahami bahwa evaluasi hendaknya dilakukan dengan prinsip keadilan, kejujuran dan keterbukaan, dan bukan karena kebencian yang menjadikan seseorang tidak objektif dalam melakukan evaluasi dan penilaian[[232]](#footnote-232)

Dalam sebuah hadis disebutkan:

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ وَزُهَيْرُ بْنُ حَرْبٍ وَابْنُ نُمَيْرٍ قَالُوا حَدَّثَنَا سُفْيَانُ بْنُ عُيَيْنَةَ عَنْ عَمْرٍو يَعْنِي ابْنَ دِينَارٍ عَنْ عَمْرِو بْنِ أَوْسٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو قَالَ ابْنُ نُمَيْرٍ وَأَبُو بَكْرٍ يَبْلُغُ بِهِ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَفِي حَدِيثِ زُهَيْرٍ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرَ مِنْ نُورٍ عَنْ يَمِينِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ وَكِلْتَا يَدَيْهِ يَمِينٌ الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلُوا [[233]](#footnote-233)

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Abu Bakar bin Abi Syaibah dan Zuhair bin Harb dan Ibnu Numair mereka berkata; telah menceritakan kepada kami Sufyan bin 'Uyainah dari 'Amru -yaitu Ibnu Dinar- dari 'Amru bin Aus dari Abdullah bin 'Amru, -dan Ibnu Numair dan Abu Bakar mengatakan sesuatu yang sampai kepada Nabi shallallahu 'alaihi wasallam, dan dalam haditsnya Zuhair dia berkata, "Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Orang-orang yang berlaku adil berada di sisi Allah di atas mimbar (panggung) yang terbuat dari cahaya, di sebelah kanan Ar Rahman 'azza wajalla -sedangkan kedua tangan Allah adalah kanan semua-, yaitu orang-orang yang berlaku adil dalam hukum, adil dalam keluarga dan adil dalam melaksanakan tugas yang di bebankan kepada mereka." (H.R.Muslim: No. 3406)

Prinsip keadilan seorang pemimpin yang diisyaratkan dalam hadis tersebut, mencakup keadilan dalam memberikan penilaian dan menetapkan keputusan.

Demikian juga dengan perilaku pengawas dalam menilai dan mengevaluasi, yang hendaknya berlandaskan pada prinsip keadilan. Dan evaluasi pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTsN Kutacane telah dilakukan dengan prinsip-prinsip keadilan yang antara lain dilihat pada penggunaan instrumen pengukuran yang rinci, dan pembinaan dan pembimbingan yang dilakukan setelah pelaksanaan supervisi.

Dan penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru-guru PAI yang dilakukan dengan teknik *scoring*, merupakan pencerminan prinsip-prinsip keadilan, kejujuran dan keterbukaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

 Berdasarkan pemaparan yang telah disajikan sebelumnya, peneliti menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI di MTsN Kutacane disusun pada awal tahun pembelajaran dan melibatkan pengawas dan kepala madrasah. Perencanaan disusun secara sistematis dalam Rencana Kerja Pengawas yang mencakup 5 komponen, yaitu 1) waktu dan tanggal pelaksanaan supervisi manajerial; 2) aspek-aspek bidang kurikulum dan indikator aspek yang akan dinilai; 3) instrumen pemenuhan bidang kurikulum; 4) teknik pelaksanaan supervisi manajerial; dan 5) rencana evaluasi dan tindak lanjut hasil supervisi manajerial pengawas. Tindak lanjut hasil perencanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI adalah sosialisasi kepada madrasah dan guru-guru PAI.
2. Pelaksanaan supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI dilakukan dengan teknik kunjungan langsung, dengan komunikasi yang santun, dan dengan pendekatan kolaboratif. Supervisi manajerial dilaksanakan dengan langkah-langkah sistematis yaitu pemeriksaan dokumen-dokumen, mengklarifikasi temuan dan diskusi untuk menemukan solusi terhadap temuan. Tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi manajerial adalah pembimbingan kepada kepala madrasah dan guru-guru PAI yang kemudian disusul dengan pemantauan dan penilaian pemenuhan bidang kurikulum.
3. Evaluasi supervisi manajerial bidang kurikulum dalam meningkatkan kinerja guru PAI dilakukan secara bertahap, dan didahului dengan pembinaan dan pembimbingan kepala madrasah dan guru-guru PAI. Penilaian supervisi manajerial dilakukan dengan teknik *scoring*, dan hasil penilaian supervisi manajerial bidang kurikulum akan ditindak lanjuti dengan cara: a. melaporkan hasil penilaian kepada atasan pengawas yaitu Kasi Mapenda Kemenag Kutacane dalam bentuk laporan pelaksanaan kepengawasan; b. pengawas akan merujuk kepada hasil tersebut dalam menyusun program pembinaan manajerial pada tahun selanjutnya; c.pengawas mendorong kepala madrasah untuk meningkatkan pembinaan kemampuan dan kualitas kerja guru-guru PAI; dan d. pengawas akan menyusun program pembinaan kepada guru-guru PAI MTsN Kutacane dalam bentuk pelatihan di tahun mendatang.

115

B. Saran

 Saran-saran yang peneliti rekomendasikan adalah sebagai berikut:

1. Kepada Pengawas MTsN Kutacane, disarankan untuk mengembangkan variasi teknik dalam pelaksanaan pembinaan yang terintegrasi dalam supervisi manajerial bagi peningkatan kinerja guru PAI di MTsN Kutacane.
2. Kepada Kepala MTsN Kutacane agar dapat mengoptimalkan prestasi kinerja guru PAI sebagai stimulan bagi meningkatnya mutu dan kualitas kerja guru secara umum.
3. Kepada guru PAI agar dapat lebih meningkatkan kinerja dengan membangun motivasi diri dan mengembangkan kompetensi profesional melalui pelatihan, forum ilmiah dan wadah organisasi profesi.

# DAFTAR PUSTAKA

Ametembun, N. A. *Supervisi Pendidikan.* Bandung: Suri, 1993.

Amini. *Profesi Keguruan*. Medan: Perdana Publishing, 2013.

Arifin, Zainal. *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: Dirjen Pendis Kementerian Agama, 2012.

Arikunto, Suharsimi. *Dasar-dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Atmodiwiro, Totosiswanto. *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Semarang: Adhi Waskita, 1991.

Darwin. dan Irsan. *Penjamin Mutu Pendidikan dan Pengawasan.* Medan: Unimed Press, 2012.

Daulay, Haidar Putra. *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2004.

Departemen Agama Republik Indonesia. *Alquran dan Terjemahnya.* Surabaya: Alhidayah, 2002.

Dirjen PMPTK, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas.* Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2009.

Drake, L. *Theory and Practice of Supervision*. New York: Dodd, Mead & Company, 1986.

Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999.

Grambs, Jean D. dan C Morris MC Clare. *Foundation of Teaching: An Introduction to Modern Education*. South Melbaune: Mac Education, 2005.

Gulo, W. *Strategi Belajar Mengajar.* Jakarta: PT Grasindo, 2002.

Hafidudin, Didin., dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Gema Insani: Jakarta, 2003.

Hasan, Yusuf A. dkk. *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan Sekolah Umum.* Jakarta: Mekar Jaya, 2002.

Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.

Herabudin. *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2009.

117

Huberman, A.M. dan M.B. Miles. *Data Management and Analysis Methods* In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. eds. *Handbook of Qualitative Research*. New Delhi: Sage Publications, 1994.

Idochi, Anwar. dan Yayat Hidayat Amir. Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep dan Isu. Bandung: UPI Bandung, 2000.

Lucio, W. dan J. Neil. *Supervision in Thought and Action*. New York: Mc. Graw Hill Book.Co, 1979.

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

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.

Maraghi, Mustofa. *Tafsir al-Maraghi* *Juz 4.* Kairo: Mustofa Babil Halabi, 1966.

Moleong, L.J. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosmakarya, 1989.

Muslim, Abu al Husain, Ibn Al-Hajjaj. *Shahih Muslim Juz 3.* Beirut: Dar Ihya al-Turas al-‘Araby, tt.

Peraturan Menteri Agama No.2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.

Pidarta, Made. *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999.

Prayitno, *Pengembangan Profesi Guru*. Padang: PPs-LPTK, 2005.

Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998.

---------------------------. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.*Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.

Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2008.

Rasyidin, Al. *Falsafah Pendidikan Islam.* Bandung: Citapustaka Media Perintis, cet.3, 2012.

Razik. *Supervisi Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara, 1995.

Riva’i, M. Aneka Kapita Pendidikan dan Keguruan. Bandung: IKIP Bandung, 1982.

Sagala, Syaiful. *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu.* Jakarta: Niamas Multima, 2006.

Sahertian, Piet. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

Shihab, Quraish. *Tafsir al-Mishbah: Kesan dan Keserasian Al-Qur’an Vol. 2.* Jakarta: Lentera Hati, cet. 11, 2008.

-----------------. *Tafsir al-Mishbah: Kesan dan Keserasian Al-Qur’an Vol. 3.* Jakarta: Lentera Hati, cet. 11, 2008.

----------------. *Tafsir Al-Misbah: Kesan dan Keserasian Al-Qur’an*. Jakarta: Lentera Hati, vol.5, 2002.

----------------. *Tafsir al-Mishbah: Kesan dan Keserasian Al-Qur’an Vol. 14.* Jakarta: Lentera Hati, cet. 9, 2008.

Siahaan, Amiruddin. dkk. *Manajemen Pengawas Pendidikan.* Ciputat: Quantum Teaching, 2006.

Sitorus, Masganti. *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam.* Medan: IAIN Press, 2011.

Soewadji, Lazaruth. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya.*Yogyakarta: Kanisius, 1987.

Soewarno. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung, 1985.

Subari. *Administrasi Pendidikan.* Bandung: Angkasa,1994.

--------. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar.* Jakarta: Bumi Aksara, 1994.

Sudarwan, Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah.* Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Sudjana, Nana. dkk. *Buku Kerja Pengawas Sekolah.* Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan, cet.2, 2011.

Sugono, Dendy. Dkk. *Kamus Besar Bahasa Indonesia.*Jakarta: PT. Gramedia Utama, 2008.

Suharsaputra, Uhar. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama, 2010.

Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, cet.6, 2010.

Tanthowi, Jawahir. *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur’an.* Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983.

Thabrani, Abu Al Qasim. *Al* *Mu'jam al-Ausath Juz 1.* Kairo: Dar al Haramain, tt..

Turmudzi, Abu Isa Muhammad ibn Isa. *Sunan At-Turmudzi Juz 4.* Mesir: Syirkah Maktabah wa Mathba’ah Mushthafa al-Bab al-Halabi, cet.2, 1975.

Usman, Moh.Uzer. *Menjadi Guru Profesional: Tugas, Peran, dan Kompetensi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. 10, 2006.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.

Yamin, Martinis. *Orientasi Baru Ilmu Pendidikan* Jakarta: Referensi, 2012.

Yasin, Anwar. Standar Kemampuan Profesional Guru Sekolah Dasar. Malang: IKIP Malang, 1998.

1. Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: PT. Refika Aditama, cet.1, 2010), h.231. [↑](#footnote-ref-1)
2. Yusuf A. Hasan, dkk, *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan Sekolah Umum (*Jakarta: Mekar Jaya, 2002), h, 6. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Ibid,* h. 6-8. [↑](#footnote-ref-3)
4. Jamaluddin, S.Ag, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane, wawancara di Kantor Kepala MTsN Kutacane, hari Kamis, tanggal 7 November 2013. [↑](#footnote-ref-4)
5. Jamaluddin, S.Ag, Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kutacane, wawancara di Kantor Kepala MTsN Kutacane, hari Kamis, tanggal 7 November 2013. [↑](#footnote-ref-5)
6. Dendy Sugono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia Utama, 2008), h. 457. [↑](#footnote-ref-6)
7. *Webster’s New World Dictionar*y, (1991), h. 1343. [↑](#footnote-ref-7)
8. *Ibid,* h. 1492. [↑](#footnote-ref-8)
9. N. A. Ametembun, *Supervisi Pendidikan* (Bandung: Suri, 1993), h. 2. [↑](#footnote-ref-9)
10. Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 19. [↑](#footnote-ref-10)
11. Lazaruth Soewadji, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta: Kanisius, 1987), h. 33. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), h. 76. [↑](#footnote-ref-12)
13. Razik, *Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 559.  [↑](#footnote-ref-13)
14. Drake L. *Theory and Practice of Supervision*  (New York: Dodd, Mead & Company, 1986), h. 278. [↑](#footnote-ref-14)
15. Subari, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 20. [↑](#footnote-ref-15)
16. Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 23. [↑](#footnote-ref-16)
17. Subari, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Angkasa,1994), h. 32. [↑](#footnote-ref-17)
18. Herabuddin, *Administrassi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, cet.1, 2009), h. 197. [↑](#footnote-ref-18)
19. *Ibid,* h.197-198. [↑](#footnote-ref-19)
20. Totosiswanto Atmodiwiro, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Semarangz; Adhi Waskita, 1991), h. 41. [↑](#footnote-ref-20)
21. W. Lucio dan J. Neil, *Supervision in Thought and Action* (New York: Mc. Graw Hill Book.Co, 1979), h. 240. [↑](#footnote-ref-21)
22. H. Soewarno, *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen* (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 143. [↑](#footnote-ref-22)
23. Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 13. [↑](#footnote-ref-23)
24. Amini, *Profesi Keguruan* (Medan: Perdana Publishing, 2013), h. 4.-6. [↑](#footnote-ref-24)
25. *Ibid,* h.5. [↑](#footnote-ref-25)
26. Martinis Yamin, *Orientasi Baru Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Referensi, 2012), h. 2. [↑](#footnote-ref-26)
27. Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2004), h. 18. [↑](#footnote-ref-27)
28. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), h. 117 – 118. [↑](#footnote-ref-28)
29. Amiruddin Siahaan, dkk., *Manajemen Pengawas Pendidikan* (Ciputat: Quantum Teaching, 2006), h. 19. [↑](#footnote-ref-29)
30. *Ibid,* h.19-20. [↑](#footnote-ref-30)
31. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-31)
32. Pidarta, *Pemikiran*, h. 28. [↑](#footnote-ref-32)
33. *Ibid.*  [↑](#footnote-ref-33)
34. Sahertian, *Konsep Dasar,* h. 24. [↑](#footnote-ref-34)
35. Darwin dan Irsan, *Penjamin Mutu Pendidikan dan Pengawasan* (Medan: Unimed Press, 2012), h.124. [↑](#footnote-ref-35)
36. Peraturan Menteri Agama No.2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Pasal I Bab 1. [↑](#footnote-ref-36)
37. *Ibid*. [↑](#footnote-ref-37)
38. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah [↑](#footnote-ref-38)
39. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, Pasal B. [↑](#footnote-ref-39)
40. Peraturan Menteri Agama No.2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Pasal VI Bab 9. [↑](#footnote-ref-40)
41. Nana Sudjana, dkk, *Buku Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan, cet.2, 2011), h. 21. [↑](#footnote-ref-41)
42. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 54 ayat 8 dan 9. [↑](#footnote-ref-42)
43. Dirjen PMPTK, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas* (Jakarta: Departemen Penddikan Nasional, 2009), h. 31. [↑](#footnote-ref-43)
44. *Ibid,* h.30. [↑](#footnote-ref-44)
45. Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu (*Jakarta: Niamas Multima, 2006), h.157. [↑](#footnote-ref-45)
46. Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. [↑](#footnote-ref-46)
47. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 4. [↑](#footnote-ref-47)
48. Nana Sudjana, dkk, *Buku Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan, cet.2, 2011), h. 21-22. [↑](#footnote-ref-48)
49. *Ibid,* h.22 [↑](#footnote-ref-49)
50. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-50)
51. *Ibid,*  h.22. [↑](#footnote-ref-51)
52. Sahertian, *Konsep*, h.45 [↑](#footnote-ref-52)
53. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-53)
54. *Ibid*, h.46. [↑](#footnote-ref-54)
55. *Ibid,* h. 35. [↑](#footnote-ref-55)
56. Sahertian, *Konsep*, h. 35. [↑](#footnote-ref-56)
57. Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 103. [↑](#footnote-ref-57)
58. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 67 [↑](#footnote-ref-58)
59. *Ibid.,*  [↑](#footnote-ref-59)
60. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (*Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 74. [↑](#footnote-ref-60)
61. Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan (*Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), h. 19 [↑](#footnote-ref-61)
62. Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), h. 146. [↑](#footnote-ref-62)
63. *Ibid.,* h. 146. [↑](#footnote-ref-63)
64. Moh.Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional: Tugas, Peran, dan Kompetensi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet 10, 2006), h. 6. [↑](#footnote-ref-64)
65. Jean D. Grambs dan C Morris MC Clare*, Foundation of Teaching: An Introduction to Modern Education* (South Melbaune: Mac Education, 2005), h. 141. [↑](#footnote-ref-65)
66. Prayitno, *Pengembangan Profesi Guru* (Padang: PPs-LPTK, 2005), h. 3. [↑](#footnote-ref-66)
67. W. Gulo, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: PT Grasindo, 2002), h. 15. [↑](#footnote-ref-67)
68. Uno, *Teori Kinerja,* h.68. [↑](#footnote-ref-68)
69. Anwar Yasin, Standar Kemampuan Profesional Guru Sekolah Dasar (Malang: IKIP Malang, 1998), h.204. [↑](#footnote-ref-69)
70. M. Riva’I, Aneka Kapita Pendidikan dan Keguruan. (Bandung: IKIP Bandung, 1982), h.35. [↑](#footnote-ref-70)
71. *Ibid,* h.35. [↑](#footnote-ref-71)
72. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir, Administrasi Pendidikan: Teori, Konsep dan Isu (Bandung: UPI Bandung, 2000), h.34 [↑](#footnote-ref-72)
73. Uno, *Teori Kinerja,* h. 71-72. [↑](#footnote-ref-73)
74. Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu (*Jakarta: Niamas Multima, 2006), h. 180. [↑](#footnote-ref-74)
75. H. Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (*Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), h. 87. [↑](#footnote-ref-75)
76. Suharsaputra, *Administrasi,* h. 147. [↑](#footnote-ref-76)
77. Sagala, *Manajemen,* h. 181. [↑](#footnote-ref-77)
78. *Ibid,* h. 181-182. [↑](#footnote-ref-78)
79. QS. An-Nisaa/4 : 1. [↑](#footnote-ref-79)
80. QS Al Ahzab/33 : 52. [↑](#footnote-ref-80)
81. Abu Abdillah Muhammad bin Ahmad al-Qurthubi, *Tafsir al-Qurthubi Juz 5* (Kairo: Dar al-Kutub al-Mishriyah, cet. 2, 1964), h. 7. [↑](#footnote-ref-81)
82. Muhammad Fuad Abdul Baqy, *al-Mu’jam al-Mufahras li Alfaz al-Qur’an* (Kairo: Dar Kutub al-Mishriyah, 1364 H, h. 323. [↑](#footnote-ref-82)
83. Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Gema Insani: Jakarta, 2003), h.156. [↑](#footnote-ref-83)
84. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h.274. [↑](#footnote-ref-84)
85. QS. Al-Mujadilah/58: 7 [↑](#footnote-ref-85)
86. M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Kesan dan Keserasian Al-Qur’an Vol. 14* (Jakarta: Lentera Hati, cet. 7, 2007), h. 70. [↑](#footnote-ref-86)
87. Ibn Majah Abu ‘Abdillah Muhammad bin Yazid al-Quzwaini, *Sunan Ibn Majah Juz 2* (al-Bab al-Halabi: Dar Ihya’ al-Kutub al-‘Arabiyah, 1952), h. 1420. [↑](#footnote-ref-87)
88. QS. Ali-Imran /3: 104 [↑](#footnote-ref-88)
89. Muhammad Rasyid bin Ali Ridha, *Tafsir al-Manar Juz 4* (Mesir: al-Haihah al-Mishriyah al-‘Ammah li al-Kitab, 1990), h. 23. [↑](#footnote-ref-89)
90. Yusuf A. Hasan, dkk, *Pedoman pengawasan Untuk Madrasah Dan Sekolah Umum (*Jakarta: Mekar Jaya, 2002), h, 6. [↑](#footnote-ref-90)
91. QS. At-Taubah/9: 105. [↑](#footnote-ref-91)
92. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Kesan dan Keserasian AlQur’an* (Jakarta: Lentera Hati, vol.5, 2002, h. 670. [↑](#footnote-ref-92)
93. QS. Al-Insyirah/94: 7. [↑](#footnote-ref-93)
94. M. Quraish Shihab, *Tafsir atas Surat-Surat Pendek Berdasarkan Urutan Turunnya Wahyu* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1997), h. 463. [↑](#footnote-ref-94)
95. Q. S. al-Baqarah/2: 249. [↑](#footnote-ref-95)
96. M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Kesan dan Keserasian Al-Qur’an Vol. 1* (Jakarta: Lentera Hati, cet. 7, 2000), h. 500. [↑](#footnote-ref-96)
97. Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, cet.6, 2010), h.60. [↑](#footnote-ref-97)
98. *Ibid*. [↑](#footnote-ref-98)
99. *Ibid*, h. 60-61 [↑](#footnote-ref-99)
100. Masganti Sitorus, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam* (Medan: IAIN Press, cet.1., 2011), h. 160. [↑](#footnote-ref-100)
101. Sukmadinata, *Metode,* h. 61. [↑](#footnote-ref-101)
102. L.J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosmakarya, 1989), h. 57. [↑](#footnote-ref-102)
103. Sitorus, *Metodologi,* h.180. [↑](#footnote-ref-103)
104. *Ibid,* h.197. [↑](#footnote-ref-104)
105. A.M. Huberman, & M.B. Miles, *Data Management and Analysis Methods* In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (eds). *Handbook of Qualitative Research* (New Delhi: Sage Publications, 1994). h. 139. [↑](#footnote-ref-105)
106. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-106)
107. *Ibid,* h.221. [↑](#footnote-ref-107)
108. *Ibid,* h.221-223. [↑](#footnote-ref-108)
109. Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, cet.6, 2010), h.60. [↑](#footnote-ref-109)
110. *Ibid*. [↑](#footnote-ref-110)
111. *Ibid*, h. 60-61 [↑](#footnote-ref-111)
112. Masganti Sitorus, *Metodologi Penelitian Pendidikan Islam* (Medan: IAIN Press, cet.1., 2011), h. 160. [↑](#footnote-ref-112)
113. Sukmadinata, *Metode,* h. 61. [↑](#footnote-ref-113)
114. L.J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosmakarya, 1989), h. 57. [↑](#footnote-ref-114)
115. Sitorus, *Metodologi,* h.180. [↑](#footnote-ref-115)
116. *Ibid,* h.197. [↑](#footnote-ref-116)
117. A.M. Huberman, & M.B. Miles, *Data Management and Analysis Methods* In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (eds). *Handbook of Qualitative Research* (New Delhi: Sage Publications, 1994). h. 139. [↑](#footnote-ref-117)
118. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-118)
119. *Ibid,* h.221. [↑](#footnote-ref-119)
120. *Ibid,* h.221-223. [↑](#footnote-ref-120)
121. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-121)
122. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-122)
123. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-123)
124. Sukardi, S.Ag, Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-124)
125. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-125)
126. Sukardi, S.Ag, Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-126)
127. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-127)
128. Sukardi, S.Ag, Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-128)
129. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-129)
130. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Kamis, tanggal 16 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-130)
131. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-131)
132. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Kamis, tanggal 16 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-132)
133. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-133)
134. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-134)
135. Sukardi, S.Ag, Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-135)
136. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-136)
137. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-137)
138. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 16 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-138)
139. Sukardi, S.Ag, Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-139)
140. Sukardi, S.Ag, Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-140)
141. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-141)
142. Sukardi, S.Ag, Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-142)
143. Sukardi, S.Ag, Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-143)
144. Nana Widiarty, S.PdI, WKM Bidang Kurikulum MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor WKM MTsN Kabupaten Aceh Tenggara, hari Kamis, tanggal 16 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-144)
145. Insukriadi, S.PdI, Guru Pendidikan Agama Islam MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor guru MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, hari Sabtu, tanggal 8 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-145)
146. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-146)
147. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 10 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-147)
148. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Kamis, tanggal 16 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-148)
149. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Kamis, tanggal 16 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-149)
150. Juraidah, S.PdI, Guru Pendidikan Agama Islam MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor guru MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, hari Selasa, tanggal 11 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-150)
151. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-151)
152. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 16 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-152)
153. Sukardi, S.Ag, Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-153)
154. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-154)
155. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-155)
156. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-156)
157. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-157)
158. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-158)
159. Nana Widiarty, S.PdI, WKM Bidang Kurikulum MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor WKM MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-159)
160. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-160)
161. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-161)
162. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-162)
163. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jum’at, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-163)
164. Nana Widiarty, S.PdI, WKM Bidang Kurikulum MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor WKM MTsN Kabupaten Aceh Tenggara, hari Kamis, tanggal 16 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-164)
165. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-165)
166. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-166)
167. Nana Widiarty, S.PdI, WKM Bidang Kurikulum MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor WKM MTsN Kabupaten Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-167)
168. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-168)
169. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 17 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-169)
170. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-170)
171. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 24 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-171)
172. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-172)
173. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-173)
174. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-174)
175. Fauziah Rahmah, S.PdI, Guru Pendidikan Agama Islam MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor guru MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, hari Sabtu, tanggal 15 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-175)
176. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-176)
177. Juraidah, S.PdI, Guru Pendidikan Agama Islam MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor guru MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, hari Selasa, tanggal 11 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-177)
178. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-178)
179. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 12 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-179)
180. Fauziah Rahmah, S.PdI, Guru Pendidikan Agama Islam MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor guru MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, hari Sabtu, tanggal 15 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-180)
181. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 24 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-181)
182. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-182)
183. Nana Widiarty, S.PdI, WKM Bidang Kurikulum MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor WKM MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-183)
184. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 12 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-184)
185. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 12 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-185)
186. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 12 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-186)
187. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Kamis, tanggal 16 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-187)
188. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-188)
189. Nana Widiarty, S.PdI, WKM Bidang Kurikulum MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor WKM MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-189)
190. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 12 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-190)
191. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 24 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-191)
192. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 24 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-192)
193. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 12 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-193)
194. Sukardi, S.Ag, Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 6 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-194)
195. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-195)
196. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 12 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-196)
197. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 12 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-197)
198. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014, pukul 10.00 wib. [↑](#footnote-ref-198)
199. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014, pukul 10.00 wib. [↑](#footnote-ref-199)
200. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Jumat, tanggal 24 Januari 2014. [↑](#footnote-ref-200)
201. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 12 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-201)
202. Sukardi, S.Ag, Korwas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 6 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-202)
203. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-203)
204. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 12 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-204)
205. Zulham Iskandar Muda, S.Pd, M.Pd, Pengawas MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Pokjawas Kemenag Kabupaten Aceh Tenggara, hari Rabu, tanggal 12 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-205)
206. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-206)
207. Jamaluddin, S.Ag, Kepala MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor Kepala MTsN Kutacane Aceh Tenggara, hari Senin, tanggal 10 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-207)
208. Insukriadi, S.PdI, Guru Pendidikan Agama Islam MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor guru MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, hari Sabtu, tanggal 8 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-208)
209. Juraidah, S.PdI, Guru Pendidikan Agama Islam MTs Negeri Kutacane, wawancara di kantor guru MTsN Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara, hari Sabtu, tanggal 15 Februari 2014. [↑](#footnote-ref-209)
210. Nana Sudjana, dkk, *Buku Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Pendidik dan Kependidikan, cet.2, 2011), h. 25. [↑](#footnote-ref-210)
211. Yusuf A Hasan, dkk, *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah Umum* (Jakarta: CV.Mekar Jaya, 2002), h.21. [↑](#footnote-ref-211)
212. Husaini Usman, *Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.60. [↑](#footnote-ref-212)
213. Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Konteksual* (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2009), h.81 [↑](#footnote-ref-213)
214. Departemen Agama Republik Indonesia, *Alquran dan Terjemahnya* (Surabaya: Alhidayah, 2002), h. 919. [↑](#footnote-ref-214)
215. M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Kesan dan Keserasian Al-Qur’an Vol. 14* (Jakarta: Lentera Hati, cet. 9, 2008), h.129-130. [↑](#footnote-ref-215)
216. Abu Al Qasim Al-Thabrani, Al *Mu'jam al-Ausath Juz 1*(Kairo: Dar al Haramain, tt), h. 275. [↑](#footnote-ref-216)
217. Amiruddin Siahaan, dkk, *Manajemen Pengawas Pendidikan* (Ciputat: Quantum Teaching, 2006), h. 19. [↑](#footnote-ref-217)
218. Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 45. [↑](#footnote-ref-218)
219. *Ibid*, h. 20. [↑](#footnote-ref-219)
220. Departemen Agama Republik Indonesia, *Alquran dan Terjemahnya* (Surabaya: Alhidayah, 2002), h.103. [↑](#footnote-ref-220)
221. M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Kesan dan Keserasian Al-Qur’an Vol. 2* (Jakarta: Lentera Hati, cet. 11, 2008), h.258. [↑](#footnote-ref-221)
222. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-222)
223. QS. al-Anfal: 46 [↑](#footnote-ref-223)
224. Mustofa al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi,* (Kairo: Mustofa Babil Halabi, 1966), juz 4, h. 10. [↑](#footnote-ref-224)
225. Jawahir Tanthowi, *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur’an* (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), h.72. [↑](#footnote-ref-225)
226. Abu Isa Muhammad ibn Isa al-Turmudzi, *Sunan At-Turmudzi Juz 4* (Mesir: Syirkah Maktabah wa Mathba’ah Mushthafa al-Bab al-Halabi, cet.2, 1975), h. 213. [↑](#footnote-ref-226)
227. Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 70. [↑](#footnote-ref-227)
228. Purwanto*,Administrasi*, h.118. [↑](#footnote-ref-228)
229. Zainal Arifin, *Evaluasi Pembelajaran* (Jakarta: Dirjen Pendis Kementerian Agama, 2012)*,* h. 72. [↑](#footnote-ref-229)
230. QS. Al Maidah (5): 8 [↑](#footnote-ref-230)
231. M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah: Kesan dan Keserasian Al-Qur’an Vol. 3* (Jakarta: Lentera Hati, cet. 11, 2008), h.49. [↑](#footnote-ref-231)
232. Al Rasyidin, *Falsafah Pendidikan Islam* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, cet.3, 2012), h.188. [↑](#footnote-ref-232)
233. Abu al Husain Muslim Ibn Al-Hajjaj, *Shahih Muslim Juz 3* (Beirut: dar Ihya al-Turas al-‘Araby, tt), h. 1458. [↑](#footnote-ref-233)