

**PERAN MANAJEMEN SUPERVISOR DALAM
MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN AGAMA
ISLAM DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA
KECAMATAN MEDAN TEMBUNG**

O

L

E

H

**MHD. YUSUF
NIM. 09 PEDI 1528**

**Program Studi
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**



**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA**

2011

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN	i
PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vii
TRANSLITERASI	ix
DAFTAR ISI	xviii

BAB I

PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	
Masalah.....	1
B. Rumusan	
Masalah.....	23
C. Batasan	
Istilah.....	24
D. Tujuan	
Penelitian.....	26
E. Kegunaan	
Penelitian.....	26
F. Kajian Terdahulu.....	27

BAB II STUDI

PUSTAKA	28
A. Pengertian Manajemen Supervisor.....	28
B. Unsur-Unsur	
Manajemen.....	54
C. Kualitas Pendidikan Agama	
Islam.....	75
D. Pengertian Supervisi	
Pendidikan.....	79
E. Hakekat	
Pembelajaran.....	82

BAB III METODOLOGI

PENELITIAN	97
A. Metode Penelitian.....	97
B. Subjek Penelitian.....	114
C. Teknik Pengumpulan Data.....	116
D. Teknik Penjaminan Keabsahan Data.....	120
E. Analisa Data.....	124

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN

PEMBAHASAN	127
A. Paparan Data.....	127
1. Sejarah Singkat Kasi Mapenda Dan Pengawas kemenag Kota	
Medan.....	127
2. Sejarah Singkat SMPN 29 Medan.....	131

3. Sejarah Singkat SMPN 17 Medan.....	142
B. PEMBAHASAN.....	15
0	
1. Mekanisme Pengangkatan Pengawas Sekolah/Madrasah.....	150
2. Pola Pembinaan terhadap Pengawas sekolah/Madrasah.....	152
C. Kegiatan Supervisi Akademik di SMPN 29 dan 17 Medan.....	156
1. Perencanaan Pembelajaran.....	156
2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran.....	157
D. Hasil Penelitian.....	158
1. Kegiatan Dan Evaluasi Pembelajaran.....	159
2. Kegiatan Pada sub Komponen Pengawasan Akademik.....	165

BAB V

PENUTUP.....	183
A. Kesimpulan.....	192
B. Saran.....	194

DAFTAR

PUSTAKA.....	197
---------------------	------------

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 pasal 1 ayat 1 dan 2, tentang Standar Pengawas Sekolah/madrasah berisi standar kualifikasi dan kompetensi pengawas sekolah/madrasah. Standar kualifikasi menjelaskan persyaratan akademik dan non akademik untuk diangkat menjadi pengawas sekolah/madrasah. Standar kompetensi memuat seperangkat kemampuan yang harus dimiliki dan dikuasai pengawas sekolah/madrasah untuk dapat melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.

Ada enam dimensi kompetensi yang harus dikuasai pengawas sekolah/madrasah yakni: (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi supervisi manajerial, (c) kompetensi supervisi akademik, (d) kompetensi evaluasi pendidikan, (e) kompetensi penelitian dan pengembangan, dan (f) kompetensi sosial. Dari hasil uji kompetensi di beberapa daerah menunjukkan kompetensi pengawas sekolah/madrasah masih perlu ditingkatkan terutama dimensi kompetensi supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan dan kompetensi penelitian dan pengembangan.

Salah satu bentuk desentralisasi pendidikan dalam otonomi daerah adalah adanya kewenangan pengawas pendidikan untuk pengendalian manajemen dan mutu pendidikan yang ada ditingkat satuan pendidikan. Dalam mengendalikan mutu pendidikan tersebut diperlukan prosedur dan mekanisme kerja yang dapat dijadikan acuan untuk mengetahui ketercapaian target mutu pendidikan yang telah ditetapkan oleh satuan pendidikan maupun arah dan target kebijakan pendidikan.

Masalah pokok pendidikan kita dewasa ini adalah peningkatan mutu pada setiap jenis, jenjang dan jalur pendidikan. Oleh sebab itu, pemerintah menetapkan delapan standar nasional pendidikan BAB II

Pasal 2 yakni:

(1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan, dan (8) standar penilaian pendidikan¹. Standar nasional pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas, pada hakekatnya menjadi arah dan tujuan penyelenggaraan pendidikan. Dengan kata lain, standar nasional pendidikan harus menjadi acuan sekaligus kriteria dalam menetapkan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Salah satu standar yang dinilai paling langsung berkaitan dengan mutu pendidikan pada setiap Satuan Pendidikan adalah adanya program pengawasan dan pembinaan terhadap kinerja Tenaga Pendidik dan Manajer Satuan Pendidikan. Peningkatan kualitas pembelajaran dan mutu Satuan Pendidikan dapat terlihat dari efektifitas dan efisiensi dan tata kelola yang indikatornya antara lain tingkat kelulusan dengan nilai hasil belajar siswa menunjukkan grafik meningkat dari tahun sebelumnya, berkembangnya potensi yang dimiliki siswa, manajemen satuan Pendidikan yang berbasis pelayanan serta apresiasi masyarakat terhadap satuan Pendidikan semakin meningkat.

Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Kantor Kementerian Agama Kota Medan, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya merupakan tenaga kependidikan yang peranannya sangat penting dalam membina kemampuan profesional tenaga pendidik dan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan kinerja sekolah/madrasah. Pengawas sekolah/madrasah berfungsi sebagai supervisor baik supervisor akademik maupun supervisor manajerial.

Sebagai supervisor akademik, pengawas sekolah/madrasah berkewajiban untuk membantu kemampuan profesional guru agar

¹M. Amin Thaib.BR (et al), *Standar Nasional Pendidikan: Peraturan Pemerintah RI No.19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam Pada Sekolah Umum, 2005), h. 5.

guru dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sedangkan sebagai supervisor manajerial, pengawas berkewajiban membantu kepala sekolah/madrasah agar mencapai sekolah/madrasah yang efektif.

Pembinaan dan pengawasan kedua aspek tersebut hendaknya menjadi tugas pokok pengawas sekolah/madrasah. Oleh sebab itu Program Pengawasan yang dirancang sebagai terjemahan dari tugas pokok dan fungsi Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah/madrasah Umum akan menjadi action plan untuk masa satu tahun menjadi sangat penting dilakukan sekaligus menjadi acuan dan barometer kinerja Pengawas itu sendiri pada sekolah/madrasah binaannya. Peranan pengawas menjadi konsultan pendidikan yang senantiasa menjadi pendamping bagi guru dan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Lebih dari itu kehadiran pengawas menjadi agen dan pelopor dalam inovasi pendidikan di sekolah/madrasah binaannya. Kinerja pengawas salah satunya akan dilihat dari kemajuan-kemajuan yang dicapai oleh sekolah/madrasah binaannya. Dalam konteks itu maka Program pengawasan yang dibuat di sekolah/madrasah yang dibinanya akan menjadi sesuatu yang penting.

Pendidikan adalah karya bersama yang berlangsung dalam suatu pola kehidupan Insani tertentu. Menurut *Webster's New World Dictionary*, pendidikan adalah "proses pelatihan dan pengembangan pengetahuan, keterampilan, pikiran, karakter, dan seterusnya, khususnya lewat persekolah/madrasah formal". Pemahaman mengenai pendidikan mengacu pada konsep tersebut menggambarkan bahwa pendidikan memiliki sifat dan sasarannya yaitu manusia. Manusia itu sendiri mengandung banyak aspek dan sifatnya yang sangat kompleks. Karena itu tidak ada suatu batasan yang cukup memadai untuk menjelaskan arti pendidikan secara lengkap. Batasan pendidikan yang dibuat para ahli tampak begitu beraneka ragam, dan kandungannya berbeda antara satu dari yang lain.

Perbedaan tersebut dipengaruhi orientasi dan konsep dasar yang dipergunakan para ahli sebagai aspek yang menjadi tekanan dan falsafah yang melandasinya. Pendidikan sebagai suatu upaya/perbuatan sudah berlangsung sejak dahulu dan tidak diragukan lagi eksistensinya. Pendidikan telah mulai dilaksanakan sejak manusia hadir di muka bumi ini dalam bentuk pemberian warisan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dari para orang tua dalam mempersiapkan anak-anaknya menghadapi kehidupan dan masa depannya. Pendidikan bukanlah semata-mata merupakan upaya menyiapkan Individu untuk dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan, melainkan lebih diarahkan pada upaya pembentukan dan kesediaan melestarikan lingkungan dalam jalinan yang selaras.²

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara *kaffah* (menyeluruh). Pemerintah, dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah mencanangkan “Gerakan Peningkatan kualitas Pendidikan” pada tanggal 2 Mei 2002; dan lebih terfokus lagi, setelah di amanatkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003³ tentang Sistim Pendidikan Nasional bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermanfaat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.⁴

²Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 1.

³Telah disahkan Presiden pada tanggal 8 Juli 2003 setelah melalui perdebatan panjang di masyarakat dan Dewan Perwakilan Rakyat. Menurut Undang-Undang ini, pendidikan sudah didesentralisasikan ke pemerintah daerah. Sedangkan masalah agama sesuai dengan Ketentuan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 Pasal 7 ayat (1) tetap bersifat sentralistik. Dalam Undang-Undang ini, kewenangan daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain. Lihat M. Amin Thaib.BR (et al), *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2007), h. 59.

⁴M. Amin Thaib.BR (et al), *Pedoman Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), h.1.

Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subjek yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, tangguh, kreatif, mandiri, demokratis, dan profesional dalam bidangnya masing-masing. Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional yakni mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, dibutuhkan lembaga pendidikan yang berkualitas dan tenaga kependidikan yang profesional. Tuntutan terhadap lembaga pendidikan yang berkualitas dan profesionalisme tenaga kependidikan akan terus berkembang sesuai dengan keinginan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan dan jasa pemakai tamatan pendidikan. Dengan adanya lembaga pendidikan yang berkualitas dan tenaga pendidikan yang profesional diharapkan akan menghasilkan lulusan yang profesionalitas.

Dasar hukum kepengawasan Pendidikan

1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab XIX, Pasal 66 tentang Pengawasan, menjelaskan:
 - (1) Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dewan Pendidikan, dan Komite sekolah/madrasah melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing.
 - (2) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat(1) dilakukan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik.
 - (3) Ketentuan mengenai pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.⁵
2. Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab VI tentang Standar

⁵ M. Amin Thaib.BR (et al), *Kepengawasan Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), h. 5-6.

Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Bagian Kedua Tenaga Kependidikan, pasal 39, menjelaskan:

- (1) Pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas Satuan Pendidikan.
 - (2) Kriteria minimal untuk menjadi pengawas satuan pendidikan meliputi:
 - a. Berstatus: sebagai guru sekurang-kurangnya 8 (delapan) tahun atau kepala sekolah/madrasah sekurang-kurangnya 4(empat) tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi;
 - b. Memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan;
 - c. Lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan
 - (3) Kriteria pengawas suatu satuan pendidikan sebagai mana dimaksud pada ayat (1) dan (2) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.⁶
3. Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (SK-Menpan) Nomor 118/1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah/madrasah dan Angka Kreditnya.
 4. Keputusan Bersama (SKB) Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN) Nomor. 0322/0/1996 dan Nomor 38 tahun 1996 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya.
 5. Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 381/1999 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas

⁶ M. Amin Thaib.BR (et al), *Kepengawasan Pendidikan*, h. 6.

Pendidikan Agama dan Angka, Kreditnya.

Tugas Pokok, Fungsi, Wewenang dan Tanggung jawab Pengawas adalah: Sesuai dengan SK MENPAN No. 118/1996 Bab 11 pasal 3 ayat (1) dikatakan bahwa: "Tugas pokok pengawas (*supervisor*) Pendidikan Agama Islam adalah menilai dan membina teknis pelaksanaan Pendidikan Agama Islam di Sekolah/madrasah Umum, baik negeri maupun swasta, yang menjadi tanggung jawabnya". Pengawas PAI ini termasuk di dalamnya penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Adapun bidang pengawasan Pendidikan Agama Islam pada sekolah/madrasah Umum di lingkungan *Lukman Ali (et al)* meliputi TK, SLB, SD, SMP, SMA, dan SMK sekolah/madrasah secara keseluruhan. Maka tugas pokok pengawasan/supervisor Pendidikan Agama Islam di sekolah/madrasah menilai dan membina pelaksanaan mata pelajaran pendidikan Agama Islam. Tugas pembinaan dan penilaian ini termasuk *supervisi* teknis pendidikan dan teknis administrasi, meliputi:⁷

- a. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengembangan agama Islam dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah.
- b. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru Pendidikan Agama Islam dan guru di madrasah.
- c. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler Pendidikan Agama Islam pada tingkatan sekolah/madrasah yang menjadi tanggungjawabnya.

Fungsi, wewenang dan tanggung jawab Pengawas

a. Fungsi Pengawas

- 1) Sebagai alat untuk mempermudah tercapainya tujuan pendidikan Agama Islam di sekolah/madrasah Umum .

⁷ M. Amin Thaib.BR (et al), *Kepengawasan Pendidikan*, h.7.

- 2) Sebagai alat untuk memberikan bimbingan teknis edukatif dan administratif terhadap Guru Pendidikan Agama Islam di sekolah/madrasah Umum .
- 3) Sebagai sumber informasi tentang kondisi obyektif pelaksanaan Pendidikan Agama Islam di sekolah/madrasah
- 4) Pendidikan yang telah ditetapkan
- 5) Sebagai mediator antara Guru pendidikan Agama Islam dengan kepala sekolah/madrasah dan guru mata pelajaran lain di sekolah/madrasah umum.
- 6) Fungsi-fungsi di atas dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi daerah masing-masing di lingkungan Lukman Ali (et al), negeri rnaupun swasta.

b. Wewenang Pengawas

- 1) Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil optimal dalam melaksanakan tugas.
- 2) Menetapkan tingkat kinerja guru PAI beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- 3) Menentukan dan mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan kepada kepala sekolah/madrasah, dan atau pejabat structural pembina sekolah/madrasah yang bersangkutan.
- 4) Sebagaimana penyeimbangan antara rencana dan tujuan pendidikan Agama Islam yang telah ditetapkan.
- 5) Melakukan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan supervisor, meliputi:
 - 1) Keterbacaan dan keterlaksanaan program supervisi.
 - 2) Keterbacaan dan kemandirian instrument.
 - 3) Hasil *supervisi* , dan
 - 4) Kendala yang dihadapi.
 - 5) Tindak lanjut *supervisi* ini meliputi langkah-langkah pembinaan dan program *supervisi* selanjutnya.

Tanggung Jawab Peugawas⁸

- 1) Kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan pendidikan di madrsasah dan PAI di sekolah/madrasah umum, dari segi teknis admimstratif maupun kependidikan.
- 2) Peningkatan kualitas sekolah/madrasah dan kualitas keagamaan Kepala sekolah/madrasah, guru di lingkungannya bertugas, siswa dan seluruh staf yang berada di bawah pembinaannya.
- 3) Peningkatan kualitas proses belajar dan mengajar dalam rangka pencapaian tujuan sekolah/madrasah dan PAI.
- 4) Peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana belajar di sekolah/madrasah dan PAI di sekolah/madrasah UMUM.
- 5) Peningkatan efesiensi dan efektifitas ekstra-kurikuler sekolah/madrasah dan PAI di sekolah/madrasah umum.
- 6) Validitas data PAI di sekolah/madrasah umum, meliputi data sekolah/madrasah, guru, siswa, sarana dan prasarana PAI, serta data sekolah/madrasah secara umum.

Wawasan kepengawasan adalah cara pandang terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan kepengawasan sehingga diperoleh kejelasan, kedalaman dan keluasan pemahaman tentang kepengawasan itu.

Dalam rangka memperluas dan memperdalam wawasan kepengawasan bagi Pengawas Pendidikan Agama Islam berikut ini dikemukakan beberapa hal pokok yang perlu diperhatikan:

1. Pengawasan sebagai salah satu unsur dalam sistim pembinaan Pendidikan Agama Islam.

⁸ M. Amin Thaib. BR (et al), *Kepengawasan Pendidikan*, h.8.

Pembinaan Pendidikan Agama Islam sebagai suatu sistem terdiri dari beberapa unsur yang kait mengait dan Saling ketergantungan. Salah satu unsur mengalami kemacetan atau ketidak beresan, akan berpengaruh kepada unsur-unsur yang lain. Akibatnya sistem tidak berjalan atau mengalami hambatan.⁹

Adapun unsur-unsur dalam sistem dimaksud adalah:

1. Tujuan
2. Kurikulum
3. Ketenagaan
4. Siswa
5. Sarana
6. Evaluasi
7. Pengawasan
8. Laporan

Pengawas sebagai salah satu unsur dari sistem tersebut harus berjalan dengan baik, begitu pula unsur-unsur lainnya. Bila unsur pengawasan sebagai alat kendali dari seluruh unsur yang ada itu tidak dapat berjalan, maka segala bentuk penyimpangan yang terjadi tidak akan diketahui secara dini, akibatnya cepat atau lambat sistem tersebut akan macet dan mengalami kehancuran.

Itulah sebabnya pengawasan sangat penting dan dijadikan fungsi organik yang tidak bisa diabaikan begitu saja. Pengawasan harus dilakukan dengan penuh kesungguhan, kecermatan, dan ketelitian yang tinggi.

1. Pengawasan sebagai sistem.

Bila dalam pembinaan sebagai suatu sistem, pengawasan merupakan salah satu unsur, maka unsur pengawasan itu sendiri juga memerlukan unsur-unsur yang lebih kecil. Oleh karena itu pengawasan tersebut secara terpisah juga dapat dikatakan sebagai sistem .

Adapun unsur-unsur dalam pengawasan adalah:

1. Sasaran
2. Rencana kegiatan
3. Pelaksana kegiatan

⁹ M. Amin Thaib.BR (et al), *Kepengawasan Pendidikan*, h.9.

4. Evaluasi
5. Informasi / Pelaporan

Sasaran adalah yang diinginkan pada saat tertentu di kemudian hari atau:

- a. Hasil yang diinginkan
- b. Perubahan yang diinginkan atau
- c. Hasil akhir.

Perencanaan adalah aktifitas pokok tentang hal-hal yang akan dikerjakan dan cara mengerjakannya dalam rangka mencapai sasaran, pelaksanaan kegiatan adalah jaringan yang menunjukkan adanya aktifitas atau pekerjaan. Biasanya untuk memperjelas dan mempermudah pemahaman, kegiatan disusun dalam bentuk daftar yang menunjukkan perincian dari kegiatan tersebut.

Evaluasi adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk mengukur dan menilai perbedaan antara hasil dan pelaksanaan kegiatan yang sebenarnya terjadi, dengan hasil dan pelaksanaan kegiatan yang seharusnya.

Informasi adalah keterangan, data atau bahan mentah yang diproses untuk selanjutnya dipergunakan sebagai bahan untuk mengecek keadaan yang sesungguhnya. Laporan dimaksudkan untuk memberi Informasi kepada pemimpin tentang berbagai hal.¹⁰

Untuk menjadi lembaga pendidik yang berkualitas dan tenaga kependidikan yang professional, perlu adanya pembinaan berkelanjutan yang dilanjutkan secara bertahap dan kontinu. Pembinaan tersebut salah satunya dapat dilaksanakan oleh manajemen supervisor sekolah/madrasah, karena hal ini sesuai dengan peran dan fungsi manajemen supervisor sekolah/madrasah yang tugas dan tanggung jawabnya adalah melakukan manajemen supervisor pendidikan di

¹⁰ M. Amin Thaib.BR (et al), *Kepengawasan Pendidikan*, h.11.

sekolah/madrasah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis edukatif dan administratif.

Manajemen supervisor dalam sektor pendidikan merupakan salah satu fungsi manajemen yang memegang peranan penting untuk mengetahui apakah pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini sesuai dengan defenisi manajemen supervisor seperti yang dikatan oleh Siagian, yaitu manajemen supervisor merupakan usaha sadar dan Sistimik untuk lebih menjamin semua tindakan operasional yang diambil dalam organisasi benar-benar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.¹¹

Dengan melakukan manajemen supervisor secara proporsional, maka seorang manajemen supervisor dapat membimbing dan memotivasi orang-orang yang diawasinya serta mengetahui sedini mungkin kendala-kendala atau penyimpangan yang terjadi terhadap suatu program. Seperti yang dikemukakan Sagala, bahwa manajemen supervisor meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien menjadi lebih efektif dan lebih efisien yang dipusatkan pada program dan tanggung jawab yang dapat merangkum semua aspek dalam organisasi.¹²

Ada tiga hal faktor penyebab kualitas pendidikan tidak mengalami peningkatan. *Pertama*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan dan diatur secara birokratik, sehingga menempatkan sekolah/madrasah sebagai penyelenggara pendidikan yang sangat tergantung kepada peraturan, instruksi, juklak, dan berbagai keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang. Kadang-kadang kebijaksanaan yang dikeluarkan tidak sesuai pula dengan kondisi setempat. Dengan demikian, sekolah/madrasah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk

¹¹Sondang Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 170.

¹²Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu* (Jakarta: Nimas Multina, 2004), 26.

perbaikan kualitas pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.¹³

Kedua, program pembangunan pendidikan lebih menekankan kepada penyediaan input, seperti: guru, kurikulum, fasilitas, buku dan alat peraga, serta sumber belajar lainnya. Hal itu dilaksanakan dengan asumsi bahwa peningkatan kualitas pendidikan akan terjadi dengan sendirinya jika input pendidikan dipenuhi.

Ketiga, upaya serta masyarakat, khususnya orang tua dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat rendah. Pola pembangunan dan penyelenggaraan Sistem pendidikan nasional telah menjauhkan lembaga pendidikan dari lingkungan masyarakatnya. Akibatnya, timbul persepsi bahwa penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya tanggung jawab pemerintah. Karena itu tidaklah mengherankan jika partisipasi masyarakat pada umumnya lebih banyak mendukung input tertentu (dana) daripada proses (pengambilan keputusan, monitoring, pengawasan, akuntabilitas). Akhirnya, sekolah/madrasah tidak mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan hasil pendidikan kepada orang tua sebagai pihak pertama dan utama yang berkepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan. Dalam pelaksanaan manajemen peningkatan kualitas pendidikan, maka kepala sekolah/madrasah dituntut harus melibatkan semua personil yang ada di dalamnya menuntut proses komitmen bersama terhadap kualitas pendidikan. Salah satu upaya penting kepala sekolah/madrasah adalah mengoptimalkan peran sebagai pemimpin yang memiliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua personil yang terlibat dalam kegiatan pendidikan untuk berpartisipasi aktif mencapai tujuan yang diharapkan. Kualitas pendidikan¹⁴ yang kita

¹³Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Yogyakarta: FIP-UNY, 2000), h. 27.

¹⁴Dalam konteks pendidikan pengertian mutu (kualitas), dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam "proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik),

dicapai selama ini tidak merupakan hal yang berdiri sendiri. Karena kualitas pendidikan terkait dengan berbagai faktor. Di sini dapat dilihat fakta pendidikan secara *linier* (garis lurus). Pendidikan di sekolah/madrasah dimulai dari menerima murid, kemudian dimasukkan ke kelas, murid di bina, diproses dalam pembelajaran tersebut banyak yang terlibat, yaitu: faktor utama adalah guru, prasarana sekolah/madrasah, kurikulum, iklim sekolah/madrasah, manajerial dan kepemimpinan.

Dalam dunia pendidikan dewasa ini telah dikembangkan suatu konsep manajemen supervisor yang disebut supervisi pendidikan. Supervisi ini berfungsi untuk meningkatkan kinerja suatu sekolah/madrasah melalui pembinaan yang berkelanjutan. Ada tiga fungsi supervisi, yaitu kegiatan meningkatkan kualitas pembelajaran, pemicu dan penggerak terjadinya perubahan pada unsur yang terkait dengan pembelajaran, dan sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.¹⁵

Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya, yaitu melakukan penilaian dan pembinaan terhadap sekolah/madrasah, orang yang paling kompeten melakukan pengawasan adalah manajemen supervisor sekolah/madrasah. Menurut Kepmeneg. PAN Nomor 118/U/1996 dinyatakan bahwa manajemen supervisor sekolah/madrasah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah/madrasah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan dasar dan menengah. Penilaian dalam hal ini adalah penentu derajat berdasarkan kriteria (tolok ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah. Karena dengan adanya penilaian akan diketahui posisi suatu proses pendidikan. Sedangkan pembinaan mengandung pengertian memberikan arahan,

metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

¹⁵Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi, Buku Pegangan Kuliah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 13.

memberikan bimbingan, memberikan contoh, dan memberikan saran dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah/madrasah.

Manajemen supervisor sekolah/madrasah memegang peranan penting bagi suksesnya pembinaan manajemen sekolah/madrasah. Sebab tanggung jawab manajemen supervisor sekolah/madrasah termasuk melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah dan meningkatkan kualitas belajar mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar siswa dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, pembinaan manajemen supervisor sekolah/madrasah melalui tugas pokok dan fungsinya perlu diperhatikan secara seksama serta melalui proses perencanaan dan pemikiran yang matang, yang dimulai sejak dari fundamen pendidikan nasional yakni pada jenjang pendidikan di sekolah/madrasah menengah pertama.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah/madrasah, nampaknya kegiatan yang menjadi lebih penting dalam proses akademik itu adalah kegiatan *monitoring* dan *controlling* atau pengawasan seluruh komponen dan aktivitas akademik. Program peningkatan kualitas pendidikan di sekolah/madrasah dapat dicapai apabila kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah berlangsung dengan baik, berdaya guna dan berhasil guna. Hal tersebut dapat terlaksana apabila ditunjang dengan adanya upaya peningkatan kemampuan personil pendidikan di sekolah/madrasah.¹⁶

Jenjang pendidikan menengah yang menyelenggarakan pendidikan sembilan tahun, keberadaannya sangat penting bagi persiapan pengembangan sumber daya manusia. Melalui pendidikan menengah, seseorang dikembangkan untuk menguasai berbagai kemampuannya, yaitu membaca, menulis dan berhitung, sebagai bekal bagi dirinya untuk berkembang lebih lanjut di masa yang akan datang. Keberhasilan mengikuti pendidikan di sekolah/madrasah menengah sangat

¹⁶M. Amin Thai.BR (et al), *Kepengawasan Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), h. 1.

menentukan keberhasilan pada jenjang yang lebih tinggi. Oleh karena itu, berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas di sekolah/madrasah, seperti pembangunan gedung-gedung melengkapi sarana dan prasarana, mengadakan seminar, *workshop*, *training of trainer*, pelatihan kepala sekolah/madrasah, guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Ada tiga sasaran yang harus dicapai dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sasaran pertama adalah pengembangan kepribadian siswa, yang berfungsi memberikan dasar-dasar yang kuat bagi pembentukan kepribadian, pengembangan fisik, moral, sikap dan nilai. Sasaran yang kedua adalah pengembangan potensi dan kemampuan dasar untuk menjalin hubungan kerjasama dengan masyarakat. Sasaran yang ketiga pengembangan potensi dan kemampuan untuk melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.¹⁷

Sekolah/madrasah dituntut mampu memberikan landasan-landasan yang kuat untuk ketiga sasaran diatas. Sebab apabila telah terbentuk landasan yang kuat dalam segi kognitif, afektif dan psikomotor, maka pada tahapan perkembangan berikutnya hanya melanjutkan saja, memperkaya, mempertajam dan memperluas.

Pembinaan manajemen supervisor sekolah/madrasah melalui supervisi pendidikan, diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah/madrasah. Dengan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, manajemen supervisor sekolah/madrasah dapat melakukan pembinaan kepada kepala sekolah/madrasah dan guru-guru terhadap kegiatan proses pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah. Hal ini sesuai dengan Kepmenag PAN di atas bahwa manajemen supervisor sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugasnya melakukan penilaian dan pembinaan. Sebelum melakukan pembinaan manajemen supervisor sekolah/madrasah terlebih dahulu melakukan penilaian dengan instrumen yang baku dan standar untuk mengukur kinerja sekolah/madrasah.

¹⁷Sukmadinata (*et al*), *Pengendalian Mutu Sekolah Dasar* (Bandung: Kusuma Karya, 2003), h. 21.

Berdasarkan penilaian tersebut dan di dukung data atau informasi lainnya, manajemen supervisor melakukan pembinaan berupa, memberi arahan, memberikan bimbingan, memberikan contoh mengajar dan memberikan saran. Apabila hal ini dilakukan oleh seluruh manajemen supervisor sekolah/madrasah secara konsekwen dan penuh tanggung jawab, maka kualitas pendidikan di sekolah/madrasah diharapkan akan meningkat.

Fenomena yang terjadi adalah, bahwa dalam melaksanakan tugas supervisi, banyak manajemen supervisor sekolah/madrasah yang belum mampu membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai lainnya dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, maka dari itu, kegiatan yang harus dilakukan seorang manajemen supervisor dalam rangka supervisi adalah:

1. Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai.
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi berbagai macam media intruksional.
3. Berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode baru.
4. Membina kerjasama yang baik dan harmonis antara guru, murid dan pegawai sekolah/madrasah.
5. Berusaha mempertinggi kualitas pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah/madrasah dengan mengadakan workshop, seminar atau *up grading*.¹⁸

Fenomena lain adanya manajemen supervisor yang diangkat tanpa melalui prosedur resmi seperti yang diatur dalam PP. No.19 tahun 2005 Bab IV tentang standar pendidik dan tenaga kependidikan pasal 39 ayat 1. 2 dan 3 yaitu memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai manajemen supervisor satuan pendidikan. Sehingga dalam melaksanakan

¹⁸Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h.77.

tugas kepengawasannya, manajemen supervisor tersebut tidak memiliki kompetensi yang terstandar karena tidak pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan tentang kepengawasan.

Selain itu para manajemen supervisor cenderung melaksanakan aspek pengelolaan sekolah/madrasah daripada aspek belajar dan mengajar. Hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan manajemen supervisor dalam menguasai seluruh mata pelajaran yang ada di sekolah/madrasah.

B. Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang penelitian seperti diuraikan di atas, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah: bagaimanakah perencanaan dan pelaksanaan manajemen supervisor sekolah/madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan Agama Islam.

Rumusan masalah tersebut dapat diperinci kepada sub-sub sebagai berikut:

1. Bagaimanakah perencanaan manajemen supervisor di Sekolah/madrasah Menengah Pertama Kecamatan Medan Tembung.
2. Bagaimanakah pengorganisasian manajemen supervisor di Sekolah/madrasah Menengah Pertama Kecamatan Medan Tembung.
3. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen supervisor di Sekolah/madrasah Menengah Pertama Kecamatan Medan Tembung.
4. Bagaimanakah pengawasan manajemen supervisor di Sekolah/madrasah Menengah Pertama Kecamatan Medan Tembung.

C. Batasan Istilah

Dalam rangka menghindari kemungkinan terjadinya pemahaman atau penafsiran yang tidak sesuai dengan makna yang peneliti maksudkan, maka dipandang perlu mengemukakan istilah-istilah dalam judul penelitian ini, peneliti tegaskan sebagai berikut:

1. Dilihat dari segi bahasa, kata peran adalah pemain sandiwara (film) utama¹⁹, dalam hal ini yang diutamakan adalah peran supervisor, yaitu pengawas dalam meningkatkan manajemen pendidikan di SMP se Kecamatan Medan Tembung.
2. Supervisor ialah: pengawas utama; pengontrol utama.²⁰ Supervisor yang dimaksudkan disini adalah otoritas (kewenangan), untuk melakukan pengawasan (supervisi) di sekolah/madrasah.
3. Kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu, kadar.²¹ berorientasi kepada perbaikan kualitas *input* dan *output* sekolah/madrasah dari keadaan sebelumnya sehingga menjadi lebih baik, dalam kaitan ini adalah kegiatan penataan/manajemen yang diambil atau di laksanakan pengawas beserta unsur sekolah/madrasah lainnya (siswa, guru dan pegawai) secara bersama-sama berupaya melaksanakan manajemen peningkatan kualitas sekolah/madrasah.
4. Pendidikan berarti membimbing atau pertolongan yang diberikan dengan sengaja terhadap anak didik oleh orang dewasa agar menjadi dewasa.²² Dalam bahasa Arab kata pendidikan dengan kata *tarbiyah*, *ta'dib*, *tadris*, *tadzkiyah*, dan *tadzkirah* yang secara keseluruhan menghimpun kegiatan yang terdapat dalam pendidikan yaitu membina, memelihara, mengajarkan, menyucikan

¹⁹Lukman Ali (et al), *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h. 854.

²⁰Lukman Ali (et al), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h. 1107.

²¹Lukman Ali (et al), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h. 603.

²²Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 13

jiwa dan mengingatkan manusia terhadap hal-hal yang baik.²³ Yang dimaksud dalam hal ini adalah pengubahan sikap dan tingkah laku siswa dari yang tidak baik menjadi baik dalam usaha menjadikan ia dewasa melalui upaya proses pendidikan, pengajaran dan pelatihan. Dalam hal ini, peneliti hanya memfokuskan pada sekolah/madrasah yang berada di bawah naungan Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Medan serta yang berada di bawah naungan Kantor Kementerian Agama Kota Medan.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada fokus penelitian yang dipilih dan dirumuskan sebagaimana tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (menjawab): Bagaimanakah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan manajemen supervisor di sekolah/madrasah Menengah Pertama Kecamatan Medan Tembung.

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian terhadap masalah dalam judul penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Secara teori hasil penelitian ini berguna untuk bahan masukan bagi para pengawas (supervisor) sekolah/madrasah agar dapat menentukan bentuk kegiatan dalam melaksanakan tugasnya melalui supervisi perencanaan pembelajaran, interaksi belajar mengajar, dan evaluasi pembelajaran disekolah/madrasah binaannya masing-masing, sekaligus masukan bagi Kepala Sekolah/madrasah dan guru-guru Pendidikan Agama Islam se-Kecamatan Medan Tembung.
2. Masukan bagi Kepala Seksi Mapenda Kantor Kementerian Agama Kota Medan, dalam melakukan pembinaan pengelolaan manajemen

²³Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, cet. 2 (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), h. 9.

supervisor terhadap pengawas pendidikan Agama Islam di Kota Medan dan khususnya Kecamatan Medan Tembung, dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

3. Bahan kajian bagi instansi atau lembaga terkait khususnya Majelis Pendidikan Dasar (Mapenda) dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan tugas-tugas pengawas (*supervisor*) pada saat melakukan supervisi pendidikan.
4. Bahan masukan dan pertimbangan bagi para peneliti berikutnya dalam melakukan penelitian di lembaga pendidikan.

F. Kajian Terdahulu

Adapun hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang penulis laksanakan adalah sebagai berikut: Strategi Peningkatan kualitas Pendidikan Dan Pengajaran Sekolah/madrasah Aliyah Swasta Di Tapanuli Selatan (Analisa Aplikasi Manajemen Pendidikan). Tesis tersebut diatas memang memberi tempat tentang pembahasan supervisi, namun penelitian tersebut mempunyai perbedaan khusus, terutama perbedaan waktu, tempat dan nilai yang mengitarinya. Disamping itu, bila dilihat pada pembahasannya juga terdapat perbedaan yakni tentang bahasan-bahasan faktor-faktor yang mempengaruhi supervisi pendidikan di sekolah/madrasah masing-masing, baik keberhasilannya maupun kegagalannya.

BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN

A. Pengertian Manajemen *Supervisor*

Istilah *Supervisor* 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*” sedangkan kata *vision* berarti “*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*.”²⁴ *Supervisor* adalah seorang yang profesional. Dalam menjalankan tugasnya, ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk melakukan *supervisor* 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.²⁵

Perumusan atau pengertian *supervisor* dapat dijelaskan dari berbagai sudut, baik menurut asal-usul (*etimologi*), bentuk perkataannya, maupun isi yang terkandung di dalam perkataannya itu (*semantic*). Secara etimologis, *supervisor* menurut “*supervisor* dialih bahasakan dari perkataan inggris “*supervisor on*” artinya pengawasan. Pengertian *supervisor* secara etimologis bahwa dilihat dari bentuk perkataannya, *supervisor* terdiri dari dua buah kata *super* + *vision* : *super* = atas, lebih, *Vision* = lihat, tilik, awasi. Makna yang terkandung dari pengertian tersebut, bahwa seorang *supervisor* mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang di *supervisor* , tugasnya adalah melihat, menilik atau mengawasi orang-orang yang di *supervisi*. Jadi *supervisor* adalah

²⁴ Webster’s New World Dictionary, h. 1343.

²⁵ *Ibid*, h. 1492.

pengawasan utama, pengontrolan tertinggi. Sedangkan supervisi adalah merupakan salah satu bagian kecil dalam kegiatan supervisor (pengawas).

Supervisi pada dasarnya diarahkan pada dua aspek, yakni: *Supervisi* akademis, dan *supervisi* manajerial. *Supervisi* akademis menitik beratkan pada pengamatan supervisor terhadap kegiatan akademis, berupa pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas. *Supervisi* manajerial menitik beratkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah/madrasah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.

Para ahli dalam bidang administrasi pendidikan memberikan kesepakatan bahwa *supervisor* pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan situasi belajar-mengajar, seperti yang diungkapkan oleh (Gregorio, 1966, Glickman Carl D, 1990, Sergiovanni, 1993 dan Gregg Miller, 2003). Hal ini diungkapkan pula dalam tulisan Asosiasi *Supervisor* dan Pengembangan Kurikulum di Amerika yang menyebutkan sebagai berikut:²⁶

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

Dalam konteks pengawasan mutu pendidikan, maka *Supervisi* oleh pengawas satuan pendidikan antara lain kegiatannya berupa pengamatan secara intensif terhadap proses pembelajaran pada lembaga pendidikan, kemudian ditindak lanjuti dengan pemberian *feed back*.

Istilah *Supervisi* merupakan pengawasan profesional, sebab hal ini di samping bersifat lebih spesifik juga melakukan pengamatan terhadap kegiatan akademik yang mendasarkan pada kemampuan ilmiah, dan pendekatannyapun bukan lagi pengawasan manajemen biasa, tetapi lebih

²⁶ *Association for Supervisor on and Curriculum Development*, h.129.

bersifat menuntut kemampuan profesional yang demokratis dan humanistik oleh para pengawas pendidikan.

Ada empat macam peran seorang pengawas atau supervisi pendidikan, yaitu sebagai: *coordinator*, *consultant*, *group leader* dan *evaluator*. Supervisi harus mampu mengkoordinasikan programs, groups, materials, and reports yang berkaitan dengan sekolah/madrasah dan para guru.

Supervisi juga harus mampu berperan sebagai konsultan dalam manajemen sekolah/madrasah, pengembangan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan pengembangan staf. Ia harus melayani kepala sekolah/madrasah dan guru, baik secara kelompok maupun individual. Ada kalanya supervisor harus berperan sebagai pemimpin kelompok, dalam pertemuan-pertemuan yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum, pembelajaran atau manajemen sekolah/madrasah secara umum.

Ada lima fungsi utama *Supervisor*, yaitu: sebagai inspeksi, penelitian, pelatihan, bimbingan dan penilaian. Fungsi inspeksi antara lain berperan dalam mempelajari keadaan dan kondisi sekolah/madrasah, dan pada lembaga terkait, maka tugas seorang supervisor antara lain berperan dalam melakukan penelitian mengenai keadaan sekolah/madrasah secara keseluruhan baik pada guru, siswa, kurikulum tujuan belajar maupun metode mengajar, dan sasaran inspeksi adalah menemukan permasalahan dengan cara melakukan observasi, interview, angket, pertemuan-pertemuan dan daftar isian.

Fungsi penelitian adalah mencari jalan keluar dari permasalahan yang berhubungan sedang dihadapi, dan penelitian ini dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah, yakni merumuskan masalah yang akan diteliti, mengumpulkan data, mengolah data, dan melakukan analisa guna menarik suatu kesimpulan atas apa yang berkembang dalam menyusun strategi keluar dari permasalahan diatas.

Fungsi pelatihan merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan keterampilan guru/kepala sekolah/madrasah dalam suatu bidang. Dalam pelatihan diperkenalkan kepada guru cara-cara baru yang lebih sesuai

dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran, dan jenis pelatihan yang dapat dipergunakan antara lain melalui demonstrasi mengajar, workshop, seminar, observasi, individual dan *group conference*, serta kunjungan *Supervisor* .

Fungsi bimbingan sendiri diartikan sebagai usaha untuk mendorong guru baik secara perorangan maupun kelompok agar mereka mau melakukan berbagai perbaikan dalam menjalankan tugasnya. Kegiatan bimbingan dilakukan dengan cara membangkitkan kemauan, memberi semangat, mengarahkan dan merangsang untuk melakukan percobaan, serta membantu menerapkan sebuah prosedur mengajar yang baru.

Fungsi penilaian adalah untuk mengukur tingkat kemajuan yang diinginkan, seberapa besar telah dicapai dan penilaian ini dilakukan dengan berbagai cara seperti test, penetapan standar, penilaian kemajuan belajar siswa, melihat perkembangan hasil penilaian sekolah/madrasah serta prosedur lain yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Kegiatan pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan seperti Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah, dan Sekolah/madrasah Umum lainnya (SD, SMP, SMA), dapat berbentuk kegiatan akademik dan nonakademik. Kegiatan akademik yang dikenal sebagai kegiatan pendidikan dan pembelajaran (Dikjar) berkaitan dengan proses pendidikan dan pembelajaran yang cakupan kegiatannya cukup banyak dan kompleks, merupakan kegiatan sentral dalam lembaga pendidikan. Keberhasilan dan kegagalan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada aktivitas akademik ini.²⁷

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

²⁷M. Amin Thaib.BR (et al), *Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Kepengawasan Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Sekolah dan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum, 2005), h. 1.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah/madrasah, nampaknya kegiatan yang menjadi lebih penting dalam proses akademik itu adalah kegiatan *monitoring* dan *controlling* atau pengawasan seluruh komponen dan aktivitas akademik.

Program peningkatan mutu pendidikan di /sekolah/madrasah dapat dicapai apabila kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah berlangsung dengan baik, berdaya guna dan berhasil guna. Hal tersebut dapat terlaksana apabila ditunjang dengan adanya upaya peningkatan kemampuan personil pendidikan di sekolah/madrasah. Kepala sebagai penanggungjawab utama dalam keberhasilan sekolah/madrasah perlu meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, sekaligus pembina para personil pendidikan yang lain.

Guru sebagai pemeran utama kegiatan pembelajaran, yang berinteraksi langsung dengan siswa dalam kegiatan mendidik dan mengajar. Gurulah pelaksana terdepan pendidikan anak-anak di sekolah/madrasah. Oleh sebab itu berhasil tidaknya upaya peningkatan kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh kemampuan yang ada pada guru dalam mengemban tugas pokok sebagai pengelola kegiatan pembelajaran di kelas.

Mengingat begitu pentingnya peranan guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan maka selayaknyalah bila kemampuan guru ditingkatkan melalui program pembinaan secara terus menerus, agar para guru benar-benar memiliki kemampuan yang sesuai tuntutan profesional. Salah satu cara untuk melakukan pembinaan profesionalitas kinerja guru dalam bidang akademik perlu dilakukan. kegiatan manajemen supervisor di sekolah/madrasah oleh pengawas akademik yang profesional.

Untuk membahas tentang pengawas akademik, perlu diberikan pemahaman tentang pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi administrasi yang tergolong pokok dan penting. Pengawasan merupakan kegiatan administrasi yang dilakukan setelah

perencanaan dan pengorganisasian. Pengawasan sering dimaknai dengan beberapa pengertian. Antara lain, pengontrolan (*controlling*), pengendalian, pengarahan, pemimpinan dan sebagainya. Pengawasan memiliki arti menguji, memeriksa, memverifikasi atau bahkan mengecek apakah segala sesuatu yang terjadi sudah sesuai dengan rencana, instruksi yang dikeluarkan, atau prinsip dan asas yang telah ditetapkan (dibakukan).

Secara etimologi, kata pengawasan (*Supervisor*) merupakan istilah yang dalam bahasa Inggrisnya *Supervisor*, terdiri dari 2 (dua) kata, yaitu *super* dan *vision*, yang berarti melihat dengan teliti pekerjaan secara keseluruhan. Sedangkan orang yang melakukan kegiatan *supervisi* tersebut, dikenal dengan ***supervisor*** (*pengawas*).²⁸

Supervisor pendidikan (pengawasan pendidikan) adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu belajar-mengajar di kelas pada khususnya. Berdasarkan pengertian tersebut, kepengawasan pendidikan dapat diartikan sebagai kegiatan pengawasan dan pembinaan yang dilakukan untuk peningkatan kualitas pendidikan secara umum.

Dengan demikian, kepengawasan pendidikan dapat diperankan oleh guru, orang tua siswa, pengawas, dan masyarakat pada umumnya. Namun dalam hal ini kepengawasan pendidikan (*supervisor*) lebih ditekankan kepada seseorang yang diberi tugas dan wewenang oleh pemerintah untuk melakukan fungsi pengawasan, yakni pengawas (*supervisor*).

Dalam Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, nomor 118/1996 dan Keputusan Menteri Agama, nomor 381 tahun 1999 dinyatakan bahwa pengawas sekolah/madrasah pendidikan agama adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan

²⁸M. Amin Thaib.BR (*et al*), Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Kepengawasan Pendidikan*, h. 2.

terhadap pelaksanaan pendidikan/pendidikan agama di sekolah/madrasah dan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah/madrasah, dasar dan menengah.²⁹

Berdasarkan ketentuan tersebut, maka pengawas pendidikan agama merupakan pejabat fungsional yang atas dasar formal mempunyai tugas, tanggung jawab dan wewenang mengawasi, men*Supervisor* pelaksanaan pendidikan agama disekolah/madrasah yang menjadi tanggung jawab baginya.

Dalam bidang pendidikan sering disamakan antara pengawasan, inspeksi, pemeriksaan dan *supervisor*. Pengawasan pendidikan dilakukan oleh pengawas yang dibakukan di tingkat kanwil, sedangkan inspeksi dilakukan dan dibakukan di tingkat inspektorat jenderal. Pemeriksaan dilakukan oleh pemeriksa, suatu jabatan di bawah inspektor. Sedangkan *Supervisor* lebih diartikan sebagai fungsi pengawasan pendidikan yang berlaku bagi kepala sekolah/madrasah atau administrasi lainnya.

Dalam Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (SK MENPAN) Nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah/madrasah dan angka kreditnya, dinyatakan bahwa pengawas sekolah/madrasah adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggungjawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan (pengawasan di sekolah/madrasah dengan melakukan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah/madrasah, dasar dan menengah (SK MENPAN No. 118/1996, Bab 1 pasal 1 angka (1)).³⁰

Tanda untuk tindakan koreksi adalah perbedaan atau

²⁹M. Amin Thaib.BR (et al), Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Kepengawasan Pendidikan*, h. 3.

³⁰M. Amin Thaib.BR (et al), *Profesionalisme Pengawas Pendidais* (Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 2005), h. 15.

penyimpangan dari standar tersebut di atas. Imbalan terhadap hasil yang sesuai standar kriteria dapat berupa pujian sampai dengan penganugerahan bintang kehormatan. Sebaliknya, sanksi terhadap penyimpangan dapat berupa permintaan penjelasan sampai kepada pemecatan.

Pengawasan sosial biasanya didasarkan atas komitmen atau ikatan janji atau kesanggupan seseorang untuk melakukan gagasan kelompok yang telah menjadi norma kelompok yang digunakan sebagai pedoman bertindak dan berbuat setiap anggota kelompok. Bila anggota kelompok menyimpang dari norma-norma tersebut akan mendapat ejekan sampai pada pengucilan dan permusuhan. Imbalan atau penghargaan terhadap keterlibatan dapat berbentuk persetujuan keanggotaan dan bahkan dapat menjadi pemimpin formal kelompok.³¹

Pengawasan diri, yang istilah populernya adalah motivasi. Bila seseorang mengarahkan energinya kepada penyelesaian tugas atau pekerjaannya, maka orang tersebut disebut memiliki motivasi kerja yang tinggi. Pada dasarnya orang tersebut mengontrol, mengarahkan, mengawasi, dan memimpin tindakannya. Sumber dari pengawasan diri ini adalah tujuan dan aspirasi individual seseorang. Standar atau kriterianya adalah harapan atau ekspektasi dirinya, artinya keberhasilan atau kegagalan tindakan seseorang adalah sesuai tidaknya hasil kegiatan dengan harapan diri. Imbalan dari pengawasan diri ini adalah kepuasan, kebanggaan, percaya diri. Dan sebaliknya seseorang akan menjadi kecewa, putus asa, frustrasi, patah hati dan hilang semangat karena kegagalan.

Pengawasan juga dapat dibedakan antara pengawasan pencegahan (*preventif*) dan pengawasan pascafakta (*post pactum*). Pengawasan pencegahan bertujuan menghindari penyimpangan sebelum tindakan dilakukan, agar tindakan tidak

³¹M. Amin Thaib.BR (et al), Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Kepengawasan Pendidikan*, h.4.

menyimpang dari standar yang ditentukan. Sedang pengawasan pascafakta bertujuan mengecek atau mencari ada tidaknya penyimpangan dari standar setelah sesuatu berlaku. Pengawasan dapat dilakukan secara terpadu seperti *Supervisor* yang dilaksanakan oleh kepala sekolah/madrasah, tetapi juga dapat dilakukan secara terpisah oleh unit khusus seperti yang dilakukan oleh inspektorat jenderal.

Secara umum unsur pengawasan organisasi terdiri atas sembilan unsur pokok yaitu :

1. Penetapan tujuan dan sasaran,
2. Rencana program,
3. Penetapan beban kerja,
4. Penetapan sumber yang diperlukan,
5. Otoritas untuk menggunakan sumber,
6. Penampilan kerja,
7. Perbandingan antara penampilan kerja dengan rencana,
8. Perbandingan program yang dicapai dengan program yang direncanakan,
9. Perbandingan tujuan yang dicapai dengan tujuan yang diharapkan,

Dari sembilan unsur tersebut dapat diklarifikasi bahwa unsur ke satu sampai dengan ke enam termasuk unsur dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Sedangkan unsur ke tujuh sampai ke sembilan merupakan fungsi pengawasan.

Apabila ditelaah secara seksama akan diketahui bahwa unsur ke tujuh akan menjadi umpan balik (*feed beck*) bagi unsur beban kerja dan sumber, unsur ke delapan menjadi umpan balik bagi unsur program perencanaan, sedang unsur ke sembilan menjadi umpan balik bagi unsur ke satu yaitu penetapan tujuan dan sasaran. Itulah gambaran dari siklus administrasi.³² Ada peningkatan kesadaran terhadap pentingnya

³²M. Amin Thaib.BR (et al), *Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Kepengawasan Pendidikan*, h. 5.

manajemen yang baik bagi pelaksanaan berbagai kegiatan untuk mencapai kualitas lembaga pendidikan atau sekolah/madrasah yang efektif. Karena banyak institusi besar yang memiliki ratusan pegawai, ribuan murid dan anggaran yang diperlukan mencapai milyaran rupiah yang harus dikelola. Manajemen yang baik merupakan hal yang esensial bagi semua sumber daya yang ada untuk dapat difungsikan dan memberikan pengaruh secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Dengan kata lain, pentingnya manajemen efektif sangat signifikan bagi keberhasilan murid/pelajar dalam semua jenis dan jenjang lembaga pendidikan.

Sebelum mengemukakan arti manajemen pendidikan, perlu dijelaskan arti manajemen dan pendidikan. Organisasi merupakan wadah bagi aktivitas dan fungsi manajemen yang dijalankan oleh para manajer atau pimpinan bersama anggotanya. Dalam konteks ini, Organisasi pendidikan khususnya Sistem persekolah/madrasah merupakan salah satu wadah bagi aktivitas manajemen. Johnson menjelaskan "*These basic managerial process are required for any type of organization business, government, education, social and other activities where human and physical resources are combined to meet certain objectives*" Dengan kata lain proses manajemen hanya mungkin berlangsung dalam organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan maupun organisasi pendidikan yang memadukan sumber daya manusia dan sumber daya material untuk mencapai tujuan yang diinginkan.³³

Dalam organisasi berlangsung aktivitas manajerial yang mewujudkan usaha bersama dari sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Karena itu dalam proses manajemen dibuat rencana, ditetapkan pelaksana kegiatan, dibagi tugas-tugas, diberikan imbalan, diberikan tanggung jawab dan diawasi serta dievaluasi hasil yang

³³Johnson, R.A, *The Theory and Management of System* (Tokyo: McGraw Hill Kogakusha, 1973), h.16.

dicapai. Menurut Winardi manajemen merupakan proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilaksanakan untuk mendeterminasi serta mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Proses perencanaan dalam manajemen ialah suatu tindakan mendeterminasi sasaran-sasaran dan arah tindakan yang akan dilalui. Tindakan perencanaan diikuti oleh proses pengorganisasian sebagai suatu tindakan mendistribusikan pekerjaan kepada kelompok yang ada dan menetapkan serta merinci hubungan-hubungan yang diperlukan. Setelah itu dilakukan proses menggerakkan yaitu upaya merangsang atau mendorong anggota kelompok/organisasi untuk melaksanakan tugas mereka dengan kemauan secara sukarela dan secara antusias. Setelah rencana ditetapkan, ditentukan kapan dan siapa yang melaksanakannya dengan membagi pekerjaan dan mendorong personil melaksanakannya maka dilakukan pengawasan sebagai tindakan mengawasi pekerjaan agar terlaksana sesuai rencana yang ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya apa yang dimaksud dengan pendidikan? Pada prinsipnya pendidikan mencakup pengertian yang luas dan komprehensif, sebab jenis lembaga dan jenis kegiatannya sangat bervariasi di dalam kehidupan manusia. Di sini perlu dikemukakan terlebih dahulu keberadaan pendidikan sebagai sebuah program yang dikembangkan secara institusional. Definisi pendidikan sebagaimana Soltis mengemukakan "*A society attempts to develop in its young the capacity to recognize the good and worthwhile in life*"³⁴ ini menekankan bahwa pendidikan merupakan suatu usaha masyarakat untuk mengembangkan kemampuan generasi muda untuk mengenali kebaikan dan kemuliaan dalam kehidupan. Dengan kata lain seorang terdidik dapat menyadari nilai-nilai kebaikan dan kemuliaan yang seharusnya dipedomani dalam hidupnya. Pendidikan

³⁴Soltis Jonas F, *An Introduction to The Analysis of Educational Concepts* (Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company, 1968), h. 5.

sendiri dapat dilihat sebagai suatu *proses* dan sebagai suatu *lembaga* yang menawarkan program pembelajaran. Sebagai suatu proses, pendidikan merupakan usaha memberikan bimbingan dan pembinaan terhadap potensi setiap individu yang sedang mengalami perkembangan untuk mencapai kedewasaan yang optimal.

Dalam konteks ini pendidikan dapat berlangsung seumur hidup dalam berbagai situasi, baik dengan keteladanan, pembiasaan, bimbingan, pengarahan, pembelajaran, pelatihan, hukuman, pujian dan lain-lain. Sedangkan sebagai lembaga, pendidikan dapat berlangsung di rumah tangga dan lembaga masyarakat (pendidikan luar sekolah/madrasah) dan pendidikan yang berlangsung di sekolah/madrasah sebagai organisasi pendidikan formal.

Menurut UNESCO pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan manusia dewasa untuk mengembangkan kemampuan anak melalui bimbingan, mendidik dan latihan untuk peranannya di masa depan. Dalam pendidikan terdapat jantung pembangunan pribadi dan masyarakat. Pendidikan merupakan proses memberdayakan atau mengembangkan semua talenta (bakat) anak, mewujudkan potensi kreatif dan tanggung jawab kehidupan termasuk tujuan pribadi.³⁵ Sebagai usaha atau lembaga kemanusiaan di dalam pendidikan dilakukan usaha yang penuh tujuan dan cara hati-hati atau cermat. Dalam pendapat ini menekankan bahwa usaha pendidikan yang penuh tujuan ideal bagi pembentukan kepribadian generasi muda yang berilmu, beriman dan bertaqwa dalam perilakunya harus dilakukan dengan cara-cara pengelolaan yang baik. Di sinilah diperlukan aplikasi manajemen sebagai strategi mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan secara optimal.

Usaha pembinaan melalui pendidikan formal dilakukan agar peserta didik dapat menyesuaikan diri terhadap tuntutan masyarakat di antaranya adalah supaya peserta didik memiliki berbagai keterampilan, sikap untuk memiliki ilmu pengetahuan dalam rangka perkembangan dan perubahan

³⁵Unesco, *Learning The Treasure Within. Report to UNESCO of the International Commision on Education for The Twenty Century* (Paris: Unesco, 1996), h. 2.

tingkah laku. Dengan demikian, pendidikan merupakan proses yang menentukan masa depan pribadi anak baik perkembangan potensinya maupun persiapan untuk dirinya mengisi peranan tertentu di masa depan.³⁶

Dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal maka fungsi-fungsi manajemen diperlukan sekali agar usaha bersama terwujud antara kepala sekolah/madrasah, para staf, kepala tatausaha, para guru, pegawai dan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Efektivitas organisasi pendidikan dapat dilihat dari tujuan pendidikan yang dicapai secara optimal diukur dari kualitas lulusan sekolah/madrasah dan tak terkecuali terciptanya hubungan kerjasama serta iklim yang menyenangkan bagi para personil sekolah/madrasah.

Sejalan dengan pendapat di atas lebih lanjut Soltis mengemukakan "*Education is a human enterprise in which people attempt to do something in purposeful, thoughtful and careful way*" Sebagai usaha atau lembaga kemanusiaan di dalam pendidikan dilakukan usaha yang penuh tujuan dan cara hati-hati atau cermat.³⁷ Dalam pendapat ini menekankan bahwa usaha pendidikan yang penuh tujuan ideal bagi pembentukan kepribadian generasi muda yang berilmu, beriman dan bertaqwa dalam perilakunya harus dilakukan dengan cara-cara pengelolaan yang baik.

Di sinilah diperlukan aplikasi manajemen sebagai strategi mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan secara optimal. Manajemen pendidikan adalah suatu bidang kajian dan praktek yang berkaitan dengan operasional dari organisasi pendidikan. Tidak ada satu definisi yang diterima secara umum dari bidang kajian ini sebab manajemen pendidikan merupakan pengembangan yang dibuat atas banyak bidang disiplin ilmu mencakup sosiologi, politik dan ekonomi.

³⁶Rusyan A. Tabrani, *Manajemen Kependidikan* (Bandung: Media Pustaka, 1992), h.23.

³⁷Soltis Jonas F, *An Introduction to The Analysis of Educational Concepts*, h.5.

Apa definisi manajemen pendidikan? Secara sederhana dapat dipahami bahwa manajemen pendidikan ialah suatu usaha penerapan prinsip-prinsip dan teori manajemen dalam aktivitas pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Berarti pangkal tolak kerangka kerja (*frame work*) manajemen pendidikan ialah prinsip-prinsip dan teori manajemen umum yang diaplikasikan untuk mengelola kegiatan pendidikan pada suatu organisasia pendidikan formal.

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli tidak sama, tergantung pada sudut pendekatan dan pandangan mereka. Untuk bahan perbandingan dikemukakan pembagian fungsi-fungsi manajemen pada tabulasi di bawah ini yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan.

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN MENURUT PARA AHLI

G.R. Terry	John F. Mee	Lois A. Allen	MC. Namara
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Planning</i> 2. <i>Organizing</i> 3. <i>Actuating</i> 4. <i>Controlling</i> 	<ol style="list-style-type: none"> <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Motivating</i> <i>Controlling</i> 	<ol style="list-style-type: none"> <i>Leading</i> <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Controlling</i> 	<ol style="list-style-type: none"> <i>Planning</i> <i>Programming</i> <i>Budgeting</i> <i>Sistim</i>
Henry Fayol	Harold Koontz Cyril O'Donnello	P. Siagian	Oey Liang Lee
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Planning</i> 2. <i>Organizing</i> 3. <i>Commandin g</i> 4. <i>Coordinatin g</i> 5. <i>Controlling</i> 	<ol style="list-style-type: none"> <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Staffing</i> <i>Directing</i> <i>Controlling</i> 	<ol style="list-style-type: none"> <i>Planning</i> <i>Organizing</i> <i>Motivating</i> <i>Controlling</i> <i>Evaluation</i> 	Perencanaan Pengorganisa sian Pengarahan Pengkoordinasi an Pengontrolan
W.H. Newman	Luther Gullick	Lyndall F. Urwick	John D. Millet

1. <i>Planning</i>	<i>Planning</i>	<i>Forecasting</i>	<i>Directing</i>
2. <i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>	<i>Planning</i>	<i>Facilitating</i>
3. <i>Assembling Resources</i>	<i>Staffing</i>	<i>Organizing</i>	
4. <i>Directing</i>	<i>Directing</i>	<i>Commanding</i>	
5. <i>Controlling</i>	<i>Coordinating</i>	<i>Coordinating</i>	
6.	<i>Reporting</i>	<i>Controlling</i>	
7.	<i>Budgetting</i>	

Beberapa fungsi manajemen yang telah disebutkan di atas pada dasarnya harus dilaksanakan oleh setiap manajer/pelaksana organisasi secara berurutan, supaya proses manajemen itu diterapkan secara baik³⁸.

Kerangka kerja manajemen pendidikan adalah bertolak dari prinsip suatu organisasi dibangun untuk mencapai tujuan tertentu dengan sejumlah aktivitas. Maka orientasi tujuan sekolah/madrasah dan perguruan tinggi adalah penting untuk dicapai agar fungsinya menjadi efektif. Tabrani Rusyan mengemukakan "Manajemen kependidikan merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh orang-orang secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan pendidikan yang dikehendaki".

Pendapat di atas menegaskan bahwa manajemen pendidikan berisikan usaha bersama dari sejumlah orang yang terorganisir untuk

³⁸Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1997), h. 1-7. Sumber lain mengemukakan bahwa setidaknya ada empat fungsi paling umum digunakan oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. *Pertama*, perencanaan (*planning*) yaitu menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Kedua*, pengorganisasian (*organising*) yaitu tugas yang dilakukan seorang manajer untuk mengatur pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan sehingga dapat dilakukan secara efektif. *Ketiga*, memberi dorongan/arahan (*actuating*) adalah kegiatan yang dilakukan seorang manejer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. *Keempat*, pengawasan (*controlling*) yaitu suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan sebagaimana disusun dalam perencanaan. Lihat: George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terjemahan, J. Smith D.F.M, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 15-18. Dan Louis E. Boone-David. L. Kurtz, *Principles Of Management*, Random House Business Division (New York: Second Edition, 1984), h. 5-6.

mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai suatu usaha bersama berarti manajemen pendidikan berlangsung dalam suatu organisasi pendidikan formal. Menurut Fattah prinsip dasar dalam praktik manajemen antara lain: (1) Menentukan cara/metode kerja (2) Pemilihan kerja dan pengembangan keahlian (3) Pemilihan prosedur kerja (4) Menentukan batas-batas tugas (5) Mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas (6) Melakukan pendidikan dan latihan (7) Menentukan Sistem dan besarnya imbalan. Kesernua, prinsip dasar praktek manajemen tersebut akan menentukan efektivitas, efisiensi dan produktivitas kerja organisasi. Ada beberapa hal yang membedakan manajemen pendidikan dengan manajemen dalam organisasi lain. Faktor pembeda tersebut, yaitu: (1) Tujuan dalam organisasi pendidikan adalah lebih sulit untuk mendefinisikan daripada tujuan organisasi komersial. Adalah sukar membuat tujuan pendidikan yang merupakan keluaran (*output*) maksimal atau semisal diversifikasi produk. Sekolah/madrasah dan perguruan tinggi diharapkan untuk dapat membangun kapasitas pribadi dari setiap individu dalam menerima nilai-nilai dan kepercayaan sehingga menjadi manusia berguna di masa depan (2) Sukar untuk mengukur apakah tujuan telah dicapai dalam pendidikan. Dalam organisasi komersial adalah mungkin untuk mengukur keberhasilan dalam istilah finansial-penjualan meningkat, keuntungan menaik, deviden lebih tinggi (3) Kehadiran anak-anak dan generasi muda sebagai titik akhir dari yang apa yang diarahkan institusi pendidikan menambah sumber ambiguitas.

Dalam upaya pengaplikasian prinsip-prinsip di atas diperlukan beberapa teknik khusus antara lain studi gerak dan waktu, pengawasan fungsional, sistem upah perpotong diferensial, prinsip pengecualian, kartu instruksi, pembelian dengan spesifikasi, dan standarisasi pekerjaan, peralatan serta tenaga kerja. Menurut Taylor manfaat dari pengembangan teknik-teknik manajemen ilmiah ini tampak

pada perkembangan tehnik-tehnik riset operasi, simulasi, otomatisasi dan sebagainya dalam memecahkan masalah-masalah manajemen³⁹

Murid dan mahasiswa dihargai sebagai klien atau keluaran sekolah/madrasah atau perguruan tinggi. Sebagai klien para pelajar memiliki karakteristik unik, karena yang dikembangkan pribadinya. Sebagai partisipan dalam proses produksi, generasi muda adalah berbeda pasarnya dari material bahan mentah sebagai masukan dalam industri dan perusahaan. Anak-anak tidak dapat diproses, diprogram atau dimanipulasi. Proses pembelajaran dibangun atas hubungan pribadi dengan semua kebiasaan khusus dan tidak dapat diprediksi pengaruhnya (4) Para manajer dan guru di sekolah/madrasah berasal dari suatu latar belakang profesi umum dengan berbagai nilai, latihan dan pengalaman.

Sebagai kalangan profesional, guru-guru menuntut suatu ukuran otonomi dalam pengajaran dan proses pembelajaran. Hal itu menuntut agar guru-guru seharusnya dapat berpartisipasi di sekolah/madrasah dalam membuat keputusan sebab komitmen mereka untuk melaksanakan keputusan sangat esensial jika proses pembuatan keputusan dimaksudkan lebih daripada suatu kekosongan ritual saja. (5) Ada pemisahan organisasi dan struktur organisasi di dalam lembaga pendidikan. Iklim pengambilan keputusan di sekolah/madrasah adalah kuat sekali dipengaruhi oleh banyak faktor lembaga eksternal dan kelompok.

Para politisi, para petugas dan pengawas pemerintah pada tingkat daerah dan pemerintah pusat, juga orang tua merupakan kelompok penekan terhadap kepentingan. *sekolah/madrasah* (6) Banyak dari manajer senior dan menengah di sekolah/madrasah dan perguruan tinggi memiliki sedikit waktu bagi aspek manajerial pekerjaan mereka. Di sekolah/madrasah dasar, para guru adalah sebagai guru kelas yang sepenuhnya mengajar di kelasnya. Sedangkan di sekolah/madrasah menengah para guru merupakan guru mata pelajaran. Sementara para kepala sekolah/madrasah tidak lagi mengajar dan hanya terfokus pada. Pelaksanaan manajerial sekolah/madrasah. Keterbatasan waktu memiliki

³⁹Hani Handoko, *Manajemen*, Cet. IV, (Yogyakarta, BPFE, 1991), h.43.

implikasi bagi sifat dasar manajemen dalam lembaga pendidikan dengan pembuatan keputusan yang dapat diambil pada setiap sekolah/madrasah. Karakteristik khusus dari institusi pendidikan menyebabkan dalam aplikasi model manajemen atau prakteknya dibuat dari bukan semata-mata latar pendidikan. Tentu saja semua organisasi memiliki sifat khusus tetapi berbeda kualitasnya dari sekolah/madrasah yang terbatas validitas pendekatannya yang dibawa dari industri atau perusahaan komersial.

Begitupun, untuk mencapai keberhasilan organisasi pendidikan dalam mengeluarkan lulusan berkualitas menunjukkan betapa pentingnya manajemen pendidikan. Hal itu merupakan dasar hubungan antar personil yang bekerjasama sebagai inti dari proses manajerial yang dilakukan oleh manajer sehingga program kerja organisasi dalam bidang pendidikan dapat terwujud baik pelaksanaan proses belajar mengajar, ketatausahaan, pembiayaan sekolah/madrasah, pembinaan siswa, sarana dan material, kurikulum, hubungan dengan masyarakat, dan evaluasi kependidikan dalam rangka efektivitas organisasi pendidikan.

Dalam rangka mencapai efektivitas pendidikan di sekolah/madrasah-sekolah/madrasah maka prinsip-prinsip, dan teori-teori manajemen sebagai teknik pengelolaan organisasi yang membuka peluang bagi kepala sekolah/madrasah, pengajar, pelatih, administrator, supervisor, laboran/teknisi sumber belajar, dan peneliti sangat penting untuk diterapkan. Dengan kata lain, manajemen pendidikan yang efektif menjadi faktor determinan bagi kualitas organisasi pendidikan di masa depan. Owens menjelaskan bahwa manajemen pendidikan berasal dari aktivitas dalam urusan sekolah/madrasah yang mencakup pengelolaan aktivitas pengajaran, kepemimpinan dan berbagai aturan, perencanaan, prosedur pelaksanaan dan manajemen pengawasan.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan merupakan proses penerapan prinsip dan teori manajemen dalam pengelolaan kegiatan di lembaga pendidikan formal untuk mengefektifkan pencapaian

tujuan pendidikan.⁴⁰ Penerapan manajemen dalam pengelolaan pendidikan di sekolah/madrasah, pesantren atau universitas harus didukung sumber daya personil dan sumber daya lain yang dimanfaatkan untuk mewujudkan kinerja organisasi pendidikan yang tinggi dalam rangka mencapai kualitas lulusan yang handal, menggerakkan personil ini ada unsur pemberian motivasi, mengarahkan dan memimpin agar mereka bekerjasama dengan baik dan harmonis.

Di manakah aktivitas manajerial pendidikan tersebut berlangsung? Dalam konteks keIndonesiaan, aktivitas manajemen pendidikan berlangsung di Kementerian Pendidikan Nasional (Depdiknas) dan lembaga pendidikan yang dikelola dan dalam pembinaan serta pengawasannya (TK, SD, SMP, SMA, SMK, PT) dan Kementerian Agama (Kemenag) beserta lembaga pendidikan agama Islam yang dikelola, dibimbing dan diawasinya (RA/TK, MI/SD, MTs/SMP, MA/SMA, dan IAIN/PT). Sistem pendidikan yang di dalamnya adalah kelembagaan pendidikan dikelompokkan sebagai berikut:

Perguruan Tinggi Agama Islam (S-3, S-2, S-1)	Perguruan Tinggi (S-3, S-2, S-1)
---	---

⁴⁰Menurut Stoner bahwa arah perkembangan teori manajemen pada masa yang akan datang ada lima yaitu: 1. *Dominasi* adalah suatu aliran utama akan muncul menjadi yang paling berguna. Dengan menggunakan gagasan-gagasan dari aliran lain, pendekatan yang dominan akan mendesak aliran lainnya dari bidang ini, ini belum terjadi. Sekarang masing-masing pendekatan diketahui memberikan sumbangan pandangan yang kuat, dan memberikan alat dalam mengembangkan teori manajemen. 2. *Divergensi/* penyimpangan yaitu masing-masing aliran utama dapat membelok dari jalurnya, dengan sedikit saja pengaruh dari teori yang lain. Ini pun jelas belum terjadi saat ini. 3. *Konvergensi/* penggabungan yaitu semua aliran pada akhirnya bisa banyak persamaannya, dengan batas yang semakin kabur. Hal ini memang yang terjadi sekarang ini. Konvergensi ini tidak merata, sebagai contoh: peralatan khusus dan model matematika yang canggih dari ilmu manajemen belum diterima secara luas oleh pemikir-pemikir yang berorientasi pada teknik. Nyatanya, beberapa orang melihat kecenderungan pada konvergensi sebagai dominasi satu aliran pada aliran yang lain. 4. *Sintesis* yaitu ahli-ahli teori yang lain memandang konvergensi yang terlihat sekarang ini akan berpengaruh pada integrasi (paduan pers ektif aliran-aliran yang ada, ini tidak akan menjadi pembentukan erlapis. Sebaiknya integrasi itu akan merupakan pendekatan konsep yang segera pada bidang manajemen. Dua calon untuk integrasi itu adalah : pendekatan sistem dan pendekatan kontijensi. 5. *Penambahan aliran baru*, sebagai kemungkinan terakhir, masih akan timbul lebih banyak aliran atau perspektif lain. Lihat: James A.F. Stoner, *Manajemen*, Edisi. Ke 2 (Jakarta, Erlangga, 1989), h. 54.

Aliyah/Pesantren	Sekolah/ madrasah h	Sekolah/ madrasah Menengah Kejuruan	Pelatihan Kejuruan Kursus-
Tsanawiyah/Pesantren	Sekolah/madrasah Menengah		Paket "B"
Ibtidaiyah	Sekolah/Madrasah Dasar (SD)		Paket "A"
RA/TK	Taman Kanak- Kanak (TK)		Kelompok Bermain

Gambar 1: Sistem Lembaga Pendidikan di Indonesia (Dedpdiknas, 2001)

Pada setiap jenjang pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas sejak dari RA/TK, MI/SD, MTs/SMP, MA/SMA, dan IAIN/PT berlangsung manajemen pendidikan yang dijalankan oleh pimpinan, staf dan personil semua lembaga pendidikan tersebut. Bahkan tidak itu saja, lembaga pendidikan non formal seperti pusat pelatihan dan kursus-kursus keterampilan juga menjalankan manajemen pendidikan.

Untuk kelangsungan organisasi pendidikan baik formal maupun non formal sebagaimana diungkapkan di atas, aktivitas manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemberian motivasi dan komunikasi, kepemimpinan, dan pengawasan berlangsung dalam tugas-tugas dan fungsi operasional manajemen pendidikan tersebut. Jadi para rektor, dekan, kepala biro, staf, kepala sekolah/madrasah dan atas usaha beserta tenaga kependidikan dan pegawai bekerjasama menjalankan aktivitas pendidikan yang diarahkan oleh aktivitas manajerial untuk tercapainya tujuan pendidikan, yaitu lulusan

berkualitas yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, keterampilan dan berkepribadian yang baik. Muara dari manajemen pendidikan tersebut adalah tercapainya tujuan lembaga pendidikan secara efektif dan efisien.⁴¹

B. Unsur-Unsur Manajemen Supervisor

Manajemen supervisor merupakan suatu usaha yang sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan sesuai dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem balikan informasi. Unsur-Unsur manajemen supervisor secara detail akan dibahas sebagai berikut:

a. Perencanaan

Fungsi perencanaan, perencanaan adalah sebuah proses yang dilakukan oleh seorang manajer dalam menentukan tujuan dan mengambil langkah-langkah untuk menjamin bahwa tujuan tersebut dapat dicapai. Perencanaan merupakan hal penting yang hendaknya ada dalam manajemen supervisor. Dalam konteks pembelajaran perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media pengajaran, penggunaan pendekatan atau metode pengajaran, dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa satu semester yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan.⁴²

Proses perencanaan dilaksanakan secara kolaboratif atau kerjasama, artinya dengan mengikutsertakan personel sekolah/madrasah dalam semua tahap perencanaan. Bentuk kerjasama dalam perencanaan adalah dengan melibatkan personel sekolah/madrasah. Hoyle berpendapat bahwa sangat perlu bagi semua pengajar dan personel lain yang berkepentingan dengan tujuan sekolah/madrasah dilibatkan dalam perencanaan, karena masyarakat

⁴¹Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: PT.Ciputat Press, 2005), h.187.

⁴² Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2003), h. 141.

sekolah/madrasah bertanggung jawab atas perencanaan yang ditetapkan.⁴³

Pengikutsertaan ini akan menimbulkan perasaan ikut memiliki (*sense belonging*) yang dapat memberikan dorongan kepada guru dan personel sekolah/madrasah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil. Sudah barang tentu lingkup perencanaan ini meliputi komponen administrasi pendidikan dalam kurikulum, *supervisor*, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, kepegawaian, layanan khusus hubungan masyarakat, fasilitas proses belajar mengajar, dan ketatausahaan madrasah. Untuk membangun kerjasama yang baik dan yang tepat diperlukan personal yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam bidang perencanaan agar dapat menentukan dengan tepat apa yang harus dikerjakan. Banghart dan Trull mengemukakan rencana sekolah/madrasah merupakan kegiatan menyeleksi kebutuhan dana, memilih dan melatih tenaga, serta menilai unjuk kerja organisasi untuk memenuhi tujuan.

Perencanaan sangat perlu dan harus ada dalam kepengawasan, jika tanpa ada perencanaan maka keberlangsungan supervisor akan terkendala. akan dilakukan untuk hari esok. Hal ini dapat dipahami dari firman Allah surat Al-hasr: 59 yang berbunyi sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: *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.*⁴⁴

⁴³ *Ibid*

⁴⁴ Q.S. Al Hasr/59:18.

Dari ayat tersebut tersirat bahwa setiap orang hendaknya memperhatikan apa yang telah direncanakan untuk hari esoknya. Seorang manajer hendaknya memperhatikan perencanaan yang telah dibuatnya. Dalam arti dalam manajemen kepengawasan perlu perencanaan dan setelah itu perlu memperhatikan apa yang telah direncanakannya. Hal ini dapat dipahami bahwa pengawas membutuhkan manajemen. Dan inti dari manajemen pada hakekatnya adalah perencanaan, tanpa perencanaan atau salah dalam merencanakan sesuatu akan berakibat buruk terhadap keberlangsungan supervisor. makna ini dapat dipahami dari firman Allah surat An-Nisa ayat 94 yang berbunyi sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا وَلَا تَقُولُوا لِمَنْ أَلْفَىٰ
الْيُكْمِ السَّلَامَ لَسْتَ مُؤْمِنًا تَبْتَغُونَ عَرَضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فَعِنْدَ اللَّهِ مَغَانِمٌ كَثِيرَةٌ
كَذَلِكَ كُنْتُمْ مِّن قَبْلُ فَمَنَّ اللَّهُ عَلَيْكُمْ فَتَبَيَّنُوا إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu pergi (berperang) di jalan Allah, Maka telitilah dan janganlah kamu mengatakan kepada orang yang mengucapkan "salam" kepadamu: "Kamu bukan seorang mukmin" (lalu kamu membunuhnya), dengan maksud mencari harta benda kehidupan di dunia, karena di sisi Allah ada harta yang banyak. begitu jugalah Keadaan kamu dahulu, lalu Allah menganugerahkan nikmat-Nya atas kamu, Maka telitilah. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.⁴⁵

Perencanaan dalam manajemen supervisor tidak hanya untuk memenuhi target tujuan supervisor dalam jangka tertentu, tetapi perencanaan supervisor melampaui batas duniawi. Maksudnya adalah perencanaan supervisor diarahkan untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akherat. Hal ini diperkuat oleh pendapat Ramayulis, bahwa perencanaan supervisor tidak sekedar diarahkan untuk mencapai kesempurnaan kebahagiaan dunia saja, tetapi juga kebahagiaan akherat, artinya dalam perencanaan supervisor perlu mempertimbangkan

⁴⁵ Q.S. An Nisa/4:94.

keseimbangan antara tujuan dunia dan akherat. Hal ini berdasarkan firman Allah dalam Surat Al-Baqarah ayat: 21 yang artinya:

Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan Kami, berilah Kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah Kami dari siksa neraka".

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa tujuan orang mukmin adalah untuk mendapatkan kebahagiaan dunia dan akherat. Permintaan ini adalah permintaan setiap mukmin, kalau ia sebagai manajer tentu ia akan mencari jalan bagaimana tugas sebagai menejer dapat dimanfaatkan untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akherat. Hal ini memberi kesan bahwa dalam Islam segala perbuatan selalu diarahkan untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akherat. Kebahagiaan tersebut didapatkan dengan cara membuat perencanaan yang matang dan terukur.

Ramayulis menyatakan bahwa dalam manajemen supervisor perencanaan meliputi, penentuan prioritas, penetapan tujuan, merumuskan prosedur, dan pembagian tugas kepada individu maupun kelompok. Dari kutipan tersebut dapat dicermati bahwa manajemen perencanaan dalam supervisor menjadi penentu prioritas, memperjelas prosedur, pendelegasian yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam manajemen supervisor perencanaan mempunyai karakteristik, karakteristik tersebut adalah suatu proses rasional, berhubungan dengan tujuan sosial, cara, tujuan, proses-proses dan kontrol, perencanaan dalam manajemen supervisor merupakan rancangan konseptual, dan konsep yang dibuat hendaknya bersifat dinamis dan lentur. Perencanaan dalam manajemen pendidikan, merupakan kunci keberhasilan pada suatu lembaga. Untuk itu perencanaan dalam supervisor hendaknya meliputi pengetahuan khusus seperti metode ilmiah yang menyeluruh, mengetahui nilai-nilai, dalam hal tentunya nilai-nilai keislaman, dan adanya pemahaman yang bersifat kontinuitas.

Dengan demikian dalam manajemen supervisor hendaknya memperhatikan perencanaan, karena perencanaan merupakan awal dari segala aspek yang akan dilakukan dalam manajemen supervisor, selain langkah awal perencanaan merupakan aktifitas untuk memilih berbagai alternative tindakan yang kesemua itu bermuara kepada suatu target yang harus dicapai. Asnawir menyatakan bahwa langkah-langkah dalam perencanaan adalah sebagai berikut:

- a) Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai.
- b) Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan.
- c) Masalah-masalah atau informasi-informasi yang diperlukan.
- d) Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan.
- e) Merumuskan bagaimana masalah-masalah tersebut akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu harus diselesaikan.
- f) Menentukan siapa yang akan melakukan dan apa yang mempengaruhi pelaksanaan tindakan tersebut.
- g) Menentukan cara bagaimana mengadakan perubahan dalam penyusunan rencana.

Dapat dipahami bahwa perencanaan dalam manajemen pendidikan merupakan kunci utama dalam aktivitas berikutnya, aktivitas lain tidak akan berjalan dengan baik, bahkan mungkin gagal jika tidak didahului oleh perencanaan, maka dalam hal ini dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan "*ruh*" manajemen. Jika tidak perencanaan, maka semua aktivitas dalam supervisor tidak akan jalan dengan baik. Sedangkan lainnya hanya bersifat menjalankan saja, meskipun demikian bagian yang lain pun mempunyai peranan yang penting dalam mewujudkan tujuan dari supervisor. Dengan demikian manajemen supervisor hendaknya diawali dengan perencanaan yang jelas dan matang, dengan adanya perencanaan yang matang diharapkan manajemen supervisor akan berjalan dengan baik. Perencanaan dalam manajemen

supervisor akan berjalan dengan baik jika memperhatikan langkah-langkah perencanaan, seperti menentukan tujuan, meneliti masalah, menentukan tahapan-tahapan, merumuskan bagaimana cara menyelesaikan masalah, menentukan siapa yang akan bertanggungjawab melaksanakan, dan mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan resiko yang akan dihadapi, mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan dan terakhir berusaha melakukan perubahan setelah dilakukan evaluasi.

b. Pengorganisasian

Asnawir menyatakan bahwa pengorganisasian adalah aktivitas penyusunan, pembentukan hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Aktivitas mengumpulkan segala tenaga untuk membentuk suatu kekuatan baru dalam rangka mencapai tujuan merupakan kegiatan dalam manajemen, karena pada dasarnya mengatur segala sesuatu yang ada dalam sebuah organisasi maupun suatu lembaga adalah kegiatan pengorganisasian.

Pengorganisasian meliputi semua kegiatan manajerial yang dilakukan untuk mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi suatu struktur tugas, wewenang, dan menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai tugas yang diinginkan organisasi. Dalam pengorganisasian bukan hanya mengidentifikasi jabatan dan menentukan hubungan, melainkan yang paling penting adalah *mempertimbangkan* orang-orangnya dengan memperhatikan kebutuhan agar berfungsi dengan baik.⁴⁶

Pengorganisasian adalah penetapan struktur peranan internal

⁴⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 59.

dalam suatu lembaga yang terorganisasi secara formal. Pengorganisasian yang efektif dapat membagi habis (*merata*) dan menstrukturkan tugastugas ke dalam sub-sub komponen organisasi. Menurut Sergiovanni "*Four kompeting requirements for organizing that should be considered are legetimacy, efficiency, effectiveness, and exelence*". Pendapat ini menggambarkan bahwa ada empat syarat yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian yaitu legitimasi (*legitimacy*), efisiensi (*efficiency*), keefektifan (*effectiveness*), dan keunggulan (*exelence*).⁴⁷

Kegiatan menyusun berbagai elemen dalam sebuah lembaga pendidikan maupun instansi merupakan kegiatan manajemen yang secara khusus disebut sebagai pengorganisasian, hal ini makin memperjelas bahwa di antara fungsi manajemen adalah menyusun dan membentuk berbagai hubungan kerja dari berbagai unit untuk menjadi sebuah tim yang solid, dari tim yang solid akan memberi kekuatan. Apabila terjadi kesatuan kekuatan dari berbagai elemen sistim untuk mencapai tujuan dalam lembaga maupun organisasi maka manajemen dianggap berhasil. Karena telah mampu menyatukan semua elemen dalam sistim untuk mewujudkan tujuan bersama. Dalam Alquran Allah telah memberikan kunci dalam manajemen yaitu untuk bersatu. Adanya kesatuan sistim akan memberi peluang besar untuk mencapai tujuan bersama.

Pengorganisasian dalam manajemen sebagai upaya penetapan struktur peran-peran dengan cara membuat konsep-konsep kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan. Hal ini makin memperjelas posisi pengorganisasin dalam manajemen, konsep pengorganisasian tersebut secara jelas memberikan gambaran bahwa dalam manajemen ada upaya untuk melakukan peran-peran yang berbeda dalam rangka mewujudkan tujuan bersama, meskipun berbeda-beda

⁴⁷ Sergiovanni, T.J, *The Principalship A Reflective Practice Perspective* (Boston: Allyn and Bacon Inc, 1987), h. 315.

dalam peran tetapi kesemua peran dan aktivitas tersebut bermuara kepada satu tujuan yaitu pencapaian target-target yang telah disepakati sebelumnya. Pencapaian target-target tersebut merupakan aktualisasi dari konsep-konsep yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini memberi pemahaman bahwa ada semacam gerakan aktif dan berkesinambungan berbagai unsur di dalam lembaga, organisasi maupun institusi untuk melakukan berbagai kegiatan yang terstruktur dan tertata rapi, sehingga terjalin keterkaitan yang saling mendukung untuk mewujudkan hasil akhir, hasil akhir tersebut adalah tujuan.

Dalam penetapan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan bersama, dengan rincian-rinciannya, baik berupa tugas-tugas tertentu, pendelegasian wewenang, informasi-informasi horizontal maupun vertikal merupakan kegiatan pengorganisasian. Kegiatan-kegiatan tersebut mengindikasikan kebersamaan yang saling menentukan satu dengan lainnya. Kegiatan yang dilakukan membentuk lingkaran kebersatuan dan membentuk jejaring kerja berkesinambungan. Kebersatuan kerja membentuk sebuah tim kerja yang berdedikasi tinggi terhadap kerja masing-masing. Adanya jejaring kerja tim yang baik akan memberi peluang besar tercapainya tujuan bersama. Adanya kerja sama dengan bermacam jenis kegiatan menuju satu arah tujuan merupakan proses pengorganisasian dalam manajemen supervisor .

Pengorganisasian dalam manajemen supervisor adalah penentuan struktur, aktifitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas dalam lembaga pendidikan baik bersifat individual, kelompok maupun kelembagaan. Dengan demikian pengorganisasian dalam manajemen supervisor merupakan penetapan berbagai hal untuk mempermudah dalam aktivitas perwujudan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Penetapan tersebut bukan hanya sekedar pembagian tugas, tetapi penetapan menyeluruh tentang segala sesuatu yang membangun sistem tersebut, sehingga membentuk tim kerja yang akan mewujudkan tujuan supervisor .

Dari paparan sebelumnya dapat dicermati bahwa pengorganisasian merupakan tindak lanjut dari perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Tindak lanjut dalam bentuk konsep-konsep aplikatif yang nyata dan dapat langsung dikerjakan. Konsep nyata tersebut akan berjalan dengan baik jika memenuhi prinsip-prinsip pengorganisasian. Ramayulis menyatakan prinsip-prinsip tersebut adalah kebebasan, keadilan dan musyawarah. Prinsip tersebut dapat dipahami dari firman Allah yang artinya:

فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّيْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

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.⁴⁸

Berdasarkan ayat tersebut pengorganisasian hendaknya dijiwai dengan manajemen yang penuh rasa kasih sayang, pendekatan kasih sayang, kelembutan, tegas, bijaksana, kelembutan hati, kebeningan hati, kejernihan hati, kesabaran, lapang dada, pendekatan religi, konsisten dengan keputusan yang telah dibuat, serta dengan memohon kepada Allah ampunan untuk semua komponen yang berada dalam manajerialnya. Di samping itu prinsip lain yang perlu diperhatikan adalah prinsip amanah, kejujuran, *amar ma'ruf nahi mungkar*. Allah Berfirman:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Artinya: Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.⁴⁹

⁴⁸ Q.S. Ali Imran/3:159.

⁴⁹ Q.S. Al Mukminun/23:8.

Dalam ayat lain Allah berfirman:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang jujur.*⁵⁰

Dengan prinsip-prinsip pengorganisasian tersebut diharapkan manajemen dalam supervisor akan terwujud dalam bingkai ridho Allah. Lebih dari itu manajemen tersebut diarahkan dan dikendalikan dalam nuansa nilai-nilai keislaman yang kental dengan *ruh* Alquran dan Al-Hadis Nabi Muhammad Saw.

c. Pelaksanaan

Manajemen mempunyai fungsi pelaksanaan, adanya pelaksanaan yang dilakukan oleh manajer memungkinkan organisasi berjalan dan perencanaan dilaksanakan. Dengan demikian pelaksanaan yang dilakukan oleh manajer penting dalam manajemen. Manajer yang mampu menggerakkan bawahannya tentu mempunyai kiat-kiat tertentu, seperti memberi motivasi, memberi motivasi adalah usaha untuk membangkitkan, usaha membangkitkan merupakan satu di antara asma Allah yaitu *Al-Ba'ist* yang berarti membangkitkan.

Pelaksanaan atau menggerakkan (*actuating*) menurut Terry berarti merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemampuan yang baik.⁵¹

Dalam konteks pembelajaran di sekolah/madrasah tugas menggerakkan dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin instruksional, sedangkan dalam konteks kelas penggerakkan dilakukan oleh guru sebagai penanggung jawab pembelajaran. Oleh karena

⁵⁰ Q.S. At Taubah/9:119.

⁵¹ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, h. 145.

itu kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dan guru sebagai penanggung jawab pembelajaran mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan orang-orang yang terlibat dalam melaksanakan program belajar dan mengajar pada institusi sekolah/madrasah. Dengan demikian penggerakan juga dapat diartikan sebagai pelaksanaan dan kepemimpinan bagi sekolah/madrasah maupun dalam kegiatan pembelajaran.

Penggerakan yang dilakukan kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin instruksional dan guru sebagai pemimpin pembelajaran paling tidak meliputi: (1) menyusun kerangka waktu dan biaya yang diperlukan baik untuk institusi maupun pembelajaran secara rinci dan jelas, (2) memprakarsai dan menampilkan kepemimpinan dalam melaksanakan rencana dan pengambilan keputusan, (3) mengeluarkan instruksi-instruksi yang spesifik ke arah pencapaian tujuan dan (4) membimbing, memotivasi dan melakukan *supervisor* oleh kepala sekolah/madrasah terhadap guru. Membimbing, memotivasi, dan member tuntunan atau arahan yang Jelas bagi guru terhadap pelayanan belajar terhadap peserta didiknya.⁵²

Berdasarkan Asma Allah tersebut hendaknya manajer mempunyai sifat tersebut sehingga diharapkan dalam manajerialnya mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya. Manajerial yang dibingkai dengan *Al-ba'ist* akan mampu memberikan energi motivasi kepada bawahan secara alamiah religius, dikatakan sebagai alamiah religius karena pada dasarnya manusia mempunyai sifat tersebut, meskipun tidak dalam tataran sempurna seperti Allah, karena manusia tidak akan pernah menyamai Allah, tetapi paling tidak dalam konteks manajerial manusia dapat mencontoh bagaimana Allah memberi motivasi kepada makhluk ciptaan-Nya.

⁵² Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, h. 41.

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan usaha mengawasi atau pengamatan agar pelaksanaan tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Menurut Ramayulis pengawasan adalah upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional dalam rangka menjamin kegiatan berjalan sesuai dengan ketetapan yang telah ditentukan. Berdasarkan pendapat Ramayulis tersebut pengawasan merupakan usaha mengendalikan agar pelaksanaan tidak menyimpang dari ketentuan yang telah disepakati.

Pengawasan adalah suatu konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, benda dan organisasi. Pengawasan ini dimaksudkan untuk memastikan agar anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki dengan mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi serta memanfaatkannya untuk mengendalikan organisasi. Jadi pengawasan ini dilihat dari segi *input*, proses dan *output* bahkan *outcome*. Untuk mencapai kualitas yang diharapkan, diperlukan pengawasan teknis pelaksanaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bidang pendidikan dengan melakukan evaluasi untuk diambil tindakan perbaikan atas kelemahan dan kekeliruan yang terjadi.⁵³

Pengawasan sangat penting dalam suatu organisasi, karena pengawasan akan membantu kelangsungan administrasi berjalan sesuai dengan harapan. Jalannya administrasi berjalan dengan baik, jika ada pengawasan yang baik, dengan demikian antara pengawasan dengan pelaksanaan administrasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, karena saling menunjang keterlaksanaan keduanya. Adanya pengawasan dalam pelaksanaan perencanaan maupun administrasi dalam supervisor memungkinkan mengetahui kelemahan dalam pelaksanaan rencana yang telah dibuat sebelumnya.

⁵³Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, h. 108.

Pengawasan dalam supervisor merupakan kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan dalam rangka menjamin terlaksananya kegiatan dengan konsisten, baik material maupun spiritual. Pengawasan dalam supervisor tidak hanya mengedepankan hal-hal yang bersifat materil saja, tetapi juga mementingkan hal-hal yang bersifat spiritual. Hal ini yang secara signifikan membedakan antara pengawasan dalam konsep Islam dengan konsep sekuler yang hanya melakukan pengawasan bersifat materil dan tanpa melibatkan Allah Swt sebagai pengawas utama.

Pengawasan dalam supervisor mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

Manajemen supervisor sekolah/madrasah terdiri dari dua kata yaitu manajemen supervisor dan sekolah/madrasah. Manajemen supervisor adalah orang yang melakukan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya,⁵⁴ manajemen supervisor juga diartikan orang yang mengawasi.⁵⁵

Sekolah/madrasah adalah tempat dimana berlangsungnya suatu aktivitas yang disebut kegiatan belajar mengajar. Disamping itu sekolah/madrasah juga diartikan kerjasama sejumlah orang yang menjalankan seperangkat fungsi mendasar melayani kelompok umur

⁵⁴Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungs Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), h. 169.

⁵⁵Lukman Ali (et al), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h. 79.

tertentu dalam ruang kelas yang pelaksanaannya dibimbing oleh guru melalui kurikulum yang bertingkat untuk mencapai tujuan instruksional dengan keterikatan norma dan budaya yang mendukungnya sebagai suatu Sistem nilai.⁵⁶ Sekolah/madrasah juga diartikan bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran (menurut tingkatannya, ada) *dasar, lanjutan, tinggi*; (menurut jurusannya, ada) *dagang, guru, teknik, pertanian, dan sebagainya*.⁵⁷

Jika digabungkan kata manajemen supervisor dengan sekolah/madrasah, maka akan menjadi manajemen supervisor sekolah/madrasah. manajemen supervisor sekolah/madrasah adalah seorang pemimpin termasuk (termasuk kepala sekolah/madrasah) yang melakukan tata kerja untuk memberikan motivator dan penilaian kritis terhadap proses belajar mengajar.

Manajemen supervisor sekolah/madrasah adalah tanggung jawab utama atas terjadinya pembinaan sekolah/madrasah sesuai dengan jenis dan lembaga pendidikannya.⁵⁸ Sutisna mengatakan manajemen supervisor sekolah/madrasah (*supervisor*) adalah pejabat yang bertanggung jawab *Supervisor* semua kegiatan yang bertalian dengan kurikulum dan pengajaran bagi satu unit administrasi sekolah/madrasah.⁵⁹ Siapapun atau posisi apapun, yang bertanggung jawab untuk memberikan pembinaan dan kurikulum atau pengajaran dapat disebut sebagai supervisor (manajemen supervisor sekolah/madrasah).⁶⁰

Manajemen supervisor sekolah/madrasah adalah pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan

⁵⁶Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu* (Jakarta: Nimas Multina, 2004), h. 53.

⁵⁷Lukman Ali (et al), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h. 1013.

⁵⁸Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisor*, *Buku Pegangan Kuliah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 73.

⁵⁹Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1983), h. 230.

⁶⁰Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h.306.

pendidikan di sekolah/madrasah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan dasar dan menengah.⁶¹

Menurut konsep manajemen-administratif, pengawasan merupakan kegiatan mengawasi keterlaksanaan rencana (program) yang telah ditentukan. Dengan kata lain, pengawasan merupakan evaluasi pelaksanaan program. Disebut pula sebagai pengendalian, karena melalui kegiatan ini seluruh pelaksanaan rencana (program) harus diarahkan (dikendalikan) agar sesuai dengan rencana (program) yang telah ditetapkan, jangan sampai salah alur.⁶²

Dalam sistim persekolah/madrasah, selain istilah pengawasan dikenal pula istilah inspeksi dan *Supervisor*. Inspeksi pada dasarnya sama dengan pengawasan, sementara *supervisi* mempunyai makna yang lebih khas *supervisi* merupakan kegiatan pembinaan terhadap guru-guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam melaksanakan pendidikan (kegiatan akademik). *Supervisi* dapat dilakukan oleh berbagai pihak, mencakup kepala sekolah/madrasah, pengawas/penilik, ataupun sesama guru (sejawat). *Supervisi* sebagai kegiatan pembinaan, dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan misalnya supervisor mengamati kegiatan belajar-mengajar yang sedang berlangsung di suatu kelas (*classroom observation*), guru satu mengunjungi kelas guru yang lain saat kegiatan PBM berlangsung (*class intervisitation*), supervisor melakukan percakapan pribadi dengan seseorang guru (*individual conference*), seluruh guru melakukan rapat akademik untuk bersama-sama mengidentifikasi dan memecahkan masalah akademik (PBM guru-guru sesuatu sekolah/madrasah melakukan kunjungan karyawisata ke sekolah/madrasah lain untuk tukar

⁶¹Keputusan Menteri Negara PAN Nomor: 118/U/1996.

⁶²M. Amin Thaib.BR (et al), Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Kepengawasan Pendidikan*, h. 60.

pengalaman (*school intervisitation*), pertemuan-pertemuan guru dalam satu gugus sekolah/madrasah, dan juga melalui pelatihan/penataran serta komunikasi melalui media (buletin dll).⁶³

Berdasarkan beberapa defenisi di atas, dapat diketahui bahwa manajemen supervisor sekolah/madrasah adalah orang yang memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan, pengawasan dan pengarahan terhadap orang-orang atau jabatan tertentu yang berada dibawah tanggung jawabnya. Dalam implementasinya, pelaksanaan pengawasan sekolah/madrasah dilakukan oleh pejabat fungsional yang bertugas melakukan pengawasan terhadap sekolah/madrasah yang menjadi binaannya.

Seorang supervisor hendaknya bekerja sama dengan guru-guru, karena tugasnya adalah membantu guru dalam memecahkan masalah yang di hadapinya di kelas. Guru-guru itupun akan berusaha memperbaiki dan meningkatkan mutu pekerjaannya demi perkembangan jabatan dan karir masing-masing. Bantuan yang diberikan supervisor kepada guru-guru sampai pada tujuannya, yaitu terciptanya situasi belajar mengajar yang menyenangkan untuk mencapai hasil yang maksimal. Melalui bantuan yang diberikan kepada guru, murid dapat di tolong sedemikian rupa sehingga dapat tumbuh secara terus menerus dan mencapai hasil belajar semaksimal mungkin.

Para pemimpin pendidikan bukan masanya lagi untuk memaksa bawahannya, menakut-nakuti, dan melumpuhkan kreatifitas dari anggota staff, sebab sikap ini tidak akan dapat menciptakan situasi dan relasi di mana orang merasa aman dan tenang untuk mengembangkan kreativitasnya. Kedepan diharapkan, para pengelola madrasah, terutama kepala sekolah/madrasah dapat melakukan fungsinya sebagai supervisor, terlibat langsung dnegan permasalahan-permasalahan yang dialami guru di kelas atau di lingkungan sekolah/madrasah, ikut berpartisipasi dalam

⁶³M. Amin Thaib.BR (et al), Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Kepengawasan Pendidikan*, h. 61.

pengembangan sekolah/madrasah dari aspek yang paling dasar, siswa dan guru.

D. Kualitas Pendidikan Agama Islam

Sebagaimana kondisi pendidikan di Indonesia, kondisi pendidikan Islam di Indonesia pun menghadapi berbagai persoalan dan kesenjangan dalam berbagai aspek yang lebih kompleks, yaitu: berupa persoalan dikotomi pendidikan, kurikulum, tujuan, sumber daya, serta manajemen pendidikan Islam. Upaya perbaikannya belum dilakukan secara mendasar, sehingga terkesan seadanya saja. Usaha pembaruan dan peningkatan pendidikan Islam sering bersifat sepotong-sepotong atau tidak komprehensif dan menyeluruh serta sebagian besar sistim dan lembaga pendidikan Islam belum dikelola secara profesional. Usaha pembaruan pendidikan Islam secara mendasar selalu dihambat berbagai masalah, mulai dari persoalan dana sampai tenaga ahli, sehingga "Pendidikan Islam dewasa ini terlihat orientasinya yang semakin kurang jelas". Dengan kenyataan ini maka sebenarnya "sistim pendidikan Islam haruslah senantiasa mengorientasi diri untuk menjawab kebutuhan dan tantangan yang muncul dalam masyarakat sebagai konsekuensi logis dari perubahan".⁶⁴

Pada saat ini, pemerintah telah memiliki 7 poin arah kebijakan program pendidikan nasional, yaitu; 1) mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu tinggi, 2) meningkatkan kemampuan akademik dan profesional, 3) melakukan pembaruan sistim pendidikan termasuk kurikulum, 4) memberdayakan lembaga pendidikan, baik sekolah/madrasah maupun luar sekolah/madrasah, 5) melakukan pembaruan dan pemantapan sistim pendidikan Nasional berdasarkan prinsip desentralisasi, otonomi keilmuan, dan manajemen, 6) meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang diselenggarakan baik masyarakat maupun pemerintah, dan 7) mengembangkan kualitas SDM sedini mungkin secara terarah. Dengan

⁶⁴Hujair AH. Sanaky, *Paradigma Pendidikan Islam: Membangun Masyarakat Madani Indonesia* (Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2003), h. 9.

ketujuh strategi ini, sebenarnya dapat meyakinkan bahwa pendidikan nasional dan pendidikan Islam kita secara makro cukup menjanjikan bagi penyediaan SDM yang benar-benar memiliki unggulan kompetitif. Tetapi apabila melihat kenyataan kondisi pendidikan sekarang, ada dua alasan pokok yang perlu dilakukan pembaruan pendidikan Islam di Indonesia, yaitu: pertama, konsepsi dan praktik pendidikan Islam sebagaimana tercermin pada kelembagaannya dan isi programnya didasarkan pada konsep atau pengertian pendidikan Islam yang sempit yang terlalu menekankan pada kepentingan akhirat, kedua, lembaga-lembaga dan isi pendidikan Islam yang dikenal sekarang ini, seperti sekolah/madrasah dan pesantren tidak atau kurang mampu memenuhi kebutuhan umat Islam dalam menghadapi tantangan dunia modern. Terutama masyarakat dan bangsa Indonesia bagi pembangunan di segala bidang di masa sekarang dan di masa yang akan datang.

Untuk menghadapi dan membangun masyarakat madani di Indonesia diperlukan usaha pembaruan pendidikan Islam secara mendasar, yaitu 1) perlu pemikiran kembali konsep pendidikan Islam yang betul-betul didasarkan pada asumsi dasar tentang manusia, terutama pada fitrah atau potensi, 2) pendidikan Islam harus menuju pada integritas antara ilmu agama dan ilmu umum untuk tidak melahirkan jurang pemisah antara ilmu agama dan ilmu bukan agama, karena dalam pandangan Islam bahwa Ilmu pengetahuan adalah satu yaitu berasal dari Allah SWT, 3) pendidikan di desain menuju tercapainya sikap dan perilaku "toleransi", lapang dada dalam berbagai hal dan bidang, terutama toleran dalam perbedaan pendapat dan penafsiran ajaran Islam tanpa melepaskan pendapat atau prinsipnya yang diyakini, 4) pendidikan yang mampu menumbuhkan kemampuan untuk berswadaya dan mandiri dalam kehidupan, 5) pendidikan yang menumbuhkan etos kerja, mempunyai aspirasi pada kerja, disiplin dan jujur, 6) pendidikan Islam perlu di desain untuk mampu menjawab tantangan masyarakat untuk menuju masyarakat madani serta lentur terhadap perubahan zaman dan masyarakat.

Dari pembahasan di atas, ada beberapa indikator sebagai usaha pembaruan pendidikan Islam, yaitu: setting pendidikan, lingkungan

pendidikan, karakteristik tujuan. Perlu diketahui bahwa suatu usaha pembaruan pendidikan terarah dengan baik apabila didasarkan pada kerangka dasar filsafat dan teori pendidikan yang mantap. Filsafat pendidikan hanya dapat dikembangkan berdasarkan asumsi-asumsi dasar yang kokoh dan jelas tentang manusia, baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat, hubungannya dengan lingkungan, alam semesta, akhirnya, dan hubungannya dengan Maha Pencipta, sedangkan teori pendidikan dapat dikembangkan atas dasar pertemuan antara pendekatan filosofis dan pendekatan empiris.

Dengan demikian, kerangka dasar pertama pembaruan pendidikan Islam adalah "konsepsi filosofis" dan "teori pendidikan" yang didasarkan pada asumsi-asumsi dasar tentang manusia yang hubungannya dengan masyarakat lingkungan dan ajaran Islam.

Langkah awal yang dilakukan dalam mengadakan perubahan pendidikan adalah merumuskan "kerangka dasar filosofis pendidikan" yang sesuai dengan ajaran Islam, kemudian mengembangkan secara "empiris prinsip-prinsip" yang mendasari keterlaksanaannya dalam konteks lingkungan (sosial dan kultural) tanpa kerangka dasar "filosofis" dan "teoritis" yang kuat, maka pembaruan pendidikan Islam tidak punya pondasi yang kuat dan juga tidak mempunyai arah yang pasti. Kemudian langkah selanjutnya adalah mengembangkan kerangka dasar sistemik, yaitu kerangka dasar filosofis dan teoritis pendidikan Islam harus ditempatkan dalam konteks supra - sistem masyarakat, bangsa dan negara serta kepentingan umat di mana pendidikan itu diterapkan. Apabila terlepas dari konteks ini, pendidikan akan menjadi tidak relevan dengan kebutuhan masyarakat, bangsa dan negara Indonesia dalam menghadapi tuntutan perubahan menuju "masyarakat madani" Indonesia.

Untuk mengakhiri pembahasan ini, mengutip Johar dalam bukunya *Pengembang Pendidikan Nasional Menyongsong Masa Depan* menyatakan bahwa pendidikan harus berdasarkan paradigma kebangsaan yang religius. Artinya kepemilahaan kita dalam melaksanakan pendidikan adalah mencerdaskan kehidupan bangsa yang religius. Konsekuensi dari itu maka pendidikan kita harus dilaksanakan dengan cara:

1. Pendidikan untuk membangun integritas ilmu dan agama
2. Pendidikan kita dilaksanakan dengan Iqra', mengkaji ciptaan Tuhan untuk memperoleh ilmu Tuhan
3. Pendidikan kita dilaksanakan untuk mengamalkan ajaran Tuhan
4. Pendidikan kita dilaksanakan dengan misi tugas hidup di bumi sebagai wakil Tuhan
5. Pendidikan kita seharusnya mengkaji realita
6. Pendidikan harus mampu membangun tauhid vertikal dan tauhid sosial
7. Harus mampu membangun tauhid vertikal, yang mengaku Tidak Ada Tuhan Selain Allah dan Muhammad adalah Utusan Allah.⁶⁵

C. Pengertian *Supervisi* Pendidikan

Supervisi pendidikan terdiri dari dua kata yaitu: “*Supervisi*” dan “pendidikan”. Dalam dunia pendidikan Indonesia, istilah *Supervisi* telah cukup lama dikenal, yang diawali dengan diterapkannya konsep *Supervisi* yang bersifat ilmiah dan demokratis.

Konsep *Supervisi* yang bersifat ilmiah adalah program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran, yaitu perbaikan pada mengajar dan belajar. Sedangkan konsep dasar *Supervisi* yang bersifat demokratis adalah suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah/madrasah agar lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran.⁶⁶

Sementara pendapat lain mengatakan bahwa *Supervisor* adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah/madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.⁶⁷ Selain itu *Supervisi* bisa diartikan juga segala usaha dari pejabat sekolah/madrasah yang diangkat, diarahkan kepada

⁶⁵Djohar, *Pengembangan Pendidikan Nasional Menyongsong Masa Depan* (Yogyakarta: Grafika Indah, 2006), h. 57-63.

⁶⁶Piet A. Sahertian, *Supervisor Pendidikan, Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h.17.

⁶⁷Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisor Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 76.

penyediaan kepemimpinan bagi para guru dan tenaga pendidikan lain dalam perbaikan pengajaran, untuk stimulasi pertumbuhan profesional dan perkembangannya dari para guru, seleksi dan revisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, dan metode mengajar, serta evaluasi pengajaran. Sedangkan Sutisna sendiri dalam buku yang sama mengatakan definisi *Supervisi* adalah suatu bentuk layanan, bantuan profesional atau bimbingan bagi guru-guru dan dengan melalui pertumbuhan kemampuan guru yang ingin meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran.⁶⁸

Supervisi dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu *Supervisi* akademik dan *Supervisi* administrasi. *Supervisi* akademik adalah *Supervisi* yang menitik beratkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu yang langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika dalam proses belajar. Sedangkan *supervisi* administrasi adalah yang menitik beratkan pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran.⁶⁹

Apabila Pengertian *supervisi* digabungkan dengan pendidikan, maka menjadi *Supervisor* pendidikan. Anwar dan Sagala, mengutip definisi *Supervisor* pendidikan menurut para ahli, diantaranya adalah: Neagley mengatakan bahwa *supervisi* pendidikan adalah setiap layanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan intruksional, belajar dan kurikulum. Sementara Kombal Wiles mengemukakan bahwa "*Supervisi on is assistance in the development of a better teaching-learning situation*". Yang maksudnya *Supervisi* pendidikan adalah suatu bantuan dalam pengembangan dan peningkatan situasi pembelajaran kearah yang lebih baik.⁷⁰ *Supervisi* pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Perbaikan tersebut difokuskan pada kinerja

⁶⁸Carter Good's *Dictionary of Education* dalam Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, h. 223.

⁶⁹Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi, Buku Pegangan Kuliah*, h. 5

⁷⁰Qomari Anwar dan Syaiful Sagala, *Profesi Jabatan Kependidikan Guru Sebagai Upaya Menjamin Kualitas Pembelajaran* (Jakarta: Uhamkan Press, 2004), h. 155.

pembelajaran, sehingga guru memberikan bantuan belajar secara professional.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat diketahui bahwa *Supervisi* pendidikan adalah kegiatan yang dilakukan secara terencana untuk melakukan perbaikan-perbaikan dan pembinaan dalam menyelenggarakan proses pendidikan. Melalui *supervisi* pendidikan segala faktor yang berpengaruh terhadap proses penyelenggaraan pendidikan di analisis, dinilai dan ditentukan alternatif pemecahannya sehingga proses pembelajaran di sekolah/madrasah dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

E. Hakikat Pembelajaran

a. Perencanaan Pembelajaran

Keberhasilan dari suatu kegiatan sangat ditentukan oleh perencanaannya. Apabila perencanaan suatu kegiatan dirancang dengan baik, maka akan lebih mudah melaksakannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Demikian pula dalam proses kegiatan pembelajaran, agar terlaksana dengan baik dan benar, maka diperlukan perencanaan pembelajaran yang matang untuk mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien. Dengan perkataan lain, perencanaan pembelajaran berperan sebagai skenario proses pembelajaran.

Perencanaan pembelajaran adalah persiapan mengajar yang berisi hal-hal yang perlu atau harus dilakaukan oleh guru dan siswa dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, yang antara lain meliputi: pemilihan Materi, metode, media, dan alat evaluasi. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa sebelum melaksanakan pembelajaran seorang guru harus membuat persiapan atau perencanaan pembelajaran yang mencakup, pemilihan materi pelajaran yang sesuai untuk mencapai kompetensi dasar terhadap mata pelajaran yang diajarkan, menentukan metode dan media yang tepat untuk mendukung proses pembelajaran, serta menentukan alat evaluasi sesuai karakteristik

mata pelajaran. Dengan demikian diharapkan tujuan pembelajaran akan dapat tercapai sesuai yang ditetapkan/direncanakan.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan guru dalam penyusunan rencana pembelajaran antara lain:

1. Berdasarkan standar kompetensi dan kemampuan dasar yang harus dicapai siswa, serta materi dan sub materi pembelajaran, kegiatan belajar atau pengalaman belajar yang harus dilakukan siswa sesuai yang telah dikembangkan dalam silabus.
2. Menggunakan pendekatan atau strategi dalam mengorganisir proses pembelajaran sesuai dengan materi pelajaran yang diajarkan untuk menentukan skenario pembelajaran dengan memperhatikan model pembelajaran PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif dan Menyenangkan) dan CTL (*Contextual Teaching and Learning*).
3. Menggunakan metode dan media yang sesuai untuk memberikan pengalaman langsung kepada siswa dalam kegiatan pembelajaran.
4. Menentukan penilaian dan Sistem pengujian secara menyeluruh dan berkelanjutan didasarkan pada Sistem pengujian yang dikembangkan dalam silabus.

b. Interaksi Belajar Mengajar

Interaksi belajar mengajar terdiri dari tiga kata yaitu interaksi, belajar dan mengajar. Interaksi adalah hubungan timbal balik, belajar adalah perubahan tingkah laku akibat interaksi individu dengan lingkungannya, sedangkan mengajar adalah merupakan seluruh kegiatan dan tindakan yang diupayakan oleh guru untuk terjadinya proses belajar pada para siswanya. Berdasarkan Pengertian diatas dikatakan bahwa interaksi belajar mengajar adalah suatu kegiatan yang dirancang oleh guru untuk membelajarkan siswa-siswanya dengan menciptakan hubungan/interaksi timbal balik antara subjek-subjek belajar seperti guru,

siswa, dan lingkungan belajar untuk mencapai perubahan tingkah laku yang diinginkan.

Interaksi belajar mengajar merupakan suatu pendekatan khusus yang diupayakan guru untuk mengaktualisasikan proses belajar sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pendekatan tersebut harus mengacu pada kegiatan yang bersifat interaktif dari berbagai komponen untuk mewujudkan tercapainya tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan pembelajaran. Dengan demikian interaksi yang dirancang guru melibatkan komponen-komponen belajar melakukan hubungan timbal balik yaitu antara guru dengan siswa, siswa dengan guru, dan siswa dengan siswa.

Hubungan antara guru dan siswa seperti yang diuraikan di atas tidaklah bersifat sepihak, artinya hanya guru yang selalu mendominasi jalannya proses pembelajaran (*teacher center*), tapi adakalanya siswa yang mendominasi (*student center*), dan adakalanya baik guru maupun siswa berinteraksi secara seimbang.

Disamping interaksi belajar mengajar di atas, yang tak kalah penting sebagai penunjang keberhasilan suatu kegiatan pembelajaran adalah materi pelajaran dan media pembelajaran/alat peraga. Interaksi antara guru, siswa, materi pelajaran dan media yang terlibat langsung dalam proses kegiatan belajar mengajar sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan pembelajaran. Interaksi tersebut bertujuan mengantarkan siswa menguasai kompetensi tertentu sesuai yang direncanakan.

c. Evaluasi Pembelajaran

Untuk mengetahui apakah suatu program telah berhasil sesuai yang direncanakan atau tidak, perlu dilakukan evaluasi. Evaluasi adalah kegiatan untuk mengetahui apakah suatu program telah berhasil dan efisien atau tidak.

Dalam dunia pendidikan evaluasi merupakan sesuatu yang sudah biasa dilakukan terutama pada akhir semester atau pada akhir tingkat satuan pendidikan. Evaluasi dilakukan untuk menentukan naik/tidak atau lulus tidaknya siswa. Sekarang ini evaluasi terintegrasi dalam proses

pembelajaran. Dengan demikian seorang guru akan cepat mengetahui sejauh mana keberhasilan program pembelajaran yang dilaksanakannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa evaluasi memegang peranan penting dalam setiap program, termasuk juga program pengajaran. Perananan dan tujuan evaluasi adalah memberikan informasi yang dapat dipakai sebagai dasar untuk:

1. Membuat kebijakan dan keputusan
2. Menilai hasil yang dicapai para pelajar
3. Menilai kurikulum
4. Memberi kepercayaan kepada sekolah/madrasah
5. Memonitor dana yang telah diberikan, dan
6. Memperbaiki Materi dan program pendidikan.

Agar evaluasi berjalan dengan baik dan benar serta dapat memberikan umpan balik, maka perlu menetapkan teknik-teknik evaluasi. Teknik evaluasi adalah metode atau cara yang digunakan untuk mendapatkan informasi. Ada beberapa teknik evaluasi yang dapat digunakan sebagai sarana untuk mendapatkan informasi tentang keadaan belajar siswa. Teknik yang biasa digunakan adalah:

1. Tes

Tes adalah himpunan pertanyaan yang harus dijawab, atau pertanyaan-pertanyaan yang harus dipilih/ditanggapi, atau tugas-tugas yang harus dilakukan oleh orang yang dites (*tester*) dengan tujuan untuk mengukur suatu aspek tertentu dari orang yang dites. Ada tiga tes, yaitu: tes tertulis, tes lisan dan tes perbuatan.

- a. Tes tertulis adalah tes yang soal-soalnya harus dijawab siswa dengan memberikan jawaban tertulis. Tes tertulis secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: a) Objektif tes, terdiri dari pilihan ganda, jawaban singkat atau isian, benar atau salah, dan menjodohkan, b). tes uraian.

- b. Tes lisan adalah tes yang pelaksanaannya dilakukan dengan mengadakan Tanya jawab secara langsung antara guru dan siswa.
- c. Tes perbuatan adalah tes yang penugasannya disampaikan dalam bentuk lisan atau tertulis dan pelaksanaan tugasnya dinyatakan dalam perbuatan atau penampilan (*performance*).

2. Observasi atau Pengamatan

Observasi atau pengamatan dalam evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh guru untuk mengetahui dan mendapatkan informasi tentang siswa dengan cara mengamati tingkahlaku dan kemampuan mereka selama kegiatan berlangsung.

Menurut Kartono pengertian observasi diberi batasan sebagai berikut: “studi yang disengaja dan Sistimatis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan”. Selanjutnya dikemukakan tujuan observasi adalah: “mengerti ciri-ciri dan luasnya signifikansi dari inter relasinya elemen-elemen tingkah laku manusia pada fenomena sosial serba kompleks dalam pola-pola kulturil tertentu”.⁷¹

Observasi dapat menjadi teknik pengumpulan data secara ilmiah apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Diabdikan pada pola dan tujuan penelitian yang sudah ditetapkan.
- 2) Direncanakan dan dilaksanakan secara Sistimatis, dan tidak secara kebetulan (*accidental*) saja.
- 3) Dicatat secara Sistimatis dan dikaitkan dengan proposisi-proposisi yang lebih umum, dan tidak karena didorong oleh impuls dan rasa ingin tahu belaka.

⁷¹ Kartono. K, *Pengantar Metodologi Research Sosial* (Bandung: Penerbit Alumni, 1980), h.142.

- 4) Validitas, reliabilitas dan ketelitiannya dicek dan dikontrol seperti pada data ilmiah lainnya.⁷²

Catatan penulis: Untuk nomor 4) istilah validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif tidak biasa digunakan, istilah yang biasa digunakan untuk menggantikan kedua istilah tersebut adalah kredibilitas.

Poerwandari tidak memberikan batasan tentang observasi tetapi memberikan penjelasan tentang observasi sebagai berikut: “Observasi barangkali menjadi metode yang paling dasar dan paling tua di bidang psikologi, karena dengan cara-cara tertentu kita selalu terlibat dalam proses mengamati. Semua bentuk penelitian psikologis, baik itu kualitatif maupun kuantitatif mengandung aspek observasi di dalamnya. Istilah observasi diturunkan dari bahasa Latin yang berarti “melihat” dan “memperhatikan”. Istilah observasi diarahkan pada kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut. Observasi selalu menjadi bagian dalam penelitian psikologis, dapat berlangsung dalam konteks laboratorium (*eksperimental*) maupun dalam konteks alamiah.⁷³

Catatan penulis: Observasi yang dilakukan dalam laboratorium dalam konteks eksperimental itu adalah observasi dalam rangka penelitian kuantitatif. Observasi dalam rangka penelitian kualitatif harus dalam konteks alamiah (*naturalistik*).

Observasi merupakan metode pengumpulan data esensial dalam penelitian, apalagi penelitian dengan pendekatan kualitatif. Agar memberikan data yang akurat dan bermanfaat, observasi sebagai metode ilmiah harus dilakukan oleh peneliti yang sudah melewati latihan-latihan

⁷² Kartono. K, *Pengantar Metodologi Research Sosial*, h. 142.

⁷³Poerwandari. E. K, *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi* (Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 1998), h. 62.

yang memadai, serta telah mengadakan persiapan yang teliti dan lengkap.⁷⁴

Moleong tidak memberikan batasan tentang observasi, tetapi menguraikan beberapa pokok persoalan dalam membahas observasi, diantaranya: a) alasan pemanfaatan pengamatan, b) macam-macam pengamatan dan derajat peranan pengamat.⁷⁵

a) Manfaat Pengamatan

Menurut Guba dan Lincoln dalam Moleong alasan-alasan pengamatan (observasi) dimanfaatkan sebesar-besarnya dalam penelitian kualitatif, intinya karena:

- 1) Pengamatan merupakan pengalaman langsung, dan pengalaman langsung dinilai merupakan alat yang ampuh untuk memperoleh kebenaran. Apabila informasi yang diperoleh kurang meyakinkan, maka peneliti dapat melakukan pengamatan sendiri secara langsung untuk mengecek kebenaran informasi tersebut.
- 2) Dengan pengamatan dimungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang sebenarnya.
- 3) Pengamatan memungkinkan peneliti mencatat peristiwa yang berkaitan dengan pengetahuan yang relevan maupun pengetahuan yang diperoleh dari data.
- 4) Sering terjadi keragu-raguan pada peneliti terhadap informasi yang diperoleh yang dikarenakan kekhawatiran adanya bias atau penyimpangan. Bias atau penyimpangan dimungkinkan karena responden kurang mengingat peristiwa yang terjadi atau adanya jarak psikologis antara peneliti dengan yang diwawancarai. Jalan yang terbaik

⁷⁴Poerwandari. E. K, *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi*, h. 63.

⁷⁵Moleong. L. J, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cetakan Keempat Belas) (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), h.125.

untuk menghilangkan keragu-raguan tersebut, biasanya peneliti memanfaatkan pengamatan.

- 5) Pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit. Situasi yang rumit mungkin terjadi jika peneliti ingin memperhatikan beberapa tingkah laku sekaligus. Jadi pengamatan dapat menjadi alat yang ampuh untuk situasi-situasi yang rumit dan untuk perilaku yang kompleks.
- 6) Dalam kasus-kasus tertentu dimana teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, pengamatan menjadi alat yang sangat bermanfaat. Misalkan seseorang mengamati perilaku bayi yang belum bisa berbicara atau mengamati orang-orang luar biasa, dan sebagainya.⁷⁶

Perlu ditekankan disini pengamatan dimaksudkan agar memungkinkan pengamat melihat dunia sebagaimana yang dilihat oleh subjek yang diteliti, menangkap makna fenomena dan budaya dari pemahaman subjek. Pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subjek, bukan apa yang dirasakan dan dihayati oleh si peneliti. Jadi interpretasi peneliti harus berdasarkan interpretasi subjek yang diteliti.

3. Wawancara

Teknik wawancara dilakukan apabila guru ingin mendapatkan informasi yang lebih jelas tentang hal-hal yang diperlukan berkenaan dengan kemampuan dan kesukaran yang dialami siswa. Menurut Kartono interview atau wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu; ini merupakan proses tanya jawab lisan, dimana dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik.⁷⁷

Dalam proses interview terdapat 2 (dua) pihak dengan kedudukan yang berbeda. Pihak pertama berfungsi sebagai penanya, disebut pula

⁷⁶ Moleong, L. J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 125-126.

⁷⁷Kartono. K, *Pengantar Metodologi Research Sosial* (Bandung: Penerbit Alumni, 1980), h.171.

sebagai *interviewer*, sedang pihak kedua berfungsi sebagai pemberi informasi (*Information supplier*), *interviewer* atau informan. *Interviewer* mengajukan pertanyaan-pertanyaan, meminta keterangan atau penjelasan, sambil menilai jawaban-jawabannya. Sekaligus ia mengadakan paraphrase (menyatakan kembali isi jawaban *interviewee* dengan kata-kata lain), mengingat-ingat dan mencatat jawaban-jawaban. Disamping itu dia juga menggali keterangan-keterangan lebih lanjut dan berusaha melakukan “*probing*” (rangsangan, dorongan).

Pihak *interviewee* diharap mau memberikan keterangan serta penjelasan, dan menjawab semua pertanyaan yang diajukan kepadanya. Kadang kala ia malahan membalas dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pula. Hubungan antara *interviewer* dengan *interviewee* itu disebut sebagai “*a face to face non-reciprocal relation*” (relasi muka berhadapan muka yang tidak timbal balik). Maka interview ini dapat dipandang sebagai metoda pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak, yang dilakukan secara Sistimatis dan berdasarkan tujuan *research*.⁷⁸

Menurut Banister dkk wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain.⁷⁹

Menurut Denzin & Lincoln interview merupakan suatu percakapan, seni tanya jawab dan mendengarkan. Ini bukan merupakan suatu alat yang netral, pewawancara menciptakan situasi tanya jawab yang nyata. Dalam situasi ini jawaban-jawaban diberikan. Maka wawancara menghasilkan pemahaman yang terbentuk oleh situasi berdasarkan

⁷⁸Kartono. K, *Pengantar Metodologi Research Sosial*, h,171.

⁷⁹Poerwandari. E. K, *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi* (Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 1998), 72-73.

peristiwa-peristiwa interaksional yang khusus. Metoda tersebut dipengaruhi oleh karakteristik individu pewawancara, termasuk ras, kelas, kesukuan, dan gender. (*“The interview is a conversation, the art of asking questions and listening. It is not neutral tool, for the interviewer creates the reality of the interview situation. In this situation answers are given. Thus the interview produces situated understandings grounded in specific interactional episodes. This method is influenced by the personal characteristics of the interviewer, including race, class, ethnicity, and gender”*).⁸⁰

Menurut Kerlinger (terjemahan Simatupang) wawancara (interview) adalah situasi peran antar-pribadi berhadapan muka (*face to face*), ketika seseorang yakni pewawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang dirancang untuk memperoleh jawaban-jawaban yang relevan dengan masalah penelitian, kepada seseorang yang diwawancarai, atau informan.⁸¹

Ada dua cara membedakan tipe wawancara dalam tataran yang luas: *terstruktur* dan *tak terstruktur* atau *baku dan tak baku*. Dalam wawancara standar (*terstruktur*), pertanyaan-pertanyaan, runtunannya, dan perumusan kata-katanya sudah “harga mati”, artinya sudah ditetapkan dan tak boleh diubah-ubah. Mungkin pewawancara masih punya kebebasan tertentu dalam mengajukan pertanyaan, tetapi itu relatif kecil. Kebebasan pewawancara itu telah dinyatakan lebih dulu secara jelas. Wawancara standar mempergunakan skedul wawancara yang telah dipersiapkan secara cermat untuk memperoleh informasi yang relevan dengan masalah penelitian.

Wawancara tak standar bersifat lebih luwes dan terbuka. Meskipun pertanyaan yang diajukan oleh maksud dan tujuan penelitian, muatannya, runtunan dan rumusan kata-katanya terserah pada pewawancara. Biasanya tidak digunakan skedul. Singkatnya wawancara tak standar atau wawancara tak terstruktur merupakan situasi terbuka

⁸⁰Denzin. N. K. & Lincoln. Y. S. (Editors) *Handbook of Qualitative Research* (London. New Delhi: Sage, 1994), h. 353.

⁸¹Kerlinger. F. N, *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Edisi Ketiga (Alih Bahasa oleh Landung R. Simatupang). Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1986), h. 770-771.

yang kontras dengan wawancara standar atau terstruktur yang tertutup. Ini tidaklah berarti bahwa wawancara tak standar adalah suatu yang gampang-gampang saja. Wawancara jenis ini pun haruslah direncanakan secara cermat sebagaimana halnya wawancara standar. Dalam hal ini yang kita perhatikan memang hanya wawancara standar. Akan tetapi, diakui bahwa banyak masalah penelitian sering kali membutuhkan tipe wawancara kompromi, yakni pewawancara diizinkan untuk menggunakan pertanyaan-pertanyaan alternatif yang dinilainya cocok untuk responden tertentu dan pertanyaan tertentu.

Dari penjelasan-penjelasan tersebut dapat disimpulkan wawancara (interview) merupakan suatu kegiatan tanya jawab dengan tatap muka (*face to face*) antara pewawancara (*interviewer*) dengan yang diwawancarai (*interviewee*) tentang masalah yang diteliti, dimana pewawancara bermaksud memperoleh persepsi, sikap dan pola pikir dari yang diwawancarai yang relevan dengan masalah yang diteliti. Karena wawancara itu dirancang oleh pewawancara, maka hasilnya pun dipengaruhi oleh karakteristik pribadi pewawancara.

Wawancara dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Terstruktur apabila pertanyaan yang diajukan pewawancara dilakukan secara ketat sesuai daftar pertanyaan yang telah disiapkan. Tidak terstruktur apabila pertanyaan yang diajukan bersifat fleksibel tetapi tidak menyimpang dari tujuan wawancara yang telah ditetapkan.

Dengan menerapkan teknik-teknik evaluasi di atas diharapkan para guru akan mendapatkan informasi yang akurat tentang perkembangan dan kemajuan hasil belajar siswanya.

Sedangkan pengertian pembelajaran adalah merupakan usaha membelajarkan siswa menggunakan azas pendidikan maupun teori belajar sebagai penentu utama keberhasilan pendidikan. Lebih lanjut beliau mengatakan pembelajaran mengandung arti setiap kegiatan yang dirancang untuk membantu seseorang mempelajari suatu kemampuan dan atau nilai yang baru.

Pembelajaran adalah suatu proses dimana lingkungan seseorang secara disengaja dikelola untuk memungkinkan ia turut serta dalam tingkah laku, dalam kondisi-kondisi khusus atau menghasilkan respon terhadap situasi tertentu.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis-Jenis Penelitian

Dalam penelitian ilmiah dikenal dua jenis penelitian yaitu penelitian dengan pendekatan kuantitatif dan penelitian dengan pendekatan kualitatif. Sebelum dijelaskan paradigma dari setiap jenis penelitian tersebut dan bagaimana implementasinya, akan diuraikan terlebih dahulu perbedaan penelitian kuantitatif dengan penelitian kualitatif.

Secara garis besarnya, penelitian kualitatif memiliki beberapa ciri umum yang dapat dikenali, yaitu :

1. Pengumpulan data dilakukan dalam latar alamiah atau wajar
2. Peneliti merupakan instrument utama / kunci dalam mengumpulkan dan menginterpretasikan data.
3. Penelitian kualitatif lebih mementingkan proses dari pada hasil
4. Analisis data pada penelitian kualitatif digunakan secara induktif
5. Makna dibalik tingkah kaku manusia merupakan hal esensial bagi penelitian kualitatif.
6. Adanya kriteria khusus untuk keabsahan atau triangulasi.⁸²

Subjek penelitian ini ditujukan kepada Kasi Mapenda Kemenag Kota Medan, Kelompok kerja Pengawas (Pokjawas), Kepala sekolah/madrasah dan Guru sebagai informan kunci dan informan triangulasi. Dijadikannya kepala sekolah/madrasah dan guru sebagai subjek penelitian, karena mereka yang banyak mengetahui tentang kinerja pengawas sekolah/madrasah/madrasah.

Perbedaan Penelitian Kuantitatif dengan Penelitian Kualitatif

a) *Penelitian Kuantitatif*

Landasan berpikir pendekatan kuantitatif adalah filsafat positivisme yang pertama kali diperkenalkan oleh Emile Durkheim (1964). Pandangan filsafat positivisme adalah bahwa tindakan-tindakan manusia

⁸² Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif, Dasar-dasar dan Aplikasi* (Malang: Yayasan Asih Asuh, 1990), h. 20.

terwujud dalam gejala-gejala sosial yang disebut fakta-fakta sosial. Fakta-fakta sosial tersebut harus dipelajari secara objektif, yaitu dengan memandangnya sebagai “benda,” seperti benda dalam ilmu pengetahuan alam. Caranya dengan melakukan observasi atau mengamati fakta sosial untuk melihat kecenderungan-kecenderungannya, menghubungkan dengan fakta-fakta sosial lainnya, dengan demikian kecenderungan-kecenderungan suatu fakta sosial tersebut dapat diidentifikasi. Penggunaan data kuantitatif diperlukan dalam analisis yang dapat dipertanggungjawabkan kesahihannya demi tercapainya ketepatan data dan ketepatan penggunaan model hubungan variabel bebas dan variabel tergantung.⁸³

Pada buku yang lain Suparlan menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif memusatkan perhatiannya pada gejala-gejala yang mempunyai karakteristik tertentu dalam kehidupan manusia, yang dinamakan variabel. Hakikat hubungan antara variabel-variabel dianalisa dengan menggunakan teori yang objektif. Karena sasaran kajian dari penelitian kuantitatif adalah gejala-gejala, sedangkan gejala-gejala yang ada dalam kehidupan manusia itu tidak terbatas banyaknya dan tidak terbatas pula kemungkinan-kemungkinan variasi dan hierarkinya, maka juga diperlukan pengetahuan statistik. Statistik dalam penelitian kuantitatif berguna untuk menggolong-golongkan dan menyederhanakan variasi dan hierarki yang ada dengan ketepatan yang dapat diukur, termasuk juga dalam penganalisaan dari data yang telah dikumpulkan.⁸⁴

b) *Penelitian Kualitatif*

Landasan berpikir dalam penelitian kualitatif adalah pemikiran Max Weber yang menyatakan bahwa pokok penelitian sosiologi bukan gejala-gejala sosial, tetapi pada makna-makna yang terdapat di balik tindakan-tindakan perorangan yang mendorong terwujudnya gejala-gejala sosial tersebut. Oleh karena itu metoda yang utama dalam sosiologi dari Max Weber adalah *verstehen* atau pemahaman (jadi bukan *erklaren* atau

⁸³ Suparlan. P, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Program S-2 Kajian Wilayah Amerika Universitas Indonesia, 1994), h. 95.

⁸⁴ Suparlan. P, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 6-7.

penjelasan). Agar dapat memahami makna yang ada dalam suatu gejala sosial, maka seorang peneliti harus dapat berperan sebagai pelaku yang ditelitinya, dan harus dapat memahami para pelaku yang ditelitinya agar dapat mencapai tingkat pemahaman yang sempurna mengenai makna-makna yang terwujud dalam gejala-gejala sosial yang diamatinya.⁸⁵

Pada buku yang lain, Suparlan menjelaskan bahwa penelitian kualitatif memusatkan perhatiannya pada prinsip umum yang mendasari perwujudan satuan-satuan gejala yang ada dalam kehidupan manusia, atau pola-pola. Gejala-gejala sosial dan budaya dianalisis dengan menggunakan kebudayaan dari masyarakat yang bersangkutan untuk memperoleh gambaran mengenai pola-pola yang berlaku, dan pola-pola yang ditemukan tadi dianalisis lagi dengan menggunakan teori yang objektif. Penelitian kualitatif sasaran kajiannya adalah pola-pola yang berlaku yang merupakan prinsip-prinsip yang secara umum dan mendasar berlaku dan menyolok berdasarkan atas kehidupan manusia, maka juga analisis terhadap gejala-gejala tersebut tidak dapat tidak harus menggunakan kebudayaan yang bersangkutan sebagai kerangka acuannya. Karena kalau menggunakan kebudayaan lain atau kerangka acuan lainnya maka maknanya adalah menurut kebudayaan lain; tidak objektif, sehingga pendekatan kualitatif tidak relevan.⁸⁶

Dari uraian Suparlan tersebut sudah jelas perbedaan yang fundamental antara penelitian kuantitatif dengan penelitian kualitatif. Agar terdapat gambaran yang lebih rinci perbedaan penelitian kuantitatif dengan penelitian kualitatif akan dikemukakan pandangan Creswell, Denzin & Lincoln, Guba & Lincoln, dan Moustyan sebagai berikut;⁸⁷

Quantitative Style (Model Kuantitatif)

a. *Measure objective facts* (mengukur fakta yang objektif)

⁸⁵ Suparlan. P, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 95.

⁸⁶ Suparlan. P, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 6-7.

⁸⁷ Neuman. W. L, *Sosial Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches*. (Boston: USA: Third Edition 1997), h. 14.

- b. *Focus on variables* (terfokus pada variabel-variabel)
- c. *Reliability is key* (reliabilitas merupakan kunci)
- d. *Value free* (bersifat bebas nilai)
- e. *Independent of context* (tidak tergantung pada konteks)
- f. *Many cases subjects* (terdiri atas kasus atau subjek yang banyak)
- g. *Statistical analysis* (menggunakan analisis statistik)
- h. *Researcher is detached* (peneliti tidak terlibat)

Qualitative Style (Model Kualitatif)

Construct social reality, cultural meaning (mengonstruksi realitas sosial, makna budaya)

- a. *Focus on interactive processes, events* (berfokus pada proses interpretasi dan peristiwa-peristiwa)
- b. *Authenticity is key* (keaslian merupakan kunci)
- c. *Values are present and explicit* (nilai hadir dan nyata / tidak bebas nilai)
- d. *Situationally constrained* (terikat pada situasi / terikat pada konteks)
- e. *Few cases subjects* (terdiri atas beberapa kasus atau subjek)
- f. *Thematic analysis* (bersifat analisis tematik)
- g. *Researcher is involved* (peneliti terlibat)

Penjelasan dan contoh Model Kuantitatif

a. *Mengukur fakta yang objektif*

Setiap fakta atau fenomena yang dalam penelitian kuantitatif dijadikan variabel (hal-hal yang pokok dalam suatu masalah) untuk mendapatkan objektivitas, variabel tersebut harus diukur. Misalnya untuk mengetahui kualitas atau kadar atau tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan suatu perusahaan dilakukan tes atau dengan kuesioner yang disusun berdasarkan komponen-komponen/unsur-unsur/indikator-indikator dari variabel penelitian yang dalam hal ini motivasi kerja karyawan.

b. *Terfokus pada variabel-variabel*

Sebelum dilakukan penelitian, terlebih dahulu ditentukan variabel-variabel atau hal-hal pokok yang terdapat dalam suatu masalah/gejala/fenomena. Penentuan variabel-variabel tersebut berdasarkan hukum sebab-akibat, suatu gejala yang terjadi merupakan akibat dari gejala yang lain atau karena adanya hubungan atau pengaruh gejala lain. Di sini terjadi *cara berpikir nomotetik*. Misalnya dalam suatu perusahaan terjadi gejala penurunan produktivitas kerja karyawan. Selanjutnya dilakukan pengkajian secara teoritis faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya penurunan produktivitas kerja tersebut. Misalnya secara teori ditemukan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor motivasi kerja dan kepemimpinan manajer. Kemudian pengaruh atau hubungan dari data hasil pengukuran masing-masing variabel diuji secara statistik apakah benar variabel motivasi kerja dan kepemimpinan manajer mempunyai pengaruh atau mempunyai hubungan dengan variabel produktivitas kerja. Dan apakah pengaruh atau hubungan tersebut signifikan atau dapat dipercaya (mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi). Apabila hasil analisis statistik menyatakan variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh atau hubungan secara signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja dan kepemimpinan manajer atau mempunyai hubungan dengan motivasi kerja dan kepemimpinan manajer.

Catatan: Analisis statistik yang dipergunakan untuk mengukur pengaruh suatu variabel pada variabel lain berbeda dengan analisis statistik yang dipergunakan untuk mengukur hubungan suatu variabel dengan suatu variabel yang lain atau beberapa variabel. Analisis statistik untuk mengukur pengaruh suatu variabel pada variabel yang lain di antaranya menggunakan analisis statistik *multiple regression* (regresi ganda), sedangkan untuk mengukur hubungan suatu variabel dengan variabel lain di antaranya menggunakan analisis statistik *correlation* (korelasi) misalnya *correlation product-moment* (korelasi *product-moment*) dari Carl Pearson atau Spearman-Brown.

c. Reliabilitas merupakan kunci

Reliabilitas atau keajegan suatu tes atau kuesioner mempunyai arti bahwa tes atau kuesioner tersebut menghasilkan skor yang relatif sama walaupun dilakukan pada waktu yang berbeda. Suatu alat ukur atau instrumen penelitian (misalnya tes atau kuesioner) apabila memiliki reliabilitas yang tinggi akan menyebabkan hasil penelitian itu akurat. Oleh karena itu, reliabilitas merupakan kunci dalam penelitian kuantitatif, karena apabila alat ukur atau instrumen penelitian *reliabel* (terpercaya), maka akan berdampak hasil penelitian akurat. Di samping alat ukur harus *reliabel* dipersyaratkan pula harus *valid* (sahih) atau memiliki *validitas* (kesahihan). Suatu instrumen penelitian dikatakan *valid* atau memiliki *validitas* apabila dapat mengukur apa yang seharusnya diukur.

Catatan: Uji statistik untuk mengukur *reliabilitas* diantaranya adalah Analisis Alpha Cronbach dan KR-20 (Kuder-Richardson 20). Sedangkan uji statistik untuk mengukur validitas dilakukan di antaranya dengan mengorelasikan skor setiap item dengan skor total (jumlah seluruh skor item dikurangi skor item yang dikorelasikan).

d. Bebas nilai

Dalam penelitian kuantitatif pengujian terhadap gejala/fenomena tidak dikaitkan dengan budaya atau nilai-nilai budaya masyarakat yang melatarbelakangi fenomena tersebut. Pengaruh nilai-nilai budaya terhadap fenomena tidak diperhitungkan atau tidak diperhatikan. Sebagai contoh salah satu komponen dari konsep diri adalah kelebihan dan kelemahan pada diri individu. Dalam budaya Barat seorang individu untuk menyatakan kelebihan dan kelemahan diri sendiri tidak menjadi masalah. Seorang individu untuk dapat dikatakan memiliki konsep diri yang positif, individu tersebut dapat menyatakan kelemahan dan kelebihannya di samping memiliki kriteria-kriteria konsep diri yang lain. Sedangkan pada budaya Timur perilaku yang demikian dapat dikategorikan perilaku sombong. Dalam penelitian kuantitatif pengaruh nilai-nilai budaya tidak diperhitungkan, karena menurut paradigma yang dipergunakan sebagai

landasan berpijak pada penelitian kuantitatif, kriteria-kriteria konsep diri bersifat universal atau berlaku umum.

e. Tidak tergantung pada konteks

Suatu fenomena terkait dengan konteks artinya terkait dengan situasi atau lingkungan yang menyertai fenomena tersebut. Fenomena yang sama, konteksnya dapat berbeda. Misalnya fenomena aktualisasi diri atau kebutuhan untuk mewujudkan kemampuan dirinya (Teori Motivasi Abraham Maslow) bagi orang-orang perkotaan akan berbeda dengan orang-orang pedesaan. Aktualisasi diri orang Jakarta akan berbeda dengan orang pedesaan yang tinggal di lereng gunung Merapi, di lereng Merbabu, di pedalaman Kalimantan, atau di pedalaman Irian Barat (Papua). Aktualisasi diri orang Jakarta dimanifestasikan dalam kemampuan teknologi, teknologi informasi, bahasa asing, manajemen, dan lain-lain, sedangkan orang-orang pedesaan di lereng gunung Merapi dan Merbabu atau di pedalaman Kalimantan atau di pedalaman Papua dimanifestasikan dalam kemampuan bertani atau bercocok tanam, memelihara binatang, atau memburu binatang buas atau menguasai seni lokal atau seni daerah setempat. Penelitian kuantitatif tidak tergantung konteks dari fenomena yang diteliti.

f. Terdiri dari kasus-kasus atau subjek-subjek yang banyak

Dalam penelitian kuantitatif diperlukan adanya kasus-kasus atau subjek-subjek yang banyak. Hal ini bertujuan agar dapat digeneralisasikan atau dapat diberlakukan secara umum. Untuk itu terdapat terminologi *populasi*, *sampel*, dan *technique sampling* (teknik menentukan sampel). Populasi adalah seluruh atau jumlah individu dari suatu wilayah atau organisasi atau instansi atau perusahaan yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari selanjutnya untuk ditarik kesimpulan. Sedang sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili populasi, oleh karena itu sampel harus representatif (harus dapat mewakili) artinya sampel harus dapat menggambarkan keadaan populasi. Terdapat beberapa teknik sampling (cara pengambilan sampel), di antaranya: *total sampling*, yaitu apabila seluruh individu atau seluruh

anggota populasi dijadikan sampel; *stratified random sampling*, yaitu apabila setiap strata/tingkat/bagian ada wakil yang dijadikan sampel dan dilakukan secara acak (*random*); *purposive sampling*, yaitu apabila individu yang dijadikan sampel memiliki persyaratan tertentu sesuai tujuan penelitian; *accidental sampling*, yaitu individu yang dijadikan sampel adalah individu yang dapat ditemui; dan lain-lain. Dengan adanya sampel yang representatif terhadap populasinya, maka penelitian cukup dilakukan terhadap sampel, dan hasil penelitian terhadap sampel tersebut dapat digeneralisir artinya dapat menggambarkan populasi, walaupun penelitian hanya ditujukan pada sampel, tetapi sudah dapat untuk menggambarkan keadaan populasi.

g. Menggunakan analisis statistik

Dalam penelitian kuantitatif digunakan analisis statistik bertujuan agar dapat mendeskripsikan secara akurat suatu fenomena (*erklaren*). Sedangkan dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan analisis statistik karena tujuannya tidak akan mendeskripsikan suatu fenomena tetapi mencari makna guna mendapatkan pemahaman yang mendalam (*verstehen*). Terdapat beberapa macam teknik analisis statistik, misalnya sebagaimana telah diuraikan di depan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain digunakan teknik analisis statistik korelasi *product-moment* dari Carl Pearson atau dari Spearman-Brown. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel yang satu pada variabel yang lain digunakan analisis statistik *multiple regression*. Untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain digunakan rumus *t-test*. Dalam penelitian kuantitatif digunakan istilah-istilah yang spesifik dan tidak digunakan dalam penelitian kualitatif, misalnya variabel, validitas, reliabilitas, hipotesis, signifikan, dan lain-lain. Signifikan digunakan untuk menggambarkan apabila hubungan, perbedaan, pengaruh antara suatu variabel dengan variabel yang lain mempunyai makna, untuk itu kemungkinan salah perhitungannya dibatasi maksimal 5%, atau dengan simbol statistik $p \leq 0.05$. Suatu hubungan atau perbedaan atau pengaruh antara variabel yang satu dengan variabel yang lain apabila $p \leq 0.05$

(tingkat kesalahan sama atau lebih kecil dari 5%) dinyatakan signifikan atau bermakna.

h. Peneliti tidak memihak

Dalam penelitian kuantitatif peneliti tidak memihak, artinya peneliti menghindari subjektivitas dari subjek yang diteliti. Dalam penelitian kualitatif peneliti justru berusaha mengetahui persepsi subjektif dari subjek yang diteliti. Hasil penelitian kualitatif merupakan hasil analisis persepsi subjektif dari subjek yang diteliti terhadap suatu fenomena. Sedangkan dalam penelitian kuantitatif peneliti sejauh mungkin mengeleminir subjektivitas dari subjek yang diteliti. Oleh karena itu dalam penelitian kuantitatif dikatakan peneliti tidak memihak.

Penjelasan dan contoh Model Kualitatif

a. Mengonstruksi realitas sosial, makna budaya

Apabila penelitian kuantitatif berusaha mengukur fakta yang objektif atau dengan kata lain mendeskripsikan suatu fenomena atau realitas, maka penelitian kualitatif ingin mendapatkan pemahaman yang mendalam. Untuk itu harus mencari **nomenon** atau makna di balik fenomena. Atau dapat dikatakan penelitian kuantitatif berusaha mendeskripsikan fenomena secara akurat (*erklaren*), sedangkan penelitian kualitatif ingin mendapatkan makna di balik fenomena, untuk itu perlu mendapatkan pemahaman yang mendalam dari suatu fenomena (*verstehen*).

Untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam (*verstehen*), tidak cukup apabila hanya mengetahui tentang apa dari suatu fenomena tetapi juga mengapa dan bagaimana dari suatu fenomena. Mengapa suatu fenomena ada atau terjadi, bagaimana suatu fenomena terjadi atau bagaimana proses terjadinya suatu fenomena. Dan hal ini, yaitu pengetahuan tentang apa, mengapa, dan bagaimana, dapat dikuasai manusia, karena manusia mempunyai *metakognisi* yang mampu menghasilkan *pengetahuan deklaratif* (pengetahuan tentang apa), *pengetahuan prosedural* (pengetahuan tentang bagaimana), dan *pengetahuan kondisional* (pengetahuan tentang mengapa dan kapan).

Pendapat penulis ini mengacu pendapat Suparlan sebagai berikut: “Dalam pendekatan kualitatif, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sebagai pertanyaan-pertanyaan penelitian bukan hanya mencakup: *apa, siapa, dimana, kapan, bagaimana*, tetapi yang terpenting yang harus tercakup dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian tersebut adalah *mengapa*. Pertanyaan *mengapa* menuntut jawaban mengenai hakikat yang ada dalam hubungan diantara gejala-gejala atau konsep-konsep, sedangkan pertanyaan-pertanyaan *apa, siapa, dimana, dan kapan* menuntut jawaban mengenai identitas, dan pertanyaan *bagaimana* menuntut jawaban mengenai proses-prosesnya.⁸⁸

Penelitian kualitatif dilakukan untuk mengembangkan pemahaman. Penelitian kualitatif membantu mengerti dan menginterpretasi apa yang ada di balik peristiwa: latar belakang pemikiran manusia yang terlibat di dalamnya, serta bagaimana manusia meletakkan makna pada peristiwa yang terjadi. Pengembangan hukum umum tidak menjadi tujuan penelitian, upaya-upaya mengendalikan atau meramalkan juga tidak menjadi aspek penting. Aspek subjektif manusia menjadi hal penting.⁸⁹

Penelitian kualitatif dinyatakan mengonstruksi realitas sosial, karena penelitian kualitatif berlandaskan paradigma Konstruktivisme yang berpandangan bahwa pengetahuan itu bukan hanya merupakan pengalaman terhadap fakta, tetapi juga merupakan hasil konstruksi rasio subjek yang diteliti. Pengenalan manusia terhadap realitas sosial berpusat pada subjek dan bukan pada objek, ini berarti ilmu pengetahuan bukan hasil pengalaman semata, tetapi merupakan juga hasil konstruksi oleh rasio.

b. Berfokus pada proses interaksi dan peristiwa-peristiwa

⁸⁸ Suparlan. P, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 99.

⁸⁹ Poerwandari. E. K, *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi* (Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. 1998), h.17.

Penelitian kuantitatif berfokus pada variabel-variabel, bahkan sebelum penelitian dilakukan telah ditentukan terlebih dahulu variabel-variabel yang akan diteliti. Sedangkan dalam penelitian kualitatif, fokus perhatiannya pada proses interaksi dan peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadiannya itu sendiri, bukan pada variabel-variabel. Bahkan fokus penelitian dapat berubah pada waktu di lapangan setelah melihat kenyataan yang ada di lapangan. Dalam penelitian kualitatif di antara teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah observasi. Observasi tidak cukup apabila hanya diarahkan pada *setting* saja, tetapi justru yang pokok adalah proses terjadinya peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian itu sendiri. Demikian pula observasi tidak cukup dilakukan bersamaan dengan wawancara, tetapi observasi sebaiknya dilakukan tidak bersamaan dengan wawancara. Apabila observasi dilakukan bersamaan dengan wawancara, maka tidak dapat terfokus pada hal-hal yang akan diobservasi. Walaupun memang ada perilaku yang dapat diobservasi pada waktu diadakan wawancara, namun mengenai perilaku tersebut belum dapat ditarik kesimpulan. Agar dapat ditarik kesimpulan maka hasil wawancara harus dilengkapi dan dicek dengan hasil observasi yang dilakukan secara khusus. Dengan observasi akan dapat diketahui tentang proses interaksi atau kejadian-kejadiannya sendiri. Atau dengan kata lain, dengan observasi terutama observasi langsung tidak hanya akan dapat menjawab pertanyaan tentang apa, tetapi juga bagaimana dan mengapa. Dengan diketahuinya tentang apa, bagaimana, dan mengapa, maka masalah akan dapat dipahami secara mendalam (*verstehen*).

c. *Keaslian merupakan kunci*

Dalam penelitian kuantitatif, reliabilitas merupakan kunci, jadi analisis statistik mempunyai fungsi yang sangat strategis. Dalam penelitian kualitatif keaslian merupakan kunci, sehingga penelitian kualitatif ini juga dikatakan sebagai penelitian alamiah (*naturalist inquiry*). Dalam penelitian kualitatif tidak ada usaha untuk memanipulasi situasi maupun *setting*. Sebaliknya penelitian kuantitatif justru sering melakukan manipulasi situasi maupun *setting* penelitian. Misalnya dalam metoda eksperimen, situasi dapat dimanipulasi dengan subjek diatur

sehingga homogen dengan dipilih sesuai kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu, dengan ditiadakannya pengaruh dari variabel kontrol, adanya *treatment* (perlakuan khusus) misalnya diberikan terapi khusus atau diberikan pelatihan khusus, dan lain-lain. Sebaliknya penelitian kualitatif melakukan studi terhadap fenomena dalam situasi dan *setting* sebagaimana adanya. Guba seperti yang dikutip Patton mendefinisikan studi dalam situasi alamiah sebagai studi yang berorientasi pada penemuan (*discovery-oriented*). Penelitian demikian secara sengaja membiarkan kondisi yang diteliti berada dalam keadaan sesungguhnya, dan menunggu apa yang akan muncul atau ditemukan.

d. Nilai hadir dan nyata (tidak bebas nilai)

Dalam penelitian kuantitatif, peneliti berusaha untuk tidak memperhatikan atau tidak memperhitungkan nilai (bebas nilai), sebaliknya dalam penelitian kualitatif nilai sangat diperhatikan atau diperhitungkan. Penelitian kuantitatif memegang teguh prinsip menghindari pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan nilai-nilai dalam laporan penelitian (juga dalam skripsi, tesis, disertasi) dengan jalan menggunakan bahasa yang *impersonal* (misalnya tidak menggunakan kata: kita, kami, saya, kita semua), membuat laporan penelitian, mengajukan argumentasi berdasarkan fakta-fakta yang diperoleh dalam penelitian. Sedang penelitian kualitatif menggunakan bahasa yang *personal* (dapat menggunakan kata: kita, kami, saya, kita semua). Menurut Neuman, dalam penelitian kualitatif para peneliti mengetahui adanya sifat *value-laden* (sarat nilai-nilai subjektif si peneliti) dalam penelitian, dan si peneliti pun secara aktif melaporkan nilai-nilai dan bias-biasnya, serta nilai-nilai dari informasi yang dikumpulkan di lapangan.⁹⁰

e. Terikat pada situasi (terikat pada konteks)

Telah dijelaskan bahwa suatu fenomena terikat pada situasi yang mengelilinginya, atau dengan kata lain selalu terikat pada konteks. Telah dijelaskan pula di depan bahwa dalam penelitian kuantitatif karena ingin

⁹⁰ Neuman. W. L, *Sosial Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches*. (Third Edition). Boston: USA. 1997). h.137.

menghasilkan data yang berlaku umum (universal), maka peneliti harus menjaga jarak dan bebas dari pengaruh yang diteliti. Peneliti selalu berusaha mengontrol bias, memilih percontohan yang sistematis dan berusaha objektif dalam meneliti suatu fenomena. Sebaliknya penelitian kualitatif tidak menjaga jarak dan tidak bebas dari yang diteliti karena ingin mengetahui persepsinya, atau dengan kata lain ingin mengetahui persepsi subjektif dari yang diteliti. Persepsi subjektif dari yang diteliti selalu terikat pada situasi atau terikat pada konteks. Individu yang sedang mengalami kesedihan dapat berubah menjadi senang atau gembira pada saat memasuki pesta ulang tahun anaknya atau teman karibnya. Dengan adanya data yang bersifat subjektif, apa ini berarti penelitian kualitatif tetap bersifat ilmiah? Walaupun datanya bersifat subjektif, penelitian kualitatif tetap ilmiah, karena apabila data tersebut dimiliki beberapa atau banyak individu atau dengan kata lain beberapa atau banyak individu memiliki data yang sama dengan subjek yang diteliti, maka hasil penelitian seperti ini disebut *bersifat intersubjektif*. Dalam penelitian kualitatif, pengertian intersubjektif sama dengan objektif.

f. Terdiri dari beberapa kasus atau subjek

Dalam penelitian kualitatif karena tidak bertujuan menggeneralisasikan hasil penelitiannya, maka penelitian kualitatif tidak perlu meneliti banyak kasus atau subjek. Dalam studi kasus subjek yang diteliti dapat satu tetapi dapat juga banyak, bahkan mungkin penduduk suatu negara. Karena dalam studi kasus yang sangat penting adalah *sifatnya yang sangat spesifik*. Contoh penelitian tentang “Perkembangan Demokrasi pada Negara-negara Sosialis.” Negara-negara yang menganut paham Sosialis menentang paham Demokrasi. Jadi penelitian perkembangan demokrasi di negara-negara sosialis bersifat spesifik. Sebagai contoh tidak seperti dalam penelitian kuantitatif yang mematok jumlah subjek minimal sebanyak 30 (tiga puluh) individu agar dapat dianalisis dengan statistik parametrik, maka dalam penelitian kualitatif tidak mematok jumlah subjek yang diteliti.

g. Bersifat analisis tematik

Dalam penelitian kualitatif karena tidak bertujuan menggeneralisasikan hasil penelitiannya, maka yang diteliti adalah hal-hal yang bersifat khusus atau spesifik, dan analisisnya bersifat tematik. Misalnya tindak kekerasan terhadap perempuan, masalah-masalah gender: perjuangan perempuan mendapatkan perlakuan yang adil dalam lapangan pekerjaan, kasus-kasus perilaku menyimpang, masalah kesulitan belajar bagi anak-anak yang tidak normal (*learning-disabilities*), dan lain-lain.

h. Peneliti terlibat

Berbeda dengan penelitian kuantitatif di mana peneliti mengambil jarak dengan yang diteliti agar dapat menjaga objektivitas atau menghindari subjektivitas dari yang diteliti, maka sebaliknya penelitian kualitatif peneliti tidak mengambil jarak, agar peneliti benar-benar memahami persepsi subjek yang diteliti terhadap suatu fenomena. Untuk itu peneliti dapat melakukan misalnya observasi terlibat (*participant observation*). Dengan observasi terlibat pemahaman terhadap subjek dapat mendalam.

Adapun jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penulisan tesis ini adalah penelitian kualitatif.

B. Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Landasan berpikir dalam pendekatan kualitatif adalah pemikiran Max Weber yang menyatakan bahwa pokok penelitian sosiologi bukan hanya gejala-gejala sosial, tetapi juga makna-makna yang terdapat di balik tindakan-tindakan perorangan yang mendorong terwujudnya gejala-gejala sosial tersebut. Oleh karena itu, metode yang utama dalam sosiologi dari Max Weber adalah Verstehen atau pemahaman (jadi bukan Erklaren atau penjelasan). Agar dapat memahami makna yang ada dalam suatu gejala sosial, maka seorang peneliti harus dapat berperan sebagai pelaku yang ditelitinya, dan harus dapat memahami para pelaku yang ditelitinya agar dapat mencapai tingkat pemahaman yang sempurna

mengenai makna-makna yang terwujud dalam gejala-gejala sosial yang diamatinya.⁹¹

Dengan mempergunakan pendekatan ini peneliti dapat mengeksplorasi, mamahami serta mendeskripsikan pola atau budaya kerja pelayanan pendidikan yang diterapkan disuatu sekolah/madrasah. Dengan kata lain peneliti mengetahui suatu fenomena yang terjadi pada sekolah/madrasah yang berada di Kota Medan khususnya Kecamatan Medan Tembung. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Spradley bahwa penelitian kualitatif lebih tepat digunakan pada penelitian prilaku/budaya dan situasi sosial.⁹² Situasi sosial yang sesuai dengan konteks ini dilakukan sampai pada penemuan makna (*meaning*) perilaku para aktor yang dijadikan subjek penelitian yaitu pengawas sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah, dan guru-guru dalam aktivitasnya memberikan layanan pendidikan pada sekolah/madrasah se Kecamatan Medan Tembung.

Metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data dan deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku actor-aktor yang diamati.⁹³ Selain itu penelitian kualitatif berbentuk kata-kata dan dianalisis dalam terminology respon-respon individual, kesimpulan deskriptif, atau keduanya.

Dari pendapat tersebut diketahui bahwa untuk mendapatkan data dalam penelitian kualitatif perlu mempelajari perilaku manusia secara mendalam sampai keprilaku intinya (*inner behavior*) secara *holistic* dari sudut pandang pelakunya. Melalui penelitian kualitatif, orang (subjek) secara pribadi dapat dilihat bagaimana mereka mengembangkan defenisinya sendiri tentang berbagai kegiatan yang mereka alami, disamping mempelajari konsep-konsep atau menjadi kebudayaan mereka.

⁹¹Suparlan. P, *Paradigma Naturalistik dalam Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif dan Penggunaannya* (Majalah Antropologi Indonesia. No. 53. Vol. 21. Jurusan Antropologi FISIP Universitas Indonesia, 1997), h. 95.

⁹²James P. Spardley, *Participant Observation*, (New York: Rinehart and Wiston, 1980), h. 35.

⁹³Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2000), h. 3.

C. Teknik Pengumpul Data

Pada setiap penelitian data adalah merupakan suatu keharusan. Baik buruk hasil penelitian sangat tergantung pada pendekatan dan cara pengumpulan data penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Oleh karena itu teknik pengumpulan data haruslah mendapat perhatian serius dari hasil penelitian agar hasil yang diharapkan benar-benar mencapai sasaran yang diinginkan.

Berdasarkan pendapat di atas pada penelitian ini, guna mendapatkan data yang akurat, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data:

1. Observasi (*Observation*)

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi melalui pengamatan langsung di tempat penelitian yaitu dilingkungan Kecamatan Medan Tembung (khususnya Sekolah/madrasah yang berada di sekitar Kecamatan Medan Tembung, yaitu SMPN 17 dan SMPN 29), baik secara terbuka maupun secara terselubung untuk mengetahui proses penyelenggaraan pengawas pendidikan di sekolah/madrasah tersebut.

2. Wawancara (*interview*)

Kegiatan wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang spontanitas dan menggunakan petunjuk umum wawancara yang disusun sebelum wawancara dilakukan. Petunjuk umum wawancara yang disusun diperlukan agar wawancara tetap fokus penelitian, tetapi tidak menutup

kemungkinan jawaban akan mengikuti luas sempitnya pertanyaan yang diajukan.

Wawancara dilakukan secara komprehensif Kasi Mapenda, Ketua pokjawas yaitu mengenai mekanisme pengangkatan pengawas, pola pembinaan, dan penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah menengah di Kecamatan Medan Tembung.

Kemudian langkah berikutnya, wawancara juga dilakukan kepada pokjawas Sekolah/madrasah Menengah, beberapa pengawas sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah, dan guru yang dilakukan secara formal dan informal untuk mengenai rekrutmen, pola pembinaan, dan penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah dan guru dilakukan secara formal dan informal untuk mengenai pola pembinaan dan penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah.

Selain observasi, peneliti juga mengadakan wawancara secara langsung dengan aktor yang dijadikan subjek penelitian yaitu manajemen supervisor sekolah/madrasah pengawas, kepala sekolah/madrasah dan guru-guru dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Medan dan juga humas, PKS 1 SMPN 17 dan SMPN 29 yang berada sekitar Kecamatan Medan Tembung untuk penggalan informasi lebih lanjut. Wawancara yang penulis maksud ditujukan kepada Pengawas Pendidikan Agama Islam tingkat Dasar dan Menengah yaitu Saudara H. Fachruddin, BA, dkk

3. Pengamatan

Untuk melaksanakan pengamatan di lapangan, peneliti melaksanakannya dengan dua tahap yaitu (a) grand tour yang

merupakan pengamatan secara umum, serta (b) mini tour yakni pengamatan yang bersifat konvergen atau terfokus dan pengamatan berperan serta yang dilaksanakan dengan berpartisipasi pasif, aktif, dan moderat. Moleong menjelaskan, "Pengamatan berperan serta berasumsi bahwa cara terbaik dan mungkin satu-satunya cara untuk memahami bidang kehidupan sosial ialah dengan jalan membaurkan diri kedalam diri orang lain dalam suasana sosialnya".⁹⁴

Kegiatan pengamatan berarti peneliti memerhatikan dengan cermat setiap perilaku para pengawas sekolah/madrasah, yaitu sikap pasif, moderat, aktif dan mereka terhadap tugas yang mereka laksanakan, termasuk juga objek yang tidak bergerak seperti situasi dalam ruang kerja.

4. Dokumentasi

Studi dokumentasi yaitu mengadakan pengkajian terhadap dokumen-dokumen yang dianggap mendukung hasil penelitian. Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen baik yang berada didalam maupun diluar, yang ada hubungannya dengan penelitian tersebut. Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang diperoleh dari teknik

⁹⁴ L.J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), him, 164.

terdahulu. Tujuan dokumentasi ini adalah mempelajari dokumen yang berkaitan dengan Peran Manajemen Supervisor Pendidikan agama Islam Di Sekolah/madrasah Menengah Pertama Kecamatan Medan Tembung.

Dengan teknik ini diharapkan akan diperoleh data-data tertulis berupa rencana strategis Mapenda Kemenag, foto-foto, tugas dan fungsi pengawas sekolah/madrasah, struktur organisasi, mekanisme dan program kerja dan dokumen lain yang relevan dengan penelitian.

F. Analisa Data

Setelah data dan informasi yang diperlukan terkumpul selanjutnya dianalisis dalam rangka menemukan makna temuan. Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurut data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data²³

Menurut Miles dan Hibernian yang diterjemahkan oleh Rohidi analisis data merupakan proses menyusun atau mengolah data agar dapat ditafsirkan lebih lanjut.

Dalam penelitian ini mengacu pada teori Miles dan Hiberman bahwa teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian adalah model analisis interaktif, yang terdiri dari tiga komponeri pokok yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.²

1. Reduksi data, yakni membuat abstraksi- abstraksi dari seluruh data yang diperoleh dari catatan lapangan. Data penelitian

dikumpulkan agar tidak bertumpuk-tumpuk untuk memudahkan dalam mengelompokkan dan menyimpulkan data yang diperoleh dengan tidak menghilangkan nilai data itu sendiri, karenanya diperlukan reduksi data.

2. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengharapakan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis, serta dapat membuat kesimpulan yang bermakna.
3. Penyajian data, yaitu proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun dan memungkinkan untuk penarikan simpulan. Proses penyajian data ini mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar data mudah dibaca. Penyajian data dapat berupa matriks, grafik, atau jaringan kerja dan lainnya.

Dengan adanya penyajian data, peneliti akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam proses penelitian.

Simpulan, yaitu semua data hasil pengamatan, wawancara, dan dokumentasi harus diproses, dianalisis secara teliti sehingga menjadi data yang dapat dijadikan dan akhirnya dibuat suatu simpulan hasil penelitian. Adapun yang menjadi simpulan dari penelitian ini adalah data, tulisan, dan tingkah laku pada subyek yang terkait dengan

Manajemen Supervisor PAI di Sekolah/madrasah Menengah Kecamatan Medan Tembung.

Analisis data dilakukan dalam suatu proses, proses berarti pelaksanaannya sudah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dan dilakukan secara intensif, yakni sesudah meninggalkan lapangan, pekerjaan menganalisis data memerlukan usaha pemusatan perhatian dan pengarahan tenaga fisik dan pikiran dari peneliti, dan selain menganalisis data peneliti juga perlu mendalami kepustakaan guna mengkonfirmasi teori baru yang barangkali ditemukan.

G. Teknik Penjamin Keabsahan Data

Untuk memeriksa keabsahan data yang diperoleh dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi. Adapun yang dimaksud dengan Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.⁹⁵

Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan dan untuk menjaga validasi penelitian, maka peneliti mengacu pada empat standar validasi yang disarankan oleh Lincoln dan Guba, yang terdiri dari: 1. Kredibilitas (*credibility*) 2. Keteralihan (*transferability*), 3. Ketergantungan (*dependability*), 4. Kepastian (*confirmability*)

Untuk menerapkan ke empat kriteria keabsahan dari data yang didapatkan, peneliti menggunakan teknik yang ditawarkan

⁹⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1999), h. 179.

Lincon dan Guba yang dikelompokannya atas enam teknik uji keabsahan data, yaitu:

a. Mernperpanjang Waktu Tinggal di Lokasi Penelitian

Untuk menyakinkan keabsahan data yang diperoleh, peneliti mernperpanjang waktu tinggal di lokasi dengan menemui responden berulang kali guna mengkonfirmasi data yang diperoleh agar benar-benar akurat.

b. Melakukan Observasi Secara Tekun

Teknik ini dilakukan terhadap subyek yang diteliti agar memahami gejala dan peristiwa secara mendalam. Peneliti setiap hari kerja hadir dan berwawancara dengan Kasi Mapenda, Kepala Sekolah/madrasah, Pokjawas dan Guru.

c. Menguji Triangulasi

Menurut Mukhtar, "Triangulasi merupakan teknik yang digunakan untuk menguji keterpercayaan data (memeriksa keabsahan data atau verifikasi data) atau dengan istilah lain dikenal dengan memanfaatkan hal-hal lain yang ada di luar data tersebut untuk keperluan mengadakan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang dikumpulkan".²⁷ Triangulasi data dilakukan dengan mengumpulkan informasi yang diperoleh dari beberapa sumber data atau subyek penelitian. Manajemen kinerja pengawas sekolah/madrasah yang mencakup mekanisme rekrutmen, pola pembinaan, dan penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah, data diperoleh dari beberapa subyek, baik pejabat birokrasi maupun

pejabat fungsional seperti koordinator pengawas sekolah/madrasah, pengawas sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah, dan guru. Triangulasi metodologi dikerjakan dengan menggunakan beberapa strategi yaitu daftar pertanyaan, wawancara yang mendalam, pengamatan, dan dokumen.

d. Mengadakan Analisa Kasus Negatif

Teknik analisis kasus negatif dilakukan dengan jalan mengumpulkan contoh dan kasus yang tidak sesuai dengan pola dan kecenderungan informasi yang telah dikumpulkan sebagai bahan pembandingan.

e. Mengadakan Pengecekan Anggota

Pengecekan anggota menunjukkan usaha-usaha peneliti melibatkan informan kunci dalam memeriksa data yang telah dikumpulkan. Mereka diberikan kesempatan untuk menanggapi dari segi pandangan dan situasi mereka sendiri terhadap data yang dikumpulkan telah cocok atau belum sama sekali. Informan dalam penelitian ini adalah Kasi mapenda, Ketua Pokjawas, kepala sekolah/madrasah dan guru.

f. Mengadakan Diskusi Dengan Teman Sejawat

Peneliti melakukan teknik ini dalam rangka memeriksa keabsahan data dengan cara mendiskusikan data yang sudah terkumpul dengan pihak yang memiliki pengetahuan yang relevan. Mereka adalah: (1) Dosen Pembimbing; (2) Teman sejawat yang pernah melakukan penelitian kualitatif; (3) Teman sesama satu jurusan yang mempunyai keahlian dan pengetahuan dibidang penelitian.

g. Pengkajian Dokumen (*Document Study*)

Selain kedua teknik pengumpulan data di atas, peneliti berupaya mengumpulkan data melalui studi dokumentasi yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan *Supervisor* manajemen supervisor sekolah/madrasah, intruksi-intruksi, peraturan-peraturan sekolah/madrasah, keputusan kepala sekolah/madrasah, dan hal-hal lain yang ada hubungannya dengan tugas-tugas dan kebiasaan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di sekolah/madrasah.

Agar kebenaran dan objektivitas hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan, dapat dilakukan dengan cara audit yakni dengan melakukan pemeriksaan ulang sekaligus dilakukan konfirmasi untuk meyakinkan bahwa hal-hal yang dilaporkan dapat dipercaya dan sesuai dengan data yang ada. Untuk memenuhi kriteria tersebut dilakukan upaya-upaya berikut:

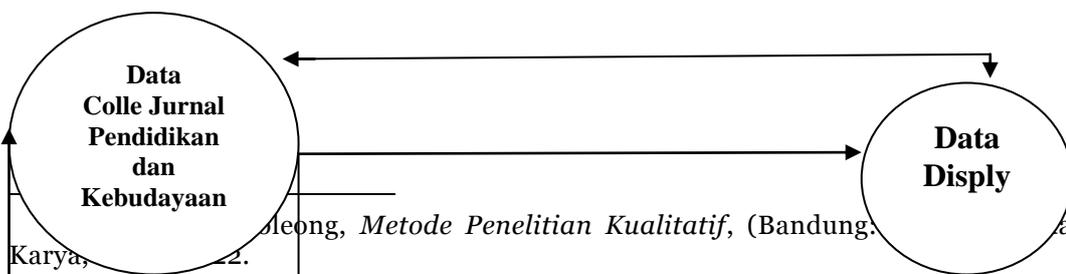
- a. Data mentah yang diperoleh melalui wawancara, observasi maupun studi dokumentasi direkapitulasi dalam laporan lapangan yang lengkap dan cermat.
- b. Data mentah disusun dalam hasil analisis dengan cara menyeleksi, kemudian menerangkan atau menyusun kembali dalam bentuk deskripsi yang lebih sistematis.
- c. Membuat hasil sintesis data, berupa kesesuaian tema dengan tujuan penelitian, penafsiran dan kesimpulan
- d. Melaporkan seluruh proses penelitian sejak *pra survey* dan penyusunan disain pengolahan data hingga laporan akhir.

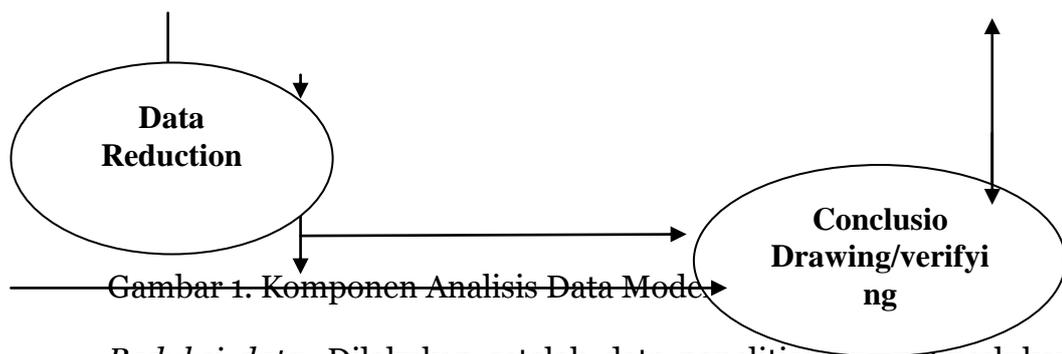
H. Analisa Data

Analisis data pada prinsipnya adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam satu pola, kategori, satuan uraian dasar. Setelah data-data terkumpul, selanjutnya data-data tersebut diperiksa untuk mengetahui validitasnya. Data yang diperoleh akan dicatat satu persatu untuk dinilai kemungkinan persamaan jawaban, seperti pertanyaan tentang bagaimana pelaksanaan manajemen supervisor pada sekolah/madrasah SMP yang saudara pimpin, manajemen pembinaan pengawas dan lain sebagainya. Data yang terhimpun, kemudian dianalisa secara induktif⁹⁶.

Pekerjaan analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, katagori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Hal ini dimaksudkan agar tema hipotesis kerja dapat ditemukan untuk diangkat menjadi teori substantive.⁹⁷

Analisis data penelitian kualitatif pada dasarnya dilakukan sejak awal kegiatan sampai akhir penelitian. Dengan cara ini diharapkan terdapat konsistensi analisis data secara keseluruhan. Untuk menyajikan data tersebut agar lebih bermakna dan mudah dipahami, maka langkah analisis data yang digunakan adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman. Dalam model ini kegiatan analisis data dibagi menjadi empat tahap, yaitu pengumpulan data, reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data. Tahap-tahap tersebut merupakan kegiatan yang harus diperhatikan dalam analisis kualitatif. Setiap kegiatan analisis sebagaimana tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut:





Reduksi data. Dilakukan setelah data penelitian yang diperlukan dikumpulkan agar tidak bertumpuk-tumpuk, dan memudahkan pengelompokan, serta menyimpulkannya perlu dilakukan reduksi data.

Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisir data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat kesimpulan yang bermakna.

Display data (penyajian data). Penyajian data dilakukan setelah proses reduksi. Menurut Miles dan Huberman, penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah untuk mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca.

Penyajian data dapat berupa matrik, grafik, jaringan kerja dan lainnya. Dengan adanya penyajian data dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam penelitian ini dan apa yang akan dilakukan peneliti dalam mengantisipasinya. Dalam penelitian ini penyajian data menggunakan narasi dan matrik.

Kesimpulan. Data penelitian pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial dalam berbagai aspek yaitu: visi sekolah, bidang pengajaran dan kurikulum, pembinaan guru dan pembinaan siswa.

Dalam *analysys interaktif model*, kegiatan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan / verifikasi

⁹⁸ Huberman, *et al.*, *Analisis Data Kualitatif*, ter. Rohendi Rohidi (Jakarta: UI Press, 1992), h.125.

merupakan proses siklus dan interaktif. Dalam pengertian ini, analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan terus menerus. Masalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan / verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling menyusul.

Secara garis besar langkah-langkah analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini yakni: 1) Menelaah hasil pengamatan, wawancara dan dokumen. Kemudian memisahkan data yang penting untuk keperluan penelitian dari yang kurang penting, 2) Mendeskripsikan data yang telah diklasifikasikan untuk penelaahan lebih lanjut dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian: dan, 3) Membuat analisis akhir dan menerangkannya dalam laporan untuk kepentingan penulisan tesis.

Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat menggambarkan : 1) Upaya kepala sekolah/madrasah dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah/madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, dan 2) Upaya kepala sekolah/madrasah dalam pengelolaan pengajaran dan kurikulum, pembinaan mutu guru dan pembinaan siswa.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN
PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dikemukakan paparan data dan hasil penelitian dalam bentuk analisis deskriptif tentang objek-objek yang diteliti yaitu :

A. Paparan Data.

1. Sejarah Singkat kasi mapenda Kemenag Kota Medan

Mapenda Kota Medan sebelumnya adalah lembaga Pendais departemen agama kota medan, sejak berdirinya kantor departemen agama Kota Madya Medan pada tahun 1983 Pada saat itu dibawah pimpinan Kepala Lembaga Pendidikan Islam Drs. H.Ramidin Simbolon pada tahun 1992 s/d 1997. Kemudian dipimpin oleh tiga orang Kepala Mapenda yaitu: pada tahun 1998 s/d 2002 dipimpin oleh Bapak Drs. H.M. Arifin Harahap, kemudian tahun 2003 s/d 2004 dipimpin oleh Dra.Hj.Halimatussakdiyah, MA, kemudian 2005 s/d sekarang dilanjutkan oleh Drs.HT.Darmansyah, MA. Kepala Mapenda Kota Medan bersama dengan jajarannya termasuk para pengawas sekolah/madrasah PAI berusaha untuk mewujudkan visi dan misi agar tujuan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dan berhasil dengan baik sesuai dengan yang diharapkan.

VISI MISI SEKSI MAPENDA KANTOR KEMENTERIAN
AGAMA KOTA MEDAN
VISI

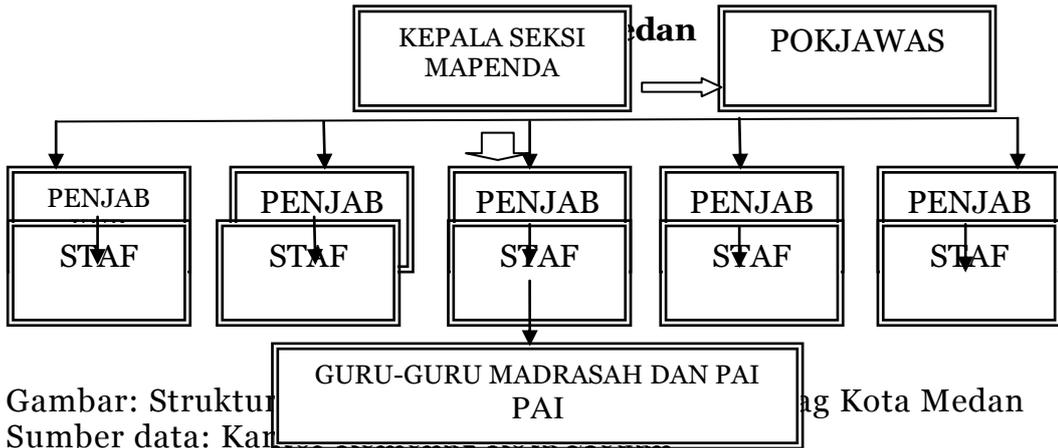
“Terwujudnya Mutu Pendidikan Di Madrasah Dan Pendidikan Agama
Islam Di Sekolah/madrasah”

MISI

1. Meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah dan Sekolah/madrasah Umum

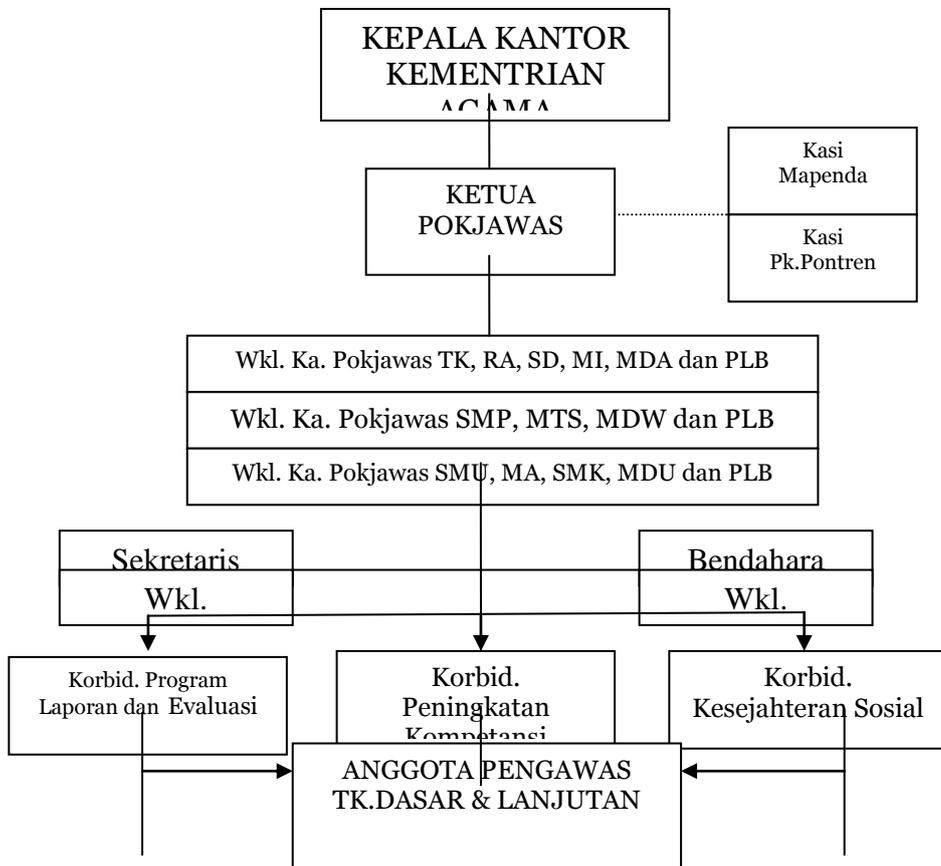
2. Meningkatkan, pelayanan terhadap lembaga pendidikan
3. Menciptakan insane yang berakhlakul karimah
4. Meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah
5. Meningkatkan Profesionalisme Guru Agama Islam di Sekolah/madrasah Umum

Struktur Organisasi Seksi Mapenda Kantor Kementerian



Gambar: Struktur Organisasi Seksi Mapenda Kantor Kementerian Agama Kota Medan
 Sumber data: Karangan Penulis

**STRUKTUR ORGANISASI TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB
 PENGURUS POKJAWAS KANTOR KEMENTERIAN AGAMA
 KOTA MEDAN
 PRIODE 2010 –2013**



Berdasarkan struktur organisasi pokjawas pada gambar, bahwa ketua pokjawas dibantu oleh tiga orang wakil, sekaligus membidangi dan mengkoordinir masing-masing satuan yaitu: RA,MI, MTS dan MA dan dibantu oleh sekretaris dan Bendahara dan wakil Bendahara demikian juga dibantu tiga orang koordinator bidang. Dengan demikian struktur yang sederhana ini menunjukkan tugas yang dilaksanakan bersifat teamwork.

Berdasarkan dari hasil dokumentasi diperoleh data tentang personil pe ngawas menengah sekolah/madrasah sejumlah 15 orang sesuai denagn acuan pada SK Kakanwil Kemenag Propinsi Sumatera Utara dinyatakan bahwa jumlah sekolah/madrasah yang wajib dibina menurut daerahnya.

Dari hasil dokumentasi yang didapatkan setiap pengawas sekolah/madrasah hanya membina 6 sampai 9 sekolah/madrasah. Jadi dari jumlah sekolah/madrasah binaan sebenarnya hampir mendekati sesuai dengan peraturan yang ada.

TABEL 1

N O	NAMA	SEKOLAH /MADRASAH BINAAN	TAHUN PENGAWASAN	KEPENGAWASAN
1	Drs. Togap Hutabarat, SH	MTs/SMP/MA/SMA/SMK	1994-2004	Kec. Medan tembung
2	Drs. H. Pengadilan Hsb	MTS/MA	2004-2012	Kec. Medan tembung

Data: Kantor Kemenag Kota Medan 2011.

DATA SEKOLAH/MADRASAH DAN GURU PAI DI KECAMATAN MEDAN TEMBUNG

N o	Sekolah/madrasah	Jlh Sklh	Statu s		Jlh Guru PAI		Jenis kelami n		Jl h	Ket r
			N	S	PN S	N.PN S	L	P		
1	TK	12	-	12	-	24	1	23	24	
2	SD	24	8	16	19	39	15	43	58	
3	SMP	15	4	11	16	15	11	20	31	

4	SMA	7	1	6	4	11	11	4	15	
5	SMK	-	9	-	9	3	3	6	9	

Sumber: Kantor Pengawas Pendais Kemenag Kota Medan

Pada masa Drs. H. Pengadilan Hasibuan, terlaksana kemajuan peningkatan kualitas pendidikan agama Islam, khususnya pada SMP 17 dan 29 Kecamatan Medan Tembung. Disamping itu pada masa itu juga banyak guru-guru PAI yang disertifikasi.

2. Sejarah Singkat SMPN 29 MEDAN

SMPN 29 MEDAN terletak di Jln. Letda Sujono Ujung/Benteng Hulu. Sekolah/madrasah ini didirikan pada tahun 1984 di atas tanah seluas 8.340 m², dan mulai beroperasi pada tahun 1985 dengan status izin operasional sesuai Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 0557/0/20 Nopember 1984.

Pak KUSYRI adalah orang pertama yang menjadi kepala sekolah/madrasah di SMPN 29 MEDAN ini. Beliau memimpin sekolah/madrasah ini selama empat tahun, terhitung mulai tahun 1985 sampai dengan tahun 1989. Selama kepemimpinan beliau telah banyak yang dilakukannya untuk mengembangkan dan memajukan sekolah/madrasah ini seperti penegakan disiplin, mengintensifkan kegiatan belajar mengajar, melengkapi sarana dan prasarana sekolah/madrasah seperti membuat pagar sekolah/madrasah, membuat lapangan olah raga, serta pengadaan media pembelajaran, sehingga mendapat kepercayaan yang begitu besar dari masyarakat sekitarnya untuk menyekolahkan anaknya di sekolah/madrasah ini. Hal itu terbukti dari jumlah murid yang dimiliki yaitu sebanyak 894 orang. Informasi ini didapat dari hasil wawancara dengan kepala sekolah/madrasah yang sekarang yaitu Drs. Bowonaso Lahagu yang pada saat ini masih bertugas sebagai Kepala Sekolah.

Bapak A.SYAKIRIN Hrp, BA adalah orang kedua yang mendapat kepercayaan pemerintah untuk memimpin sekolah/madrasah ini. Beliau menjadi kepala sekolah/madrasah selama dua tahun, terhitung

mulai tahun 1989 sampai dengan tahun 1991, Bapak Drs. A.S. Manik adalah orang ketiga yang mendapat kepercayaan pemerintah untuk memimpin sekolah/madrasah ini. Beliau menjadi kepala sekolah/madrasah selama enam tahun, terhitung mulai tahun 1991 sampai dengan tahun 1997, Bapak A. Kadir Siregar adalah orang keempat yang mendapat kepercayaan pemerintah untuk memimpin sekolah/madrasah ini. Beliau menjadi kepala sekolah/madrasah selama delapan tahun, terhitung mulai tahun 1997 sampai dengan tahun 2005, Bapak Drs. Rajo Batubara adalah orang kelima yang mendapat kepercayaan pemerintah untuk memimpin sekolah/madrasah ini. Beliau menjadi kepala sekolah/madrasah selama lima tahun, terhitung mulai tahun 2005 sampai dengan tahun 2010. Selama kepemimpinan beliau, sekolah/madrasah ini mengalami masa keemasan, karena memiliki jumlah siswa lebih dari 894 orang dan lulusannya banyak yang diterima di SMA negeri favorit di Kota Medan melalui tes seleksi penerimaan murid baru.

TABEL 2.

**NAMA-NAMA KEPALA SEKOLAH SMPN 29 MEDAN
DAN PERIODE KEPEMIMPINANNYA**

NO	NAMA KEPALA	PERIODE / TAHUN
1	KUSYRI/NIP. 130175438	1985-1989
2	A. SYAKIRIN HRP	1989-1991
3	DRS. A.S.MANIK/NIP.130158698	1991-1997
4	A. KADIR SIREGAR	1997-2005
5	DRS. RAJO BATUBARA	2005-2010
6	DRS. BOWONO LAHAGU	2010-sekarang

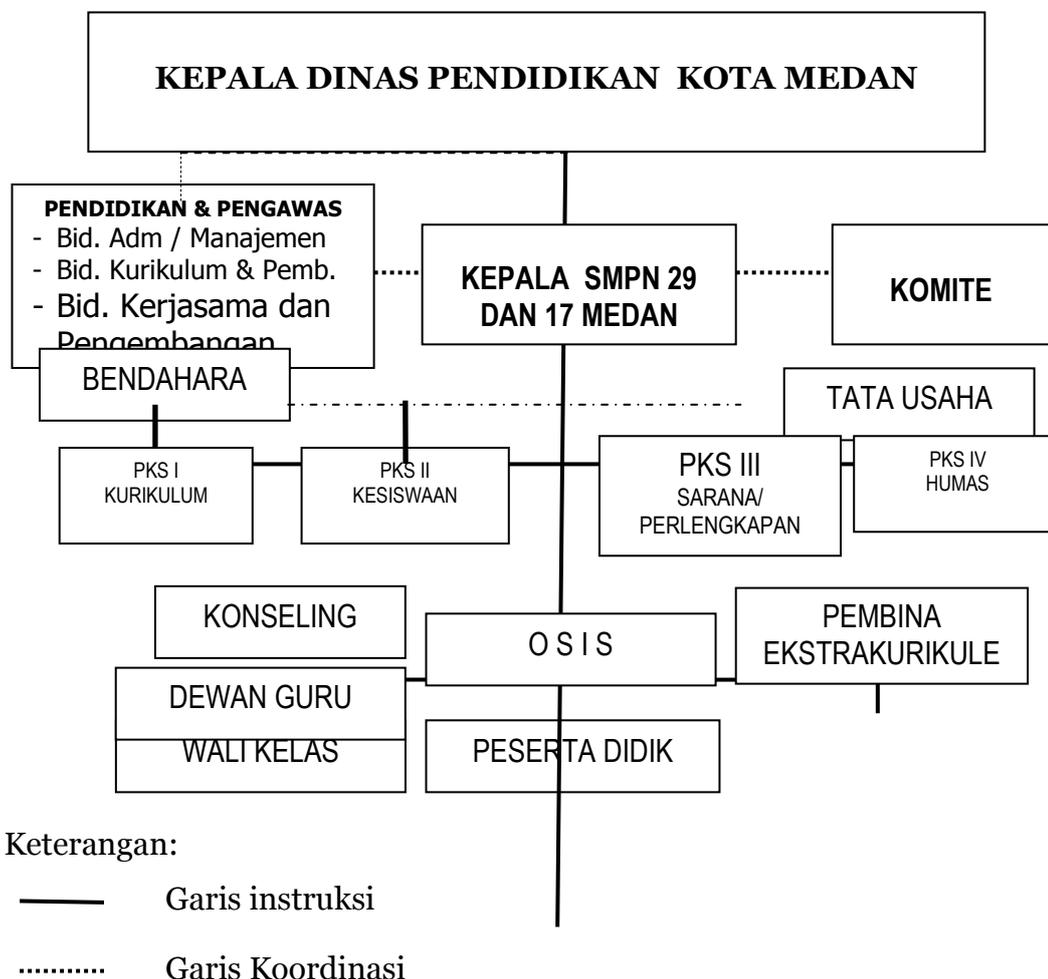
Sumber : Kepala Sekolah/madrasah SMPN 29 MEDAN , tahun 2011

Struktur Organisasi SMPN 29 MEDAN

Struktur organisasi sekolah/madrasah merupakan komponen penting yang harus dimiliki oleh suatu sekolah/madrasah untuk menunjukkan secara tegas tentang pembagian tugas, koordinasi dan kewenangan dalam setiap jabatan yang ada di sekolah/madrasah.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kantor Kepala SMPN 29 MEDAN, ditemukan struktur organisasi sekolah/madrasah sebagai berikut:

STRUKTUR ORGANISASI SMPN 29 MEDAN



Sumber: Tata usaha SMPN 29 MEDAN Tahun 2010

Berdasarkan struktur organisasi di atas terlihat bahwa kepala sekolah/madrasah memiliki wewenang yang cukup besar dalam mengelola Sekolah/madrasah, namun tanggung jawab dimaksud bukan mutlak ditangan kepala sekolah/madrasah melainkan harus ada kerjasama non struktural dengan komite sekolah/madrasah. Komite sekolah/madrasah harus mampu bekerjasama dengan guru-guru PAI dan kepala sekolah/madrasah dalam mengembangkan/memajukan sekolah/madrasah melalui pembinaan yang dilakukan oleh pengawas sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah harus selalu berkoordinasi dengan Kepala Dinas Kota Medan selaku penanggung jawab terhadap sekolah/madrasah-

sekolah/madrasah yang menyelenggarakan pendidikan di Kecamatan Medan Tembung. Koordinasi tersebut dapat berupa pemberian laporan-laporan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pembinaan sekolah/madrasah dan selanjutnya melaporkan guru PAInya kepada Mapenda/Pengawas untuk ditingkatkan profesi pendidikan guru Agama Islam.

Keadaan Guru dan Murid

Guru sebagai ujung tombak pendidikan memiliki peran yang sangat menentukan dalam mengoptimalkan kualitas pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Tanpa guru yang bermutu, berdedikasi dan berwibawa, semua sarana pendukung lain tidak akan berarti banyak. Sehubungan dengan hal tersebut, maka jumlah guru yang bermutu sangat menentukan terutama jika dikaitkan dengan perkembangan suatu sekolah/madrasah.

Untuk melaksanakan proses pembelajaran, SMPN 29 MEDAN memiliki tenaga pendidik (guru) yang berjumlah 72 (tujuh puluh dua) orang, ditambah 1 (satu) orang kepala sekolah/madrasah. Berdasarkan latar belakang pendidikan yang dimiliki guru sekolah/madrasah tersebut dapat direkapitulasi sebagai berikut:

TABEL 3.

TINGKAT PENDIDIKAN GURU SMPN 29 MEDAN

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH
1	SARMUD	2
2	D-2	2
3	D-3	4
4	S1	64
5	S2	-
JUMLAH		72

Sumber Kepala Sekolah/madrasah SMPN 29 MEDAN

Tabel 2 di atas menjelaskan bahwa kualifikasi guru yang sarjana (strata 1) sebanyak 64 (enam puluh empat) orang. Ini berarti bahwa hanya 88,9 % dari guru sekolah/madrasah tersebut telah memiliki latar belakang pendidikan yang cukup memadai.

Sedangkan yang berpendidikan diploma 1 dan 2 berjumlah 8 (delapan) orang atau 11,1 % dari jumlah guru. Sementara jumlah guru yang berpendidikan D-2 ada 2 (dua) orang.

Berdasarkan informasi yang di dapat dari kepala sekolah/madrasah bahwa jumlah guru yang dimiliki sekolah/madrasah tersebut sudah cukup bahkan berlebih bila dibandingkan dengan jumlah siswa yang ada yaitu hanya 894 (delapan sembilan empat orang) orang. Dengan 72 (tujuh puluh dua) orang guru ditambah 1 (satu) orang kepala sekolah/madrasah, berarti untuk satu orang guru hanya bertugas mengawasi atau mendidik 11 sampai 12 orang siswa saja. Sedangkan apabila dibandingkan dengan sekolah/madrasah lain yang muridnya banyak. Hal tersebut menunjukkan bahwa SMPN 29 MEDAN, memiliki tenaga kependidikan yang cukup, demikian pula dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Apabila kepala sekolah/madrasah dapat mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki ini dengan sebaik-baiknya, maka sekolah/madrasah tersebut akan dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.

Lebih lanjut beliau mengatakan, seharusnya sekolah/madrasah yang memiliki jumlah guru yang banyak dan jumlah murid yang banyak pula dapat memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada anak didiknya yaitu dengan memberikan perhatian khusus kepada setiap muridnya yang mengalami masalah. Sebagai seorang guru yang bertanggungjawab dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan kualitas pengajaran, seperti memberikan perhatian khusus kepada murid yang lamban dalam mengikuti pelajaran, yaitu dengan mengintensifkan pembelajaran remedial dan tugas-tugas lainnya. Demikian pula bagi murid yang cerdas, cepat paham terhadap materi pelajaran yang diajarkan dapat diberikan tambahan kegiatan berupa pengayaan dan pendalaman. Sedangkan bagi guru yang telah selesai melaksanakan tugas mengajar dapat mempersiapkan administrasi guru seperti menganalisa kurikulum, membuat program pengajaran, silabus, dan rencana pembelajaran, termasuk membuat alat-alat peraga sederhana untuk membantu proses pembelajaran. Hal ini telah berulang kali saya sampaikan, sesuai dengan bimbingan dan pengarahan dari pengawas

PAI dalam melakukan *Supervisi*. Namun kenyataannya sangat sulit untuk mengarahkan mereka melakukan tugas tersebut, karena umumnya mereka kurang menghanyati tentang tugas profesional yang mereka emban. Sampai sekarang sebahagian besar diantara mereka masih melaksanakan proses pembelajaran secara tradisional tanpa ada upaya untuk melakukan inovasi atau perubahan dalam menyajikan materi pelajaran.

Informasi yang disampaikan oleh Bapak kepala sekolah/madrasah di atas sesuai dengan hasil observasi kelas yang dilakukan peneliti bahwa guru-guru PAI yang mengajar di sekolah/madrasah tersebut masih mempergunakan cara-cara tradisional yaitu mengajar tanpa memiliki persiapan yang matang, seperti penggunaan alat peraga, pemilihan metode yang tepat dan pemanfaatan fasilitas belajar lainnya. Hal ini setiap penerimaan siswa/i baru tetap saja banyak peminatnya untuk menyekolahkan anak mereka di sekolah/madrasah ini, akan tetapi penerimaannya dibatasi oleh Diknas Kota Medan, seperti yang tertera pada tabel 3 di bawah ini:

TABEL 3. JUMLAH KEADAAN SISWA MENURUT AGAMA SMPN 29
MEDAN MEDAN

KL	ISLAM	PROTESTA	KATOLIK	HINDU	BUDHA	JLH
VII	263	31	7	0	0	301
VIII	273	14	9	0	0	296
IX	261	30	6	0	0	297
JLH	797	75	22	0	0	894

Sumber Laporan Bulanan SMPN 29 MEDAN Tahun 2011

Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang memadai adalah merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menyelenggarakan pendidikan. Dengan memiliki sarana dan prasarana yang baik, maka banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan seperti; sarana gedung yang baik akan menciptakan suasana yang kondusif dalam kegiatan belajar mengajar, dengan memiliki prasarana yang lengkap akan memudahkan

tenaga pendidik dalam melakukan terobosan dan variasi dalam menyajikan materi pelajaran.

SMPN 29 MEDAN memiliki sarana gedung yang cukup memadai yang terletak di Kecamatan Medan Tembung, bangunan gedung berlantai dua, namun hanya memiliki 24 (dua puluh empat) rombongan belajar. Sedangkan kepala sekolah/madrasah memiliki satu ruang kantor. Berdasarkan data yang diperoleh dari kepala sekolah/madrasah, sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Sarana Dan Prasarana SMPN 29 MEDAN.

N O	JENIS SARANA DAN PRASARANA	JUMLA H	LUAS	KETR
1	TANAH a. Luas seluruhnya		8430 m2	Milik pemerintah
	b. Bangunan		1.739	
	c. Halaman			
2	PERLENGKAP AN BELAJAR			
	a.Meja Murid	500		
	b. Meja Guru	100		
	c. Kursi murid	1000		
	d.Kuris guru	100		
	e. Lemaari	50		
	f. Papan tulis	30		
	g. Papan absen	24		
3	Papan nama sekolah/madrasah	1		
4	Komputer	5		

5	Bel	1		
6	Alat kesenian	40		
7	Alat olahraga	30		
8	Alat IPA	200		
9	Alat IPS	25		
10	Televisi	1		
11	Telephon	1		
12	Filling Kabinet	10		
13	Brand Kas	1		
14	Ruang belajar	24		

Sumber: Data Kepala Sekolah/madrasah SMPN 29 MEDAN Tahun 2011

Dengan perlengkapan sarana dan prasarana/fasilitas yang dimiliki sekolah/madrasah tersebut, maka proses belajar mengajar yang dilaksanakan guru/siswa berjalan dengan baik dan dapat terlaksana secara optimal.

3. Sejarah Singkat SMPN 17 Medan

SMPN 17 MEDAN terletak di Jln. Kapten M. Jamil Lubis. Sekolah ini didirikan pada tahun 1977 di atas tanah seluas 78580 m², dan mulai beroperasi pada tahun 1978 dengan status tanah SHM/HGB/Hak pakai/Akte Jual beli/Hibah.

Pak Lahuddin Lubis adalah orang pertama yang menjadi kepala sekolah di SMPN 17 Medan ini. Beliau memimpin sekolah ini selama empat tahun, terhitung mulai tahun 1978 sampai dengan tahun 1982. Selama kepemimpinan beliau telah banyak yang dilakukannya untuk mengembangkan dan memajukan sekolah ini seperti penegakan disiplin,

mengintensifkan kegiatan belajar mengajar, melengkapi sarana dan prasarana sekolah seperti membuat pagar sekolah, membuat lapangan olah raga, serta pengadaan media pembelajaran, sehingga mendapat kepercayaan yang begitu besar dari masyarakat sekitanya untuk menyekolahkan anaknya di sekolah ini. Hal itu terbukti dari jumlah murid yang dimiliki yaitu sebanyak 964 orang. Informasi ini didapat dari hasil wawancara dengan kepala sekolah yang sekarang yaitu Drs. Monang Siregar, M.Pd yang pada saat ini masih bertugas sebagai Kepala Sekolah disekolah ini.

Bapak Mhd. Zein Lubis adalah orang kedua yang mendapat kepercayaan pemerintah untuk memimpin sekolah ini. Beliau menjadi kepala sekolah selama tiga tahun, terhitung mulai tahun 1982 sampai dengan tahun 1985, Bapak Tama Notosiswoyo adalah orang ketiga yang mendapat kepercayaan pemerintah untuk memimpin sekolah ini. Beliau menjadi kepala sekolah selama empat tahun, terhitung mulai tahun 1985 sampai dengan tahun 1989, Bapak Drs. Maksun Harahap adalah orang keempat yang mendapat kepercayaan pemerintah untuk memimpin sekolah ini. Beliau menjadi kepala sekolah selama tujuh tahun, terhitung mulai tahun 1989 sampai dengan tahun 1996, Bapak Aminur Rasyid Rangkuti, BA adalah orang kelima yang mendapat kepercayaan pemerintah untuk memimpin sekolah ini. Beliau menjadi kepala sekolah selama tujuh tahun, terhitung mulai tahun 1996 sampai dengan tahun 2003. Bapak Iwan Jaya adalah orang keenam yang mendapat kepercayaan pemerintah untuk memimpin sekolah ini. Beliau menjadi kepala sekolah selama tujuh tahun, terhitung mulai tahun 2003 sampai dengan tahun 2010. Bapak Drs. Zulkifli Harahap adalah orang ketujuh yang mendapat kepercayaan pemerintah untuk memimpin sekolah ini. Beliau menjadi kepala sekolah delapan bulan, terhitung mulai Januari 2010 sampai dengan tahun Agustus 2010. Selanjutnya digantikan oleh Drs. Monang Siregar, selama kepemimpinan beliau, sekolah ini mengalami masa keemasan, karena memiliki jumlah siswa lebih dari 964 orang dan lulusannya banyak yang diterima di SMA negeri favorit di Kota Medan melalui seleksi penerimaan murid baru.

TABEL 2.
NAMA-NAMA KEPALA SEKOLAH SMPN 17
MEDAN
DAN PERIODE KEPEMIMPINANNYA

NO	NAMA KEPALA SEKOLAH	PERIODE / TAHUN
1	LAHUDDIN	1978-1982
2	MHD. ZEIN LUBIS	1982-1985
3	TAMA NOTOSISWOYO	1985-1989
4	DRS. MAKSUM HARAHAP	1989-1996
5	AMINU RASYID RANGKUTI,BA	1996-2003
6	DRS. IWAN JAYA	2003-2010
7	DRS. ZULKIFLI HARAHAP	2010
8	DRS. MONANG SIREGAR	2010 s/d sekarang

Sumber : Kepala Sekolah SMPN 17 Medan, tahun 2011

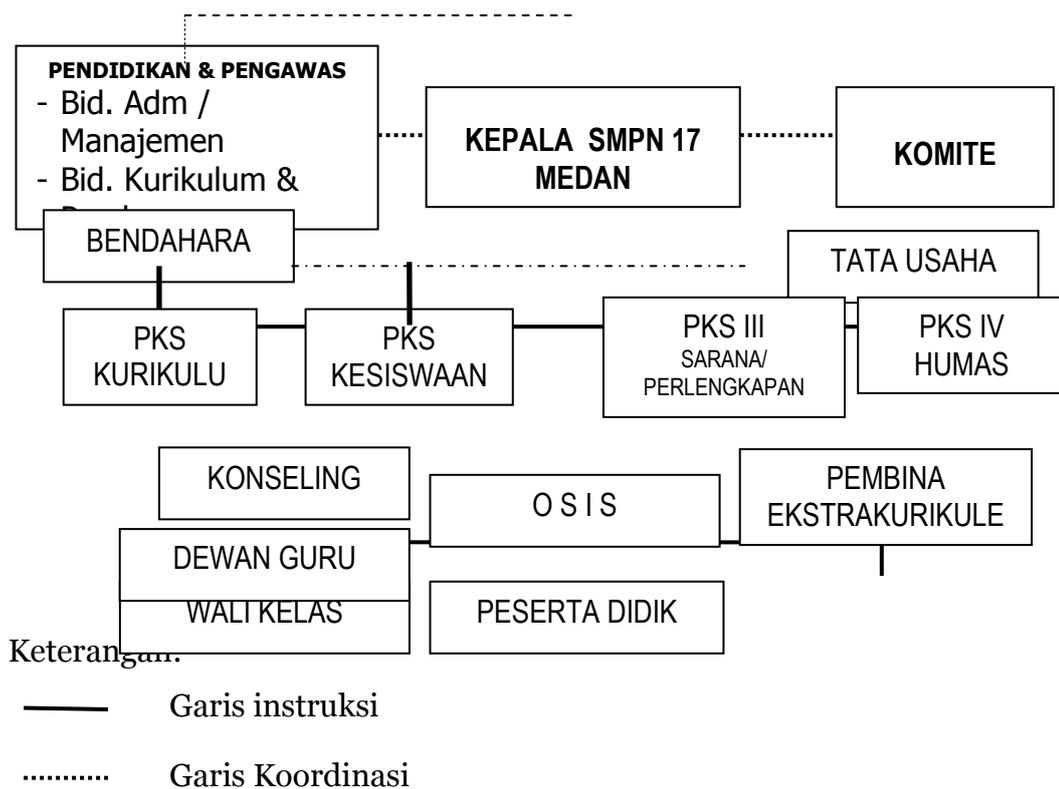
Struktur Organisasi SMPN 17 Medan

Struktur organisasi sekolah merupakan komponen penting yang harus dimiliki oleh suatu sekolah untuk menunjukkan secara tegas tentang pembagian tugas, koordinasi dan kewenangan dalam setiap jabatan yang ada di sekolah. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kantor Kepala SMPN 17 Medan, ditemukan struktur organisasi sekolah sebagai berikut:

STRUKTUR ORGANISASI SMPN 17 MEDAN

KEPALA DINAS PENDIDIKAN KOTA MEDAN

|



Sumber: Tata usaha SMPN 17 Medan Tahun 2010

Berdasarkan struktur organisasi di atas terlihat bahwa kepala sekolah memiliki wewenang yang cukup besar dalam mengelola sekolah, namun tanggung jawab dimaksud bukan mutlak ditangan kepala sekolah melainkan harus ada kerjasama non struktural dengan komite sekolah. Komite sekolah harus mampu bekerjasama dengan guru-guru PAI dan kepala sekolah dalam mengembangkan/memajukan sekolah melalui pembinaan yang dilakukan oleh pengawas sekolah. Kepala sekolah harus selalu berkoordinasi dengan Kepala Diknas Kota Medan selaku penanggung jawab terhadap sekolah - sekolah yang menyelenggarakan pendidikan di Kecamatan Medan Tembung. Koordinasi tersebut dapat berupa pemberian laporan-laporan yang berkaitan dengan pengelolaan dan pembinaan sekolah yang selanjutnya melaporkannya kepada Kemenag Medan.

Keadaan Guru dan Murid

Guru sebagai ujung tombak pendidikan memiliki peran yang sangat menentukan dalam mengoptimalkan kualitas pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Tanpa guru yang bermutu, berdedikasi dan berwibawa,

semua sarana pendukung lain tidak akan berarti banyak. Sehubungan dengan hal tersebut, maka jumlah guru yang bermutu sangat menentukan terutama jika dikaitkan dengan perkembangan suatu sekolah.

Untuk melaksanakan proses pembelajaran, SMPN 17 MEDAN memiliki tenaga guru dan pegawai berjumlah 66 (enam puluh enam) orang, ditambah 1 (satu) orang kepala sekolah. Berdasarkan latar belakang pendidikan yang dimiliki guru sekolah tersebut dapat direkapitulasi sebagai berikut:

TABEL 3.

KUALIFIKASI PENDIDIKAN GURU SMPN 17 MEDAN

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH
1	S3/S2	1
2	S1	39
3	D-4	0
4	D3/sarmud	16
5	D2	3
6	D1	5
7	SMA sederajat	2
JUMLAH		66

Sumber Kepala Sekolah SMPN 17 Medan

Tabel 2 di atas menjelaskan bahwa kualifikasi guru yang sarjana (strata 1) sebanyak 39 (tiga puluh sembilan) orang. Ini berarti bahwa hanya 50,1 % dari guru sekolah tersebut telah memiliki latar belakang pendidikan yang cukup memadai.

Sedangkan yang berpendidikan diploma 3 berjumlah 16 (enam belas) orang atau 24,2 % dari jumlah guru. Sementara jumlah guru yang berpendidikan D-2 dan D1 ada 8 (delapan) orang atau 12,12 %. Berdasarkan

informasi yang di dapat dari kepala sekolah bahwa jumlah guru yang dimiliki sekolah tersebut sudah cukup bahkan berlebih bila dibandingkan dengan jumlah siswa yang ada yaitu hanya 964 (sembilan ratus enam puluh empat) orang. Dengan 66 (enam puluh enam) orang guru dan pegawai ditambah 1 (satu) orang kepala sekolah, berarti untuk satu orang guru hanya bertugas mengawasi atau mendidik 15 sampai 16 orang siswa saja. Hal tersebut menunjukkan bahwa SMPN 17 MEDAN, memiliki tenaga kependidikan yang cukup, demikian pula dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Apabila kepala sekolah dapat mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki ini dengan sebaik-baiknya, maka sekolah tersebut akan dapat memberikan layanan pendidikan yang bermutu.

Lebih lanjut beliau mengatakan, seharusnya sekolah yang memiliki jumlah guru yang banyak dan jumlah murid yang banyak pula dapat memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada anak didiknya yaitu dengan memberikan perhatian khusus kepada setiap muridnya yang mengalami masalah. Sebagai seorang guru yang bertanggungjawab dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan kualitas pengajaran, seperti memberikan perhatian khusus kepada murid yang lamban dalam mengikuti pelajaran, yaitu dengan mengintensifkan pembelajaran remedial dan tugas-tugas lainnya.

Demikian pula bagi murid yang cerdas, cepat paham terhadap materi pelajaran yang diajarkan dapat diberikan tambahan kegiatan berupa pengayaan dan pendalaman. Sedangkan bagi guru yang telah selesai melaksanakan tugas mengajar dapat mempersiapkan administrasi guru seperti menganalisa kurikulum, membuat program pengajaran, silabus, dan rencana pembelajaran, termasuk membuat alat-alat peraga sederhana untuk membantu proses pembelajaran. Hal ini telah berulang kali saya sampaikan, sesuai dengan bimbingan dan pengarahan dari pengawas PAI dalam melakukan *Supervisi* . Namun kenyataannya sangat sulit untuk mengarahkan mereka melakukan tugas tersebut, karena umumnya mereka kurang menghayati tentang tugas profesional yang mereka emban. Sampai sekarang sebahagian besar diantara mereka masih melaksanakan proses pembelajaran secara tradisional tanpa ada upaya

untuk melakukan inovasi atau perubahan dalam menyajikan materi pelajaran.

Informasi yang disampaikan oleh Bapak kepala sekolah di atas sesuai dengan hasil observasi kelas yang dilakukan peneliti bahwa guru-guru PAI yang mengajar di sekolah tersebut masih mempergunakan cara-cara tradisional yaitu mengajar tanpa memiliki persiapan yang matang, seperti penggunaan alat peraga, pemilihan metode yang tepat dan pemanfaatan fasilitas belajar lainnya. Hal ini setiap penerimaan siswa/i baru tetap saja banyak peminatnya untuk menyekolahkan anak mereka di sekolah ini, akan tetapi penerimaannya dibatasi oleh Kepala Dinas Pendidikan Kota Medan.

TABEL 3. JUMLAH KEADAAN SISWA MENURUT AGAMA SMPN 17 MEDAN

KL	ISLAM	PROTESTA	KATOLIK	HINDU	BUDHA	JLH
VII	310	18	-	-	-	328
VIII	308	30	-	-	-	338
IX	278	20	-	-	-	294
JLH	896	68	-	-	-	964

Sumber Laporan Bulanan SMPN 17 Medan Tahun 2011

Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang memadai adalah merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menyelenggarakan pendidikan. Dengan memiliki sarana dan prasarana yang baik, maka banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan seperti; sarana gedung yang baik akan menciptakan suasana yang kondusif dalam kegiatan belajar mengajar, dengan memiliki prasarana yang lengkap akan memudahkan tenaga pendidik dalam melakukan terobosan dan variasi dalam menyajikan materi pelajaran.

SMPN 17 MEDAN memiliki sarana gedung yang cukup memadai yang terletak di Kecamatan Medan Tembung, bangunan gedung berlantai satu, namun memiliki 24 (dua puluh empat) rombongan belajar. Sedangkan

kepala sekolah memiliki satu ruang kantor, guru dan staf. Dengan perlengkapan sarana dan prasarana/fasilitas yang dimiliki sekolah tersebut, maka proses belajar mengajar yang dilaksanakan guru/siswa berjalan dengan baik dan dapat terlaksana secara optimal.

B. PEMBAHASAN

1. Mekanisme Pengangkatan Pengawas Sekolah/madrasah

a.) Menggunakan perencanaan SDM

Sebelum diterbitkan Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang standar Pengawas Sekolah/madrasah/Madrasah, penempatan pengawas sekolah/madrasah di Kementerian Agama Kota Medan belum melalui mekanisme pengangkatan yang baik dan benar. Mereka yang diangkat menjadi pengawas sekolah/madrasah belum memperhatikan kualifikasi dan kompetensi dari calon pengawas sekolah/madrasah. Tetapi dalam rangka untuk mendapatkan pengawas sekolah/madrasah yang bermutu dan profesional apalagi sudah ada acuan yang jelas tentang persyaratan/standar pengawas sekolah/madrasah, Kepala kanwil Kementerian Agama Sumatera Utara sudah merencanakan komitmen untuk melaksanakan pengangkatan pengawas sekolah/madrasah secara profesional.

Adapun strategi pertama yang dilakukan oleh Manajemen kanwil kementerian agama Sumatera Utara mengangkat pengawas sekolah/madrasah yang bermutu dan profesional adalah dengan menggunakan perencanaan sumber daya manusia. Artinya, sebelum melakukan pengangkatan, terlebih dahulu diadakan analisis perencanaan SDM, dari hasil analisis akan diperoleh informasi jumlah pengawas sekolah/madrasah yang ada, kualifikasi pendidikan, pengembangan dan keterampilan, minat kerja, bakat yang perlu dikembangkan, pengalaman, dan pangkat atau golongan calon pengawas sekolah/madrasah.

Analisis perencanaan sumber SDM ini dilakukan selain untuk mendapatkan pengawas sekolah/madrasah yang profesional, juga untuk menjawab kritikan atas asumsi seolah-olah jabatan pengawas

sekolah/madrasah sebagai tempat buangan, tempat memperpanjang usia pensiun dan tempat parkirnya orang-orang yang bermasalah. Padahal jabatan pengawas adalah jabatan penting dan strategis yang tugas pokok dan fungsinya memberikan bantuan profesional, dalam bentuk *supervisi* akademik dan *supervisi* manajemen. Pengawas juga mitra guru inovator, konselor, dan motivator bagi guru dan kepala sekolah/madrasah. Karena begitu penting dan strategisnya jabatan pengawas di sekolah/madrasah ini, maka tidak mungkin individu yang tidak memiliki *track record* (rekam jejak) yang jelas menduduki jabatan ini. Karena itu menggunakan perencanaan SDM untuk merekrut pengawas sekolah/madrasah bermutu sangat diperlukan.

b). Standar Pengawas Sekolah/madrasah (kualifikasi dan kompetensi)

Strategi berikutnya untuk mengangkat pengawas sekolah/madrasah yang bermutu dan profesional yaitu dengan menggunakan standar sekolah/madrasah pada kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pengawas sekolah/madrasah. Dari hasil wawancara ternyata Permen Diknas no. 12 tahun 2007 tentang standar sekolah/madrasah madrasah belum sepenuhnya dipedomani oleh Kanwil Kementerian Agama Sumatera Utara.

2. Pola Pembinaan Terhadap Pengawas Sekolah/madrasah

a) Mengikut sertakan Pengawas sekolah/madrasah dalam Pendidikan, Pelatihan dan Workshop.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pengawas sekolah/madrasah, Mapenda melakukan terhadap pengawas sekolah/madrasah. Pola

pembinaan yang dilakukan adalah mengikut sertakan pengawas sekolah/madrasah dalam program pendidikan, pelatihan dan workshop. Materi yang di berikan berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah/madrasah sebagai pengawas manajerial dan pengawas akademik.

Sebagai pengawas manejerial, pengawas sekolah/madrasah dibekali dengan teknik-teknik "bantuan profesional kapada para kepala sekolah/madrasah dalam konteks pengelolaan sekolah/madrasah. Sedangkan sebagai pengawas akademik, materi pelatihan diarahkan pada kegiatan antara lain, *supervisi* KBM, *Supervisi* Ulangan umum/semester, *Supervisi* BP/BK, *Supervisi* penyelenggaraan KKG, MGMP, KKKS, MKKS, dan *Supervisi* pembelajaran guru.

Berkaitan keikutsertakan pengawas sekolah/madrasah dalam kegiatan pendidikan, pelatihan dan workshop semua pengawas sekolah/madrasah telah mengikuti kegiatan tersebut. Hanya saja kuantitas dan materi yang diperoleh berbeda. Selain dari materii kepengawasan, sebagian besar pengawas mengharapkan materi lain seperti kurikulum, kependidikan, dan manajemen sekolah/madrasah juga diberikan dalam pendidikan dan pelatihan tersebut.

Lebih lanjut dari itu, subtansi dari pendidikan dan pelatihan bukan hanya memperoleh keterampilan, tetapi munculnya kesadaran akan tanggungjawab terhadap tugas adalah harapandari banyak orang terhadap pengawas sekolah/madrasah menumbuhkan kesadaran akan komitmen terhadap tugas merupakan esensi dari tugas itu sendiri. b.) Memberi Kesempatan Mengikuti Seminar dan Diskusi.

Selain mengikutsertakan pengawas sekolah/madrasah dalam pendidikan, pelatihan dan workshop. Pola pembinaan lainnya yang dilakukan oleh Kemenag Kota Medan adalah memberi kesempatan kepada pengawas sekolah/madrasah mengikuti seminar dan diskusi.

Kegiatan tersebut relatif biayanya murah dibandingkan dengan pendidikan pelatihan, sehingga sering dilaksanakan. Forum Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah/madrasah (MKPS) dan Kelompok Kerja Pengawas Sekolah/madrasah (KKPS), yang merupakan wadah musyawarah pengawas sekolah/madrasah ikut berperan aktif dalam kegiatan seminar diskusi tersebut.

Adapun bentuk kegiatan dalam seminar dan diskusi yang biasa dilakukan adalah memecahkan sesuatu problema yang dihadapi oleh pengawas sekolah/madrasah dalam tugas kepengawasannya. Sebagai nara sumber diundang para ahli atau berkompetensi yang akan dibicarakan.

Diberikannya kesempatan kepada pengawas sekolah/madrasah untuk mengikuti seminar dan diskusi telah mampu merubah visi dan menambah wawasan pengetahuan mereka tentang kepengawasan dan kependidikan. Berbagai macam persoalan yang dihadapi pengawas sekolah/madrasah ditempat kerja dapat dicari solusinya dalam kegiatan seminar dan diskusi tersebut.

b.) Memberikan Umpan Balik (*Feeef back*)

Penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah yang tidak dilaksnakan akan diberikan umpan balik (*feed back*) dengan tujuan untuk memotivasi pengawas sekolah/madrasah agar meninggalkan prestasi yang buruk dan mempertahankan, bahkan meningkatkan prestasi yang

sudah baik. Selain itu dari hasil penilaian prestasi kerja terhadap pengawas sekolah/madrasah akan dapat diketahui apakah sumber daya pengawas sekolah/madrasah telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki atau belum.

Melalui penilaian prestasi kerja inilah akan terlihat keberhasilan sebuah proses rekrutmen, seleksi, penempatan dan pelatihan bagi pengawas sekolah/madrasah.

Dari hasil penilaian prestasi kerja selama ini yang dilakukan Kasi Mapenda Kemenag belum ada umpan balik yang bisa memacu pengawas sekolah untuk lebih berprestasi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini tergambar antara yang aktif dan berprestasi dengan yang kurang aktif dan tidak berprestasi masih sama-sama menerima gaji, tunjangan dana tanpa adanya perbedaan.

Berkaitan dengan gaji, Kemenag Kota Medan tetap membayarkan gaji mereka. Karena mereka tetap melaksanakan tugas dan selalu hadir di sekolah/madrasah binaan sekalipun kuantitas kehadiran relatif rendah, tetapi pembayaran dana tunjangan prestasi kerja akan disesuaikan dengan prestasi kerja yang dilakukan oleh pengawas sekolah/madrasah.

Bagi pengawas sekolah/madrasah yang melalaikan tugas kepengawasannya, Pokjawas dan Kasi Mapenda memanggil dan menanyakan alasan tidak melaksanakan tugas atau hadir kesekolah/madrasah binaan. Setelah dinasehati, mereka biasanya akan melaksanakan tugas kepengawasannya dengan baik.

C. Kegiatan *Supervisi* Akademik di SMPN 29 dan 17

MEDAN

1. Perencanaan Pembelajaran.

Dalam melaksanakan *supervisi* perencanaan pembelajaran di sekolah/madrasah SMPN 29 DAN 17 MEDAN, pengawas PAI melakukan pembinaan kepada guru-guru PAI melalui kunjungan kelas untuk melihat secara langsung kesiapan guru dalam merencanakan pembelajaran yang merupakan bagian dari administrasi kelas yang harus dipersiapkan oleh guru-guru PAI sebelum melaksanakan proses pembelajaran.

Dari hasil penelitian yang dilakukan dan hasil wawancara dengan pengawas PAI dapat diketahui bahwa pengawas PAI telah berupaya memberikan contoh melalui *supervisi*, bagaimana merencanakan perangkat pembelajaran yang termasuk di dalamnya analisis kurikulum, rencana pembelajaran dan pemilihan metode yang tepat untuk mata pelajaran dan materi pelajaran tertentu. Selain itu terlihat juga adanya upaya pengawas PAI dalam memotivasi semangat guru-guru PAI dalam mempersiapkan administrasi kelas sebelum guru menyajikan pelajaran.

Sebelum melakukan pembinaan, pengawas PAI terlebih dahulu mendata kinerja guru tentang perencanaan pembelajaran. Setelah mendapatkan informasi kinerja guru, barulah pengawas PAI melakukan pembinaan, dengan memberikan arahan dan bimbingan kepada guru-guru PAI tentang bagaimana membuat perencanaan pembelajaran sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku. Seiring dengan terjadinya perubahan kurikulum yang digunakan pada pendidikan dasar dan menengah yaitu dari KBK (*competency based curriculum*) menjadi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran.

Dalam kegiatan pelaksanaan pembelajaran pengawas PAI juga berupaya memberikan bantuan dan bimbingan kepada guru-guru PAI tentang proses pembelajaran/bimbingan untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan dengan pengawas PAI dan guru-guru PAI SMPN 29 dan 17 MEDAN, terlihat adanya upaya pengawas PAI dalam memberikan contoh-contoh bagaimana melaksanakan proses belajar mengajar mengajar, menggunakan media pembelajaran/alat peraga yang baik dan benar serta

pemilihan metode yang tepat sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.

- 1) Upaya pengawas PAI dalam memberikan contoh-contoh melaksanakan proses belajar. Dari observasi lapangan yang dilakukan peneliti dapat diketahui bahwa dalam melakukan *Supervisi*, disamping memberikan penjelasan tentang bagaimana merencanakan dan mempersiapkan perangkat pembelajaran, pengawas PAI juga memberikan contoh-contoh pelaksanaan pembelajaran. Hal ini dilakukan pengawas PAI di setiap awal tahun pelajaran untuk memotivasi dan merangsang semangat guru-guru PAI dalam melaksanakan tugas di kelasnya yang baru. Sebagai langkah awal yang dilakukan pengawas PAI dalam menjelaskan contoh-contoh pelaksanaan pembelajaran adalah dengan memberikan pengarahan kepada guru-guru PAI tentang cara mengelola kelas.
- 2) Suasana kelas yang bersih, rapi, dan tertata dengan baik, menciptakan situasi kondusif bagi siswa untuk mengikuti proses pembelajaran dengan nyaman.

D. Hasil Penelitian

Standar kompetensi pengawas PAI yang tertuang dalam komponen kompetensi profesional, menegaskan bahwa seorang pengawas PAI harus mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan serta mutu proses dan hasil belajar siswa di sekolah/madrasah-sekolah/madrasah binaannya. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut pengawas PAI harus melakukan *Supervisi* akademik, *Supervisi* manajerial dan *Supervisi* peningkatan kompetensi guru-guru PAI. Dari hasil penelitian terhadap *Supervisi* yang dilakukan pengawas PAI di SMPN 29 DAN 17 MEDAN, diperoleh data sebagai berikut:

1. Kegiatan Evaluasi Pembelajaran.

Untuk mengetahui apakah suatu proses kegiatan belajar mengajar sudah berhasil atau tidak, perlu dilaksanakan evaluasi pembelajaran. Dalam

melakukan evaluasi pembelajaran, para guru diharapkan memiliki pengetahuan tentang teknik-teknik evaluasi, sehingga pelaksanaan evaluasi tersebut dapat mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan.

Dari hasil wawancara dengan pengawas sekolah/madrasah, didapatkan informasi bahwa salah satu materi *Supervisi* yang dilaksanakannya terdapat topik tentang evaluasi pembelajaran, yang tujuan utamanya adalah untuk membekali pengetahuan para guru dalam menguasai teknik-teknik evaluasi.

Dalam paparannya pengawas PAI berupaya menjelaskan tentang istilah-istilah yang biasa dipakai dalam evaluasi, tujuan dan fungsi evaluasi serta mekanisme/tatacara melaksanakan evaluasi yang baik dan benar.

Sebelum melakukan pembinaan tentang evaluasi, pengawas PAI terlebih dahulu mengadakan penilaian terhadap pengetahuan/pemahaman para guru tentang evaluasi pembelajaran. Setelah mendapatkan gambaran tingkat pemahaman mereka kemudian pengawas PAI menjelaskan tentang istilah-istilah yang selalu dipakai dalam evaluasi. Ada empat macam istilah yang saling berhubungan erat antara satu dengan yang lainnya dalam pelaksanaan evaluasi. Keempat istilah tersebut adalah; pengukuran, tes, penilaian dan pengambilan keputusan.

Pengukuran adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi atau data secara kuantitatif terhadap yang diukur. Salah satu alat ukurnya dinamakan tes dan hasilnya dinamakan skor atau hasil pengukuran. Sedangkan les itu sendiri merupakan alat ukur, instrumen, atau prosedur pengukuran yang dipergunakan untuk mengetahui perubahan dan kemajuan yang terjadi pada diri siswa setelah mengikuti kegiatan belajar mengajar. Penilaian (*evaluation*) adalah kegiatan untuk mengetahui apakah suatu program telah berhasil secara efektif dan efisien atau tidak.

Hal yang dilakukan pengawas PAI di atas telah menunjukkan upaya peningkatan pelayanan pendidikan bermutu, namun dalam mengimplementasikannya kembali mengalami berbagai kendala. Dari fakta yang ditemui di lapangan ternyata masih ada guru yang melaksanakan evaluasi pembelajaran tanpa mengikuti ketentuan seperti yang dikemukakan pengawas sekolah/madrasah. Ketika hal ini dikonfirmasi kepada guru yang

bersangkutan, jawaban klasik kembali muncul yaitu, terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan untuk itu, dimulai dari perencanaan, membuat format penilaian sesuai dengan karakteristik soal atau kompetensi yang diujikan, melaksanakannya baik secara individual maupun klasikal, mendokumentasikan dan mengarsipkan-nya. Menurut mereka hal ini hanya menambah pekerjaan saja.

Fenomena di atas terjadi antara lain karena lembaga atau sekolah/madrasah tidak menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, terutama fungsi perencanaan, pengarahan dan pengawasan. Hal ini tentu saja melibatkan kepala sekolah/madrasah dan pengawas sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah tidak mampu mengarahkan guru-guru PAI untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Demikian pula pengawas PAI tidak mampu merencanakan program tindak lanjut terhadap program-program yang dilaksanakan. Sedangkan guru tidak memiliki ciri-ciri guru yang profesional seperti yang dikemukakan oleh yaitu; (1) memiliki kemampuan sebagai ahli dalam bidang mendidik dan mengajar, (2) memiliki rasa tanggung jawab, yaitu mempunyai komitmen dan kepedulian terhadap tugasnya, (3) memiliki rasa kesejawatan dan menghayati tugasnya sebagai suatu karir hidup serta menjunjung tinggi kode etik jabatan guru.⁹⁹

Dengan demikian dari ketiga kegiatan pengawas PAI tersebut dapat ditegaskan, bahwa pelaksanaan tugas profesional pengawas PAI dalam memberikan *Supervisi* akademik guna meningkatkan mutu penyelenggaraan layanan pendidikan dan proses hasil belajar siswa di SMPN 29 dan 17 MEDAN, sudah cukup memadai. Hal ini terlihat dari upaya yang dilakukannya dalam mengarahkan guru-guru PAI agar mempersiapkan administrasi kelas dan perangkat pembelajaran seperti, membuat rencana pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, pemilihan metode yang tepat dan melaksanakan evaluasi pembelajaran sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku.

⁹⁹ Piet A. Suhertian, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber dsaya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 2.

Guru adalah merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu guru harus memiliki standar kompetensi tertentu dalam melaksanakan proses pembelajaran. Menyadari hal tersebut, dalam pelaksanaan *Supervisi*, pengawas PAI selalu memberikan pembinaan dan bimbingan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi guru-guru PAI SMPN 29 dan 17 MEDAN.

Pengawas PAI berupaya meningkatkan kompetensi guru-guru PAI dengan berpedoman kepada standar kompetensi yang ditetapkan oleh *Lukman Ali (et al)* tahun 2003, yang menyatakan bahwa guru harus menguasai sembilan kompetensi minimal, yaitu; *komponen kompetensi pengelolaan pembelajaran* terdiri atas, (1) penyusunan rencana pembelajaran, (2) pelaksanaan interaksi belajar mengajar, (3) penilaian hasil belajar peserta didik, (4) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik, (5) pelaksanaan bimbingan belajar peserta didik, *komponen kompetensi pengembangan potensi*, terdiri atas; (6) pengembangan diri. (7) pengembangan profesi, dan *komponen kompetensi penguasaan akademik* terdiri atas (8) pemahaman wawasan pendidikan, (9) penguasaan bahan kajian akademik.

Dalam memberikan bimbingan dan pembinaan pada guru-guru PAI terhadap sub komponen kompetensi pengelolaan pembelajaran, terlihat upaya pengawas PAI melakukan pengarahan tentang:

- 1) Penyusunan rencana pembelajaran, dengan kegiatan: (a) merumuskan tujuan pembelajaran, (b) memilih/menentukan materi pelajaran, (c) mengorganisir materi pelajaran, (d) menentukan metode/strategi pembelajaran, (e) menentukan media/alat peraga pembelajaran, (f) menyusun perangkat penilaian, (g) menentukan teknik penilaian, (h) menentukan alokasi waktu pembelajaran.
- 2) Pelaksanaan interaksi belajar mengajar dengan kegiatan (a) memulai/membuka pelajaran, (b) menyajikan materi pelajaran, (c) menggunakan metode/strategi pembelajaran, (d) menggunakan media/alat peraga pembelajaran, (e) menggunakan bahasa yang komunikatif, (f) memotivasi siswa, (g) mengorganisasi kegiatan, (h) berinteraksi dengan siswa secara komunikatif, (i) menyimpulkan

pembelajaran, (j) memberikan umpan balik, (k) melaksanakan penilaian (1) menggunakan waktu yang tepat.

- 3) Penilaian hasil belajar peserta didik terdiri dari (a) memilih soal berdasarkan tingkat kesukaran, (b) memperbaiki soal yang tidak valid, (c) memeriksa jawaban peserta didik, (d) mengklasifikasikan hasil-hasil penilaian, (e) mengolah dan menganalisis hasil penilaian, (f) menyusun laporan hasil penilaian, (g) membuat kecenderungan hasil penilaian, (h) menentukan korelasi antar soal berdasarkan hasil penilaian, (i) membuat kesimpulan hasil penilaian secara jelas dan logis.

Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik. Dalam memberikan bimbingan tentang tindak lanjut hasil penilaian, pengawas PAI mengembangkan program remedial dan *enrichment* atau perbaikan pengayaan, yaitu dengan membuat program khusus bagi siswa yang lamban dalam mengikuti pelajaran, untuk diberikan bimbingan intensif untuk mengejar ketertinggalannya dalam suatu kompetensi tertentu pada mata pelajaran tertentu di luar jam pelajaran, sedangkan bagi siswa yang cerdas diberikan bimbingan berupa pendalaman materi.

- 4) Pelaksanaan bimbingan belajar peserta didik. Pada bagian ini pengawas PAI mengarahkan para guru supaya melaksanakan bimbingan dan konseling kepada peserta didik di sekolah/madrasah agar potensi mereka berkembang secara optimal, untuk menemukan pribadi, mengenal lingkungan dan merencanakan masa depan. Kegiatan yang dilakukan adalah melaksanakan program bimbingan sesuai dengan yang dibutuhkan siswa secara kontinu yang terintegrasi dalam proses pembelajaran serta melakukan evaluasi dan membuat program tindak lanjut. Kegiatan yang dilakukan pada sub komponen kompetensi pengembangan potensi adalah:

- a.) Pengembangan diri, yaitu memotivasi para guru untuk berkemauan meningkatkan kemampuan diri, memiliki rasa keingintahuan yang tinggi, mampu mengendalikan diri, memiliki integritas kepribadian.
- b.) Pengembangan profesi, yaitu menulis karya ilmiah di bidang

pendidikan, menulis karya tulis berupa tinjauan atau ulasan ilmiah hasil gagasan sendiri di bidang pendidikan, menulis buku pelajaran atau modul sesuai dengan kurikulum yang berlaku untuk dijadikan bahan pelajaran di sekolah/madrasah, menulis soal/latihan sesuai dengan kaidah-kaidah penulisan soal.

Untuk mewujudkan hal tersebut di atas pengawas PAI mengusulkan kepada pihak sekolah/madrasah untuk mendatangkan nara sumber yang berkompeten dalam memberikan penjelasan tentang penulisan karya ilmiah.

2. Kegiatan pada sub komponen penguasaan akademik terdiri atas:

- a.) Pemahaman wawasan pendidikan; yaitu memberikan penjelasan tentang hakekat pendidikan, termasuk didalamnya mengetahui filsafat pendidikan, teori-teori pendidikan dan psikologi pendidikan, pengembangan kurikulum sekolah/madrasah, tingkat perkembangan siswa, macam-macam pendekatan/metode dan strategi pembelajaran.
- b.) Penguasaan bahan kajian akademik, yaitu memiliki kompetensi dan menguasai materi pelajaran yang diajarkan terhadap bidang studi tertentu, karena sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Melakukan diskusi dalam kelompok kerja guru, dan mendatangkan nara sumber.

Dari rangkaian kegiatan yang dilakukan pengawas PAI di atas, telah menunjukkan adanya kepedulian yang tinggi untuk memberikan pelayanan pendidikan bermutu terhadap sekolah/madrasah yang menjadi tanggungjawabnya. Usaha tersebut diharapkan mendapat dukungan dari pihak sekolah/madrasah terutama kepala sekolah/madrasah dan guru-guru PAI, agar program yang dilaksanakan tepat sasaran dan mencapai hasil yang diharapkan.

Berdasarkan deskripsi data di atas, ternyata kegiatan untuk meningkatkan kompetensi guru-guru PAI SMPN 29 dan 17 MEDAN, juga mendapat perhatian dari pengawas sekolah/madrasah. Menurutny

hal ini penting dilakukan karena guru adalah merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam menentukan keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu guru harus memiliki standar kompetensi tertentu dalam melaksanakan proses pembelajaran. Berpedoman kepada standar kompetensi yang ditetapkan oleh Lukman Ali (et al) tahun 2003, pengawas PAI dalam *supervisi* nya selalu melakukan pembinaan tentang sembilan kompetensi minimal yang harus dikuasai oleh guru, yaitu; (1) penyusunan rencana pembelajaran, (2) pelaksanaan interaksi belajar mengajar, (3) penilaian hasil belajar peserta didik, (4) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik, (5) pelaksanaan bimbingan belajar peserta didik, (6) pengembangan diri. (7) pengembangan profesi, (8) pemahaman wawasan pendidikan, (9) penguasaan bahan kajian akademik.

Upaya yang dilakukan pengawas PAI dalam meningkatkan kesembilan kompetensi minimal guru-guru PAI di atas telah diuraikan sebelum-nya. Hal itu dimaksudkan untuk meningkatkan sumber daya manusia (SDM) sekolah/madrasah, agar mampu mengelola dan mengembangkan program-program sekolah/madrasah dengan baik, dalam rangka menjadikan sekolah/madrasah bermutu. Sekolah/madrasah bermutu akan dapat memberikan layanan pendidikan bermutu sesuai tuntutan masyarakat. Namun usaha tersebut belum membuahkan hasil diharapkan karena dari hasil temuan di lapangan, masih banyak guru yang belum memiliki kompetensi sebagaimana yang ditetapkan oleh Lukman Ali (et al) Tahun 2003 tentang standar kompetensi guru. Untuk itu pengawas PAI diharapkan mampu memotivasi dan merangsang semangat guru-guru PAI dalam meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan terbaik kepada siswa-siswanya.

Analisis di atas menunjukkan bahwa salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru-guru PAI adalah dengan cara memberikan kebebasan kepada mereka untuk berkreasi dan berimprovisasi yaitu dengan memberikan kesempatan menunjukkan prestasi kepada orang lain baik di sekolah/madrasah maupun kepada masyarakat umum, memberi kesempatan mempelajari sendiri program kerja sampai paham, mengusahakan agar dapat kesempatan menikmati

pekerjaan mereka sampai puas, memberi tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing, dan memberi kesempatan mengembangkan diri sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing.

Dalam melakukan *supervisi* kurikulum dan pembelajaran, lebih lanjut pengawas PAI menekankan bahwa sekolah/madrasah harus memenuhi beberapa hal sebagaimana tersirat melalui hasil wawancara dengan pengawas PAI pada hari Selasa tanggal 12 April 2011, sebagai berikut, 1) memiliki kegiatan ekstra kurikuler, 2) memiliki Perencanaan pembelajaran yang dibuat sendiri oleh setiap guru, 3) mengalokasikan dana untuk memperpanjang kegiatan pembelajaran, 4) memiliki beberapa buku pelajaran yang digunakan sebagai buku referensi bagi guru dalam proses belajar mengajar, 5) sekolah/madrasah melaksanakan pembelajaran sesuai jumlah hari efektif yang terdapat dalam kalender pendidikan, 6) dalam melaksanakan pembelajaran, guru harus menggunakan media, alat peraga atau alat bantu belajar lainnya, 7) sekolah memiliki buku pelajaran yang digunakan siswa dalam pembelajaran, 8) guru harus melaksanakan pembelajaran di luar kelas pada mata pelajaran tertentu untuk meningkatkan efektivitas belajar mengajar, 9) sekolah/madrasah harus melaksanakan pembelajaran remedial bagi siswa yang lamban, 10) sekolah/madrasah harus melaksanakan praktek pada pelajaran Pendidikan Agama dikembangkan, 11) sekolah/madrasah harus mengupayakan penyediaan perangkat teknologi informasi seperti komputer, 12) sekolah/madrasah harus melaksanakan praktek kesenian, 13) sekolah/madrasah harus melaksanakan praktek olah raga, dan 14) guru harus memiliki pengetahuan tentang teknik-teknik evaluasi pembelajaran dan melaksanakannya untuk setiap mata pelajaran.

Dalam melaksanakan *supervisi* tentang manajemen kesiswaan, pengawas PAI mengawalinya dengan menentukan daya tampung siswa dan proses penerimaan siswa baru harus adil dan terbuka pada Sekolah/madrasah Menengah Pertama (SMP) untuk tahun ajaran baru. Kemudian dilanjutkan dengan membuat program pengembangan minat, bakat dan kreativitas siswa seperti program olah raga/ kesenian / dan ekstra kurikuler, program

layanan bimbingan dan konseling sesuai dengan kebutuhan siswa, program untuk mengikutsertakan siswa dalam berbagai perlombaan tingkat kecamatan, sekolah/madrasah membuat file khusus untuk untuk siswa yang berprestasi baik prestasi akademik maupun non-akademik.

Dalam melaksanakan *Supervisi* manajemen sarana dan prasarana, terlihat upaya pengawas PAI melakukan pembinaan terhadap kepala sekolah/madrasah dan guru-guru PAI dalam mengelola sarana dan prasarana yang dimiliki. Diantaranya adalah bagaimana mengelola gedung sekolah/madrasah atau ruang kelas agar kondusif untuk melaksanakan proses pembelajaran termasuk menata ruang kelas dan menjaga kebersihannya. Bagaimana agar halaman sekolah/madrasah terawat dengan baik dan asri, melakukan penghijauan yaitu dengan menanam jenis tumbuhan tertentu, tidak hanya menimbulkan keindahan lingkungan, tapi juga dapat dijadikan sumber belajar bagi siswa terutama untuk mata pelajaran Pendidikan Agama Islam. Bagaimana cara menjaga kebersihan WC, kamar mandi dan mengupayakan memiliki kamar mandi khusus bagi guru-guru PAI yang terpisah dari siswa. Mengupayakan memiliki jaringan listrik, instalasi air bersih, jaringan telepon, lapangan olah raga sendiri, sarana olah raga, sarana kesenian, sarana peribadatan dan sarana bermain siswa.

Dalam menyusun rencana pengembangan sekolah/madrasah hal pokok yang paling mendasar yang harus diperhatikan adalah menentukan visi dan misi sekolah/madrasah. Salah satu ciri organisasi modern adalah menyusun visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai organisasi serta strategi pencapaiannya. Dengan adanya visi berarti sudah tergambar cita-cita atau gambaran yang akan dicapai pada masa depan. Visi sekolah/madrasah harus dapat mengakomodasi kepentingan seluruh warga sekolah/madrasah, oleh sebab itu warga sekolah/madrasah harus dilibatkan dalam penyusunan visi sekolah/madrasah agar rasa memiliki terhadap sekolah/madrasah akan lebih tinggi melekat pada diri mereka sehingga kesungguhan dan keseriusan mereka untuk mewujudkannya lebih optimal.

Sesudah visi dirumuskan, selanjutnya sekolah/madrasah harus merumuskan misi sebagai bentuk tindakan nyata untuk mewujudkan visi.

Seperti halnya merumuskan visi, dalam merumuskan misi juga warga sekolah/madrasah dilibatkan agar masing masing pihak bertanggungjawab dalam mengemban tugas yang harus dipikul bersama untuk mewujudkan cita-cita yang akan diraih. Sekolah/madrasah disarankan merumuskan visi dan misi yang realistis, disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan sekolah/madrasah untuk melaksanakannya, jangan yang muluk-muluk terlalu tinggi sehingga tak mungkin untuk mencapainya.

Dalam hal visi SMPN 29 dan 17 MEDAN, nampaknya cukup ideal namun diperkirakan akan sulit mewujudkannya. Visi sekolah/madrasah tersebut adalah " Unggul dalam prestasi dilandasi budi pekerti yang luhur". Berdasarkan visi tersebut, berarti sekolah/madrasah bercita-cita untuk menjadi sekolah/madrasah yang unggul dalam arti mampu bersaing dengan sekolah/madrasah-sekolah/madrasah lainnya, termasuk sekolah/madrasah favorit. Apabila suatu sekolah/madrasah dikatakan unggul tentu saja harus berprestasi, artinya sekolah/madrasah harus mampu menghasilkan lulusan yang bermutu. Tak hanya itu, sekolah/madrasah juga bercita-cita membentuk pribadi-pribadi yang memiliki keimanan, ketaqwaan, akhlak mulia, sehingga dalam berperilaku akan mencerminkan sifat-sifat atau budipekerti yang luhur. Untuk mewujudkan hal tersebut tentu saja memerlukan komitmen yang tinggi dan kerja keras dari segenap warga sekolah/madrasah.

Demikian pula dengan SDM yang dimiliki warga sekolah/madrasah tersebut tergolong lemah, termasuk kepala sekolah/madrasah dan guru-guru PAI. Kepala sekolah/madrasah tidak memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat, hal ini terbukti dari beberapa peraturan yang dibuat tidak dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya, termasuk masalah disiplin. Hal yang sama juga ditemui pada guru, dimana guru kurang konsisten dalam melaksanakan tugas. Untuk itu disarankan kepada pihak yang berkompeten untuk melakukan terobosan berupa langkah-langkah konkrit dalam meningkatkan kinerja warga sekolah/madrasah tersebut.

Deskripsi yang berkenaan dengan hasil penelitian ini di susun berdasarkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian melalui

wawancara dan pengamatan langsung dilapangan dan diantara pertanyaan ataupun masalah dalam penelitian ini ada 4 hal yaitu:

1. Bagaimanakah pelaksanaan manajemen supervisor /Pengawas PAI untuk meningkatkan mutu Pendidikan Agama Islam.
2. Bagaimanakah pengorganisasian dan pembinaan pengawas PAI di Kota Medan.
3. Bagaimanakah Evaluasi prestasi kerja pengawas PAI sekolah/madrasah menengah di kota Medan.
4. Bagaimanakah Perencanaan untuk melaksanakan *supervisi* terhadap guru-guru PAI.

Apabila ke empat komponen ini dilakukan dengan baik dalam pengemabangan Sumber Daya Manusia (SDM), maka tujuan organisasi akan dapat diwujudkan. Sebaliknya bila empat komponen ini dilaksanakan tanpa arah yang jelas, maka tujuan yang dicapai akan sulit diraih, bahkan bisa gagal.

Dalam rangka untuk mendapatkan pengawas sekolah/madrasah PAI yang professional, maka beberapa strategi atau mekanisme yang dilakukan. Hal ini di ungkapkan Kasi Mapenda sebagai berikut:

"...paling tidak ada tiga hal yakni; (1) Menggunakan perencanaan SDM, (2) Mengikuti standar yang telah ditetapkan yang menyangkut kualifikasi dan kompetensi".

Dari hasil wawancara di atas, terungkap adanya kegiatan dalam mekanisme/pelaksanaan manajemen pengawas yang harus dilakukan jika ingin memperoleh pengawas yang bermutu dan professional. Rangkaian mekanisme tersebut terdiri atas, (1) menggunakan perencanaan SDM; (2) menganalisis kebutuhan; (3) mengikuti standar yang telah ditetapkan yang menyangkut kualifikasi dan kompetensi.

1. Menggunakan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan strategi pertama yang perlu diambil oleh manajemen supervisi untuk menduduki berbagai jabatan

dan pekerjaan yang tepat bagi pegawai yang ingin ditempatkan. Hal ini diungkapkan oleh Mapenda dalam wawancara berikut.

"Apapun pekerjaannya, termasuk pengawas sekolah/madrasah, dalam melakukan tugas perlu menggunakan analisis perencanaan SDM. Dari hasil analisis tersebut diperoleh informasi jumlah pegawai yang ada. kualifikasi pendidikan, pengetahuan dan keterampilan, minat kerja dan bakat yang perlu dikembangkan, termasuk pengalaman dan kepangkatan calon pengawas sekolah/madrasah".

Salah seorang pengawas sekolah/madrasah mengatakan, bahwa dalam analisis sumber daya pengawas sekolah/madrasah beluni dilakukan dengan baik. Pernyataan ini terungkap dalam wawancara berikut:

"Selama ini pengangkatan pengawas sekolah/madrasah, kurang memerhatikan analisis SDM, tetapi cenderung kepada kepentingan, kurang memerhatikan kualifikasi pendidikan dan minat menjadi pengawas sekolah/madrasah".

Kasi mapenda ketika di triangulasi dengan pernyataan tersebut menyatakan:

Selanjutnya pengawas sekolah/madrasah lain menyatakan bahwa mutasi ke jabatan pengawas sekolah/madrasah kurang memerhatikan *track record* calon pengawas. Keterangan ini dikutip dari hasil wawancara berikut.

"... Ada diantara guru dan kepala sekolah/madrasah yang dimutasikan ke jabatan pengawas sekolah/madrasah karena ada masalah ketika disekolah/madrasah, sehingga mustahil bisa menjadi pengawas sekolah/madrasah yang bermutu".

Kasi Mapenda ketika ditriangulasi dengan pernyataan tersebut menyatakan:

"Idealnya, ketika seseorang di promosikan ke jabatan pengawas sekolah/madrasah perlu memerhatikan *track record* atau rekam jejak yang jelas, bagaimana prestasinya, pengalaman kerjanya, dan nama baiknya, karena diperlukan persyaratan yang ketat".

Selanjutnya Kasi mapenda mengemukakan bahwa:

"Persyaratan yang harus dimiliki seorang pengawas sekolah/madrasah harus berpedoman pada standar pengawas sekolah/madrasah. Contohnya, kualifikasi pendidikan pengawas TK/ SD mirumal hanis sarjana.

Begitu pula untuk pengawas SMP, SMA, SMK minimal magister. Persyaratan lain kalau dari giuru paham bertugas 8 tahun atau, kalau dia kepala sekoiah paham menjabat 4 tahun dan usia maksimum 50 tahun serta harus lulus seleksi pengawas satuan pendidikan".

Jadi dengan adanya perencanaan SDM ini akan diperoleh informasi tentang kualifikasi dan kompetensi pengawas sekolah/madrasah PAI.

2. Menganalisis Pengorganisasian

Analisis kebutuhan dimaksudkan untuk melihat gambaran terhadap personil pengawas sekolah/madrasah yang diperlukan untuk melaksanakan tugas kepengawasan pada sekolah/madrasah dalam lingkup Mapenda Kemenag Kota Medan. Analisis kebutuhan dilakukan berdasarkan kebutuhan sekolah/madrasah.

Dari beberapa wawancara yang dilakukan, diperoleh bahwa pengawas sekolah/madrasah di Kota Medan belum memperhatikan analisis kebutuhan. Hal ini seperti yang dituturkan oleh pengawas dalam petikan wawancara berikut,

"Selama ini pengawas sekolah/madrasah belum memperhatikan jumlah pengawas sekolah/madrasah yang sudah ada. Seharusnya jumlah pengawas sekolah disesuaikan dengan kebutuhan. Pengangkatan kejabatan pengawas sekolah/madrasah selama ini tergambar karena adanya kepentingan, seperti ada masalah di tempat tugas lama, ingin panjang usia pensiun, dan ada juga persepsi tugas pengawas lebih mudah dan ringan".

Kepala Mapenda dalam wawancaranya merencanakan pengawas sekolah/madrasah PAI didasarkan pada analisis kebutuhan bukan kepentingan. Komitmen tersebut diungkapkannya dalam wawancara berikut,

Kebutuhan yang harus diutamakan. Kita harus bedakan antara-kepentingan dan kebutuhan. Kalau kepentingan misalnya lebih politis, sedangkan kebutuhan memang sangat dibutuhkan untuk melakukan pengawasan".

Selanjutnya Kasi mapenda menyatakan bahwa,

"Secara manajerial dalam konteks perlunya mutu yang baik terhadap *output* pendidikan, mengharuskan para pengawas sekolah/madrasah memadai secara kuantitatif dan kualitatif untuk memberikan bantuan kepada guru dan kepala sekolah/madrasah".

Sebaliknya, jika pengawas sekolah/madrasah tidak menyampaikan laporan tentang kasus-kasus yang terjadi di sekolah/madrasah binaannya cepat atau lambat akan sampai juga kepada kepala seksi Mapenda. Artinya dalam laporan ini harus bersifat objektif dan terbuka. Hal ini terangkum dalam wawancara berikut,

"Saya mengharapkan kepada para pengawas sekolah/madrasah dan kepala sekolah/madrasah agar menyampaikan laporan tugasnya secara tertulis tentang pelaksanaan tugasnya. Pelaporan ini sangat saya nantikan terutama laporan penilaian kinerja guru dan kepala sekolah/madrasah. Semua ini bertujuan untuk mengukur sejauhmana hasil pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepadanya. Kalau misalnya ada yang ditutupi saya yakin suatu saat akan terbongkar juga. Karena itu saya mengharapkan pengawas sekolah/madrasah harus objektif dan terbuka dalam menyampaikan laporan".

Dalam kesempatan terpisah sebelumnya pengawas sekolah/madrasah dalam wawancaranya mengemukakan,

"Kami melaporkan hasil kegiatan/pengawasan secara tertulis setiap akhir bulan kepada kepala seksi Mapenda melalui pokjawas untuk disampaikan kepada kepala Mapenda.

Lebih lanjut pengawas sekolah/madrasah

mengatakan,

Pengawas sekolah/madrasah menyampaikan secara tertulis laporan hasil *supervisi* di sekolah/madrasah binaannya dan hasil penilaiannya terhadap kinerja sekolah/madrasah".

Dari hasil observasi dan membaca daftar tanda terima penyerahan laporan tugas pengawasan, enam puluh persen menyerahkannya tepat waktu dan empat puluh persen sering terlambat.

Jadi, membuat laporan tugas secara periodik merupakan bagian dari pembinaan pengawas sekolah/madrasah, Dengan pelaporan

tersebut akan diketahui kuat atau tidaknya komitmen para pengawas sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugas kepengawasannya.

3. Evaluasi Prestasi Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Menengah di Kemenag Kota Medan

Penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah merupakan bagian terpenting dari seluruh proses kerja pengawas sekolah/madrasah. Karena dengan dilaksanakannya penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah, maka dapat diketahui prestasi yang sudah atau belum dicapai.

Untuk mengetahui sejauhmana prestasi yang sudah atau belum dicapai oleh pengawas sekolah/madrasah menengah di Medan, maka diperlukan penilaian prestasi kerja. Kepala seksi Mapenda mengungkapkan penilaian prestasi kerja sangat penting bagi dunia pendidikan dan pengawas sekolah/madrasah itu sendiri.

Salah seorang pengawas sekolah/madrasah di Kota Medan menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja di Kasi Mapenda belum dilaksanakan dengan baik. Hal ini di ungkapkannya dalam wawancara berikut ini,

"Sepengetahuan saya selama bertugas disini, penilaian prestasi kerja baik terhadap pegawai maupun terhadap pengawas sekolah/madrasah belum menjadi budaya, kalau pun ada penilaian prestasi kerja baru kepada kepala sekolah/madrasah, itu pun untuk kepentingan mutasi"

Ketika pernyataan ini ditriangulasi kepada kepala seksi Mapenda menyetujui pendapat ini. Hal ini dinyatakan dalam wawancara berikut,

"Menurut informasi, secara resmi dan terjadwal penilaian prestasi kerja belum dilaksanakan, baik terhadap pegawai di mapenda maupun kepada pengawas sekolah/madrasah PAI. Tetapi secara berkala setiap atasan pegawai di Mapenda ini termasuk pokjawas punya catatan terhadap kinerja pengawas sekolah/madrasah yang secara"

Kegiatan dan pengamatan atau observasi yang dilakukan, kinerja pengawas dilapangan adalah bagian dari penilaian kerja itu, seperti diungkapkannya dalam wawancara berikut,

"Dalam melaksanakan tugas kepengawasan sebagai Pokjawas juga melakukan pengamatan atau observasi bersifat langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pengawas sekolah/madrasah. Observasi yang bersifat langsung, melihat sendiri kegiatan pengawas sekolah/madrasah ketika melakukan *Supervisi* kesekolah/madrasah, bagaimana cara dia mengumpul data dan melakukan umpan balik ,dari hasil *Supervisi* nya. Sedangkan pengamatan tidak langsung, pokjawas hanya menilai kinerja pengawas dari laporan, tidak melihat langsung unjuk kerja pengawas sekolah/madrasah dengan mata kepala sendiri. Tetapi dari pengamatan langsung dan tidak langsung *pokjawas* dapat mengetahui siapa pengawas yang berkinerja baik dan siapa yang tidak, siapa yang berdisiplin dan punya komitmen terhadap tugas dan siapa yang tidak".

Selanjutnya pokjawas mengemukakan bahwa,

"Dalam rangka untuk memperoleh penilaian prestasi kerja yang maksimum, Mapenda Kota Medan melakukan langkah-langkah penilaian prestasi kerja seperti, menetapkan standar tugas yang jelas, menilai prestasi kerja, dan memberikm umpan balik (*feedback*).

4. Menetapkan Perencanaan Standar Tugas Pengawas

Sekolah/Madrasah

Aspek penting dalam penilaian prestasi kerja ialah adanya standar tugas yang jelas dari pengawas sekolah/madrasah. Standar itulah tolok ukur seorang pengawas sekolah/madrasah melaksanakan tugasnya. Pada umumnya tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah/madrasah adalah memberikan bantuan profesional dalam bentuk *supervisi*. Secara garis besar, jenis *supervisi* yang dilaksnakan oleh pengawas sekolah/madrasah adalah *Supervisi* manajerial dan *Supervisi* akademik.

Pokjawas dalam wawancaranya mengemukakan,

"*Supervisi* manajerial merupakan bantuan profesional yang diarahkan untuk pengembangan keprofesionalan kepala

sekolah/madrasah dalam konteks pengelolaan sekolah/madrasah. Sedangkan *supervisi* akademik lebih memfokuskan kegiatan antara lain, (1) *Supervisi* KBM, (2) *supervisi* ulangan umum/semester, (3) *Supervisi* kegiatan BP/BK, (4) *supervisi* penyelenggaraan KKG dan MGMP. (5) *Supervisi* pembelajaran guru".

"Sesuai dengan tugas dan fungsi pengawas sekolah/madrasah yaitu melaksanakan *Supervisi* manajerial dan *Supervisi* akademik di sekolah/madrasah. Menurut saya hal itu adalah standar tugas pengawas sekolah/madrasah, dan sudah semestinya arah penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah ditujukan pada tugas dan fungsi pengawas itu, sejauhmana pengawas sekolah/madrasah melakukan tugas dan fungsinya, selain itu juga dinilai kompetensi yang dimilikinya.

Menilai Prestasi Kerja

Setelah ditetapkan standar tugas pengawas sekolah/madrasah, selanjutnya dilakukan penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah. Prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah di Kecamatan Medan Tembung belum terlalu istimewa. Hal ini diungkapkan pengawas sekolah/madrasah dalam wawancara berikut,

"Dari evaluasi diri, kinerja pengawas sekolah/madrasah di kecamatan Medan Tembung belum begitu istimewa, sedang-sedang saja, tidak terlalu menonjol".

Sementara itu Kasi mapenda dalam wawancara mengungkapkan, "Prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan, saya menilainya, artinya baik. Karena masih banyak pengawas sekolah/madrasah yang belum melaksanakan tugas kepengawasannya dengan baik. Ada beberapa orang pengawas beberapa kali yang melakukan kunjungan ke sekolah/madrasah binaannya dalam setahun.

Begitupula salah seorang Kepsek menyatakan hal yang hampir sama,

"Selama kepemimpinan saya dua setengah tahun hanya 3 kali dikunjungi oleh pengawas sekolah/madrasah binaan. Jelas sangat kurang".

Tetapi selain ada sekolah/madrasah yang jarang dikunjungi, ada juga beberapa sekolah/madrasah yang secara rutin dikunjungi oleh

pengawas pembina. Salah seorang guru yang di wawancarai mengungkapkan,

"Kalau di sekolah/madrasah saya, pengawas pembina cukup disiplin dan selalu berkunjung kepala sekolah/madrasah baik ketika melaksanakan kegiatan *supervisi* maupun di luar tugas kepengawasan. Kami guru dibimbing dan dibina dengan sungguh-sungguh".

Terjadi perbedaan kualitas kunjungan antara satu sekolah/madrasah dengan sekolah/madrasah lainnya disebabkan lokasi sekolah/madrasah yang relatif jauh, dan motivasi yang tidak sama. Kendala yang dihadapi oleh pengawas sekolah/madrasah seperti minimnya sarana transportasi yang dimiliki pengawas sekolah/madrasah. Hal tersebut yang menjadi perbedaan kualitas kunjungan pembinaan.

Selanjutnya penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah juga dikaitkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pengawas sekolah/madrasah, yaitu berdasarkan Permendiknas Nomor 12 tahun 2007 ada 6 (enam) dimensi kompetensi yang harus dimiliki seorang pengawas sekolah/madrasah yaitu, (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi *Supervisi* manajerial, (3) kompetensi *Supervisi* akademik, (4) kompetensi evaluasi pendidikan, (5) kompetensi pelatihan dan pengembangan, dan (6) kompetensi sosial

Dari hasil wawancara dengan Kasi Mapenda Kemenag Kota Medan, mengungkapkan,

"Jika keberadaan pengawas sekolah/madrasah ingin diperhitungkan, mereka harus memiliki kompetensi yang unggul. Keenam kompetensi tersebut harus secara utuh melekat pada diri setiap pengawas sekolah/madrasah, tidak terpisah-pisah".

Hal ini sejalan dengan pernyataan salah seorang guru dalam wawancara berikut,

"Menurut penilaian saya, banyak pengawas sekolah di Kota Medan ini masih rendah kompetensinya, terutama kompetensi *supervisi* akademik, evaluasi pendidikan dan kompetensi penelitian dan pengembangan.

Menanggapi pernyataan tersebut Pokjawas mengakui dalam wawancara tersebut,

"Berdasarkan data dan informasi yang kita peroleh, kompetensi *Supervisi* akademik, evaluasi pendidikan dan kompetensi penelitian dan pengembangan pengawas sekolah/madrasah rendah. Lantaran kemampuan pengawas sekolah/madrasah seperti itu tidak salah kalau kebanyakan mereka mentok di golongan IV/a. Hanya sebagian kecil saja yang IV/b, itu pun karena mereka berasal dari jabatan struktural dan fungsional sebelum menjadi pengawas sekolah/madrasah, Salah satu penyebab mentoknya golongan mereka di IV/a adalah tidak punya karya tulis".

Ketika salah satu kompetensi atau kecakapan itu rendah, maka akan mempengaruhi pada kompetensi lainnya sehingga performance pengawas sekolah/madrasah terkesan tidak lengkap. Hal ini disadari oleh para pengawas sekolah/madrasah, rendahnya kompetensi tentu berpengaruh pada prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah itu sendiri. Pengawas sekolah/madrasah mengungkapkan pernyataannya dalam wawancara berikut,

"tidak diperhitungkan dimensi kompetensi dan kualifikasi pada pengangkatan pengawas sekolah/madrasah akan berpengaruh pada kinerja pengawas sekolah/madrasah. Mengapa? Karena kompetensi berkaitan erat dengan motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Hal inilah yang kurang dimiliki pengawas sekolah/madrasah PAI di kota Medan.

Memberikan Umpan Balik (*Feed Back*)

Setelah penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah dilakukan tentu akan diperoleh hasilnya. Hasilnya bisa jadi istimewa, baik, sedang, cukup bahkan bisa kurang. Jika prestasi pengawas sekolah/madrasah masih dibawah standar maka harus diperbaiki. Sebaliknya, jika prestasi kerjanya sudah baik maka hasil kerjanya diberi penguat (*reinforcement*).

Kasi Mapenda menyatakan dalam wawancara berikut,

"Penilaian prestasi kerja akan dapat menunjukkan apakah sumberdaya pengawas sekolah/madrasah telah dapat menunjukkan apakah sumberdaya pengawas sekolah/madrasah telah memenuhi tuntutan dikehendaki atau tidak, dan penilaian prestasi kerja akan terlihat keberhasilan pembinaan penempatan, dan pelatihan bagi pengawas sekolah/madrasah".

Sementara itu pengawas sekolah/madrasah menyatakan dalam wawancaranya bahwa,

"Bagi kami pengawas sekolah/madrasah dengan adanya penilaian prestasi kerja akan ada umpan balik yang bersifat positif atas beberapa hal yang telah kami lakukan, jangan antara pengawas yang berprestasi baik dengan yang punya prestasi disamakan".

Lebih lanjut Pokjawas mengungkapkan bahwa,

"Selama ini antara yang aktif melaksanakan tugas kepengawas dengan yang tidak aktif tipis sekali perbedaannya, yang aktif menerima gaji, tunjangan dan dana lainnya, sebaliknya yang tidak aktif juga menerima hal yang sama. Sebaiknya ada tindakan *reward* dengan *punishment* terjadilah kepuasan kerja".

Berdasarkan paparan data dan temuan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, ditemukan beberapa informasi penting yang berhubungan dengan masalah penelitian yakni adanya upaya pengawas PAI melakukan *supervisi* akademik, *supervisi* peningkatan kompetensi guru-guru PAI dan *supervisi* manajemen sekolah/madrasah. Hal tersebut terlihat dari serangkaian kegiatan yang dilakukannya memberikan pembinaan dan bimbingan kepada guru-guru PAI dan kepala SMPN 29 dan 17 MEDAN guna meningkatkan layanan pendidikan agar menjadi sekolah/madrasah berkualitas. Adapun pembahasan, simpulan dan saran yang diajukan adalah sebagai berikut:

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan *Supervisi* akademik yang dilakukan pengawas PAI pada SMPN 29 dan 17 MEDAN kurang berdampak terhadap peningkatan kinerja guru-guru PAI sekolah/madrasah tersebut. Hal ini disebabkan pengawas PAI tidak menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik dan rendahnya motivasi dan kreativitas guru dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.

Meskipun pengawas PAI telah melaksanakan tugas profesionalnya yaitu memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru-guru PAI

untuk meningkatkan proses pembelajaran dan hasil belajar siswa sesuai dengan prinsip-prinsip *supervisi*, apabila tidak didukung oleh seluruh warga sekolah/madrasah, hasilnya tentulah tidak sesuai dengan yang diharapkan. *Supervisi* akademik menitikberatkan pengamatan supervisi pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu.¹⁰⁰

Mengarahkan guru-guru PAI agar mempersiapkan administrasi kelas dan perangkat pembelajaran, termasuk membuat rencana pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran, pemilihan metode yang tepat dalam melaksanakan proses belajar mengajar, melaksanakan evaluasi pembelajaran sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku, adalah merupakan rangkaian *Supervisi* yang mutlak harus dilakukan. Kegiatan *supervisi* yang dilakukan di lembaga pendidikan sekolah/madrasah dasar lebih menitikberatkan pada bimbingan, arahan dan bantuan kepada guru-guru PAI agar proses belajar mengajar berjalan dengan baik.¹⁰¹ Dengan demikian melakukan *supervisi* terhadap guru-guru PAI akan dapat meningkatkan hasil belajar siswa. Hal ini sesuai dengan tujuan *supervisi* itu sendiri sebagaimana dikatakan Sahertian bahwa, tujuan *supervisi* adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.¹⁰² Hal tersebut sejalan dengan prinsip pokok *Supervisi* modern yaitu merupakan bagian integral dari program pendidikan.¹⁰³

Berdasarkan deskripsi di atas dapat diketahui bahwa pengawas PAI telah melaksanakan tugas profesionalnya dengan baik yaitu melaksanakan *supervisi* akademik, namun hasil temuan menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas tersebut terkesan hanya melepaskan tanggungjawabnya saja dalam melakukan pengarahan dan bimbingan

¹⁰⁰ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi, Buku Pegangan Kuliah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 33.

¹⁰¹ Dachnel Kamars, *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktik* (Padang: UPI, Press), 2004), h.66.

¹⁰² Piet A. Suhertian, *Supervisi Pendidikan, Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 19.

¹⁰³ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teori Untuk Praktik Profesional* (Bandung: Angkasa, 1983), h. 224.

kepada guru-guru PAI, karena tanpa perencanaan yang matang, jelas dan rinci. Kegiatan yang dilaksanakan tanpa diikuti dengan program tindak lanjut, sama artinya dengan melangkah tanpa tujuan. Misalnya, program sosialisasi yang dilaksanakan terhadap kurikulum KTSP dan perangkat administrasi guru PAI dengan terprogram/terencana untuk mengimplementasikannya, sehingga tujuan untuk layanan pendidikan dapat tercapai.

Dengan memperhatikan kegiatan pengawas PAI di atas, dikaitkan dengan pendapat para pakar pendidikan yang telah diuraikan sebelumnya, ternyata kegiatan *supervisi* akademik yang dilakukan pengawas PAI hasilnya kurang berdampak terhadap peningkatan layanan pendidikan yang berkualitas. Hal ini disebabkan karena pengawas PAI belum menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang baik terutama dalam hal perencanaan, strategi yang digunakan dan tujuan yang jelas.

Dengan memperhatikan paparan hasil penelitian di atas, beberapa kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru-guru PAI SMPN 29 dan 17 MEDAN juga mendapat perhatian dari pengawas sekolah/madrasah. Hal ini penting mengingat guru merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu guru harus memiliki standar kompetensi tertentu dalam melaksanakan proses pembelajaran. Berpedoman kepada standar kompetensi yang ditetapkan oleh Lukman Ali (et al) tahun 2003, pengawas PAI dalam *Supervisi* nya melakukan pembinaan terhadap sembilan kompetensi minimal yang harus dikuasai oleh guru. Sebab menurut Swearingen dalam Suhertian fungsi utama *Supervisi* adalah memperluas pengalaman guru-guru PAI, memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf, memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru PAI.¹⁰⁴ Hal ini dimaksudkan agar sumber daya manusia (SDM) sekolah/madrasah mampu mengelola dan mengembangkan program-

¹⁰⁴ Piet A. Suhertian, *Supervisi Pendidikan, Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 21.

program sekolah/madrasah dengan baik, dalam rangka menjadikan sekolah/madrasah berkualitas.

Berkenaan dengan kegiatan yang dilakukan pengawas PAI untuk meningkatkan kompetensi guru-guru PAI SMPN 29 dan 17 MEDAN, intensitasnya cukup tinggi, namun hasilnya belum optimal. Hal ini terlihat dari beberapa kegiatan *Supervisi* yang dilakukannya baik secara internal maupun eksternal, untuk memotivasi dan merangsang semangat para guru guna meningkatkan kinerja mereka dalam memberikan pelayanan terbaik kepada siswanya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Glickman dalam Kamars yang mengemukakan bahwa tujuan *Supervisi* adalah membawa guru-guru PAI secara bersama-sama sebagai orang-orang yang berpengetahuan profesional yang bekerja untuk keberhasilan siswa-siswanya.¹⁰⁵ Demikian pula Sutisna menyatakan bahwa *Supervisi* pendidikan adalah menyampaikan ide-ide pokok dalam menggalakkan profesional guru, mengembangkan kepemimpinan demokratis, memecahkan masalah-masalah belajar mengajar dengan efektif.¹⁰⁶

Salah satu upaya yang dilakukan pengawas PAI dalam menerapkan teori di atas adalah memberikan kebebasan kepada guru-guru PAI untuk berkreasi dan berimprovisasi yaitu dengan memberikan kesempatan menunjukkan prestasi kepada orang lain baik di sekolah/madrasah maupun kepada masyarakat umum, memberi kesempatan mempelajari sendiri program kerja sampai paham, mengusahakan agar dapat kesempatan menikmati pekerjaan mereka sampai puas, memberi tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing, dan memberi kesempatan mengembangkan diri sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing. Dengan demikian mereka akan dapat meningkatkan kinerjanya dalam menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas sesuai tuntutan masyarakat. Namun hasil temuan dilapangan menunjukkan bahwa hasil kegiatan tersebut kurang optimal. Hal ini disebabkan karena sebahagian

¹⁰⁵ Dachnel Kamars, *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktik*, h. 77.

¹⁰⁶ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teori Untuk Praktik Profesional*, h. 223.

guru-guru PAI telah jenuh dalam melaksanakan tugas dan segera memasuki masa pensiun. Mereka beranggapan apapun yang mereka lakukan tidak akan berpengaruh terhadap pengembangan karir mereka selanjutnya, sehingga kinerja mereka tidak meningkat.

Mencermati deskripsi di atas, terlihat jelas bahwa kegiatan *Supervisi* yang dilakukan pengawas PAI tidak berdampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan pendidikan di sekolah/madrasah tersebut. Hal ini memmmjukkan bahwa pengawas PAI tidak berhasil meningkatkan semangat kerja guru-guru PAI terutama dalam hal peningkatan kualitas proses belajar mengajar. Berdasarkan temuan penelitian, hal tersebut terjadi karena pengawas PAI tidak membuat dan melaksanakan program tindak lanjut seperti monitoring dan evaluasi.

Paparan hasil penelitian di atas tentang *Supervisi* manajemen sekolah/madrasah menunjukkan adanya upaya pengawas PAI untuk mengoptimalkan pengelolaan manajemen SMPN 29 dan 17 MEDAN, Medan. Hal ini sesuai dengan Arikunto yang menyatakan *supervisi* administrasi/manajemen menitik beratkan pada aspek-aspek administrasi/manajemen yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran.¹⁰⁷ Tugas pokok pengawas PAI adalah melaksanakan *supervisi* akademik dan *Supervisi* manajerial. Sasaran utama *supervisi* manajerial adalah pengelolaan manajemen sekolah/madrasah.¹⁰⁸ Dari serangkaian kegiatan *Supervisi* manajerial yang dilakukan pengawas PAI terhadap SMPN 29 dan 17 MEDAN, adalah memberikan pembinaan dan bimbingan tentang pembuatan rencana pengembangan sekolah/madrasah (RPS).

Dalam menyusun rencana pengembangan sekolah/madrasah hal pokok yang paling mendasar yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menentukan visi dan misi sekolah/madrasah. Hal ini sesuai dengan ciri organisasi modem yaitu menyusun visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai organisasi serta strategi pencapaiannya. Dengan membuat visi sekolah/madrasah, berarti sudah tergambar cita-cita atau sasaran yang ingin

¹⁰⁷ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, Buku Pegangan Kuliah, h.5.

¹⁰⁸ Lukman Ali (et al), *Standar Kompetensi Pengawas PAI* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Tenaga Kependidikan, 2004), h. 12.

dicapai sekolah/madrasah pada masa depan. Pernyataan tersebut sesuai dengan yang dikemukakan Sujana visi merupakan suatu proses yang menggambarkan serangkaian kegiatan perencanaan dan penetapan sasaran dalam aktivitas organisasi.¹⁰⁹ Visi sekolah/madrasah harus dapat mengakomodasi kepentingan seluruh warga sekolah/madrasah, oleh sebab itu warga sekolah/madrasah harus dilibatkan dalam penyusunan visi sekolah/madrasah agar rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap sekolah/madrasah akan lebih tinggi melekat pada diri mereka sehingga kesungguhan dan keseriusan mereka untuk mewujudkannya akan lebih optimal.

Sesudah visi dirumuskan, selanjutnya sekolah harus merumuskan misi sebagai bentuk tindakan nyata untuk mewujudkan visi. Seperti halnya merumuskan visi, dalam merumuskan misi juga warga sekolah dilibatkan agar masing-masing pihak bertanggungjawab dalam mengemban tugas yang harus dipikul bersama untuk mewujudkan cita-cita yang akan diraih. Sekolah disarankan merumuskan visi dan misi yang realistis, disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan sekolah untuk melaksanakannya, jangan yang muluk-muluk terlalu tinggi sehingga tak mungkin untuk mencapainya.

Dalam hal visi SMPN 29 dan 17 Medan, nampaknya cukup ideal namun diasumsikan akan sulit untuk mewujudkannya. Visi sekolah tersebut adalah "Unggul dalam prestasi dilandasi budi pekerti yang luhur". Berdasarkan visi tersebut, berarti sekolah bercita-cita untuk menjadi sekolah yang unggul dalam arti mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya, termasuk sekolah favorit. Apabila suatu sekolah dikatakan unggul tentu saja harus berprestasi, yaitu sekolah harus mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Tak hanya itu, sekolah juga bercita-cita membentuk pribadi-pribadi yang memiliki keimanan, ketaqwaan, akhlak mulia, sehingga dalam berperilaku akan mencerminkan sifat-sifat atau budipekerti yang

¹⁰⁹ Nana Sudjana, *Standar Mutu Pengawas* (Jakarta: Depdiknas, 2006), h. 225.

ludur. Untuk mewujudkan hal tersebut tentu saja memerlukan komitmen yang tinggi dan kerja keras dari segenap warga sekolah/madrasah.

Demikian pula dalam melakukan pembinaan tentang tata cara membuat program kerja jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. pengawas PAI menekankan kepada warga sekolah pembuatannya harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan sekolah. Dalam menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) hendaklah sesuai dengan kondisi yang ada dan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Selanjutnya pengawas PAI juga melakukan pembinaan kepada kepala sekolah tentang pengelolaan manajemen; kurikulum dan pembelajaran kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, serta manajemen hubungan masyarakat.

BAB V

PENUTUP

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Perencanaan supervisor Kemenag Kota Medan belum terlaksana dengan baik, karena 3 (tiga) komponen penting dalam manajemen supervisor yaitu, 1) perencanaan; 2) pembinaan (pengarahan); dan 3) penilaian prestasi kerja (pengendalian) belum dilaksanakan secara profesional.
2. Pengorganisasian manajemen *supervisor* terlaksana dengan baik namun proses yang menggambarkan serangkaian kegiatan belum dapat mengakomodasi seluruh kepentingan warga sekolah.
3. Pengawasan manajemen supervisor dalam upaya meningkatkan kinerja pengawas, kasi mapenda melakukan pembinaan terhadap pengawas dengan strategi mengikut sertakan pengawas dalam program pendidikan, pelatihan, workshop, seminar, diskusi, membuat laporan tugas secara priodik, dan pengawas telah melaksanakan tugasnya secara professional hasilnya belum optimal. Dari hasil penilaian prestasi kerja pengawas yang dilaksanakan oleh pengawas kasi mapenda Kota Medan, prestasi kerja yang di raih belum optimal. Hal ini terlihat belum dilaksanakannya tugas pokok dan fungsi pengawas secara maksimun dan komitmen terhadap tugas pun masih rendah.
4. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh pengawas PAI terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran di SMPN 29 dan 17 Medan sudah cukup memadai, namun belum efektif dan tepat sasaran. Hal ini disebabkan karena pihak sekolah dan pengawas PAI tidak menjalankan sepenuhnya prinsip-prinsip manajemen terutama perencanaan, pengarahan dan pengawasan.

Pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah terhadap peningkatan kompetensi guru-guru PAI SMPN 29 Medan belum optimal, karena kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan tidak diikuti dengan program tindak lanjut seperti monitoring dan evaluasi.

Pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh pengawas PAI terhadap pengelolaan manajemen sekolah dalam upaya menjadikan sekolah

berkualitas sudah cukup memadai, namun dikarenakan sumber daya sekolah yang begitu terbatas terutama dalam hal sumber daya manusia, sumber dana, sarana dan prasarana serta fasilitas yang dimiliki, tidak mendukung untuk mewujudkan sekolah berkualitas.

B. SARAN

1. Pengawas Sekolah/Madrasah

- a. Hendaknya lebih mengintensifkan pelaksanaan supervisi perencanaan pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran, kepada kepala sekolah dan guru-guru PAI, agar dapat meningkatkan mutu proses belajar mengajar dan hasil belajar siswa.
- b. Dapat melaksanakan program pembinaan yang berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi guru-guru PAI agar dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.
- c. Melakukan pembinaan yang lebih terarah terhadap pengelolaan manajemen sekolah dalam upaya untuk menjadikan sekolah berkualitas.
- d. Bertindak lebih tegas dalam menerapkan peraturan yang berlaku terutama dalam hal disiplin kepegawaian.
- e. Kepala Kemenag Kota Medan agar lebih memerhatikan manajemen kinerja pengawas sekolah menengah di Kota Medan dengan cara merubah strategi yang menyeluruh terhadap mekanisme pengangkatan, pola pembinaan, dan penilaian prestasi kerja pengawas sekolah/madrasah
- f. Kepala Kemenag Kota Medan agar memfokuskan pola pembinaan dengan cara mengikutsertakan pengawas sekolah dalam program pendidikan, pelatihan, workshop, seminar, dan diskusi supaya kinerja pengawas sekolah lebih berkualitas dan profesional.
- g. Kepala Seksi Mapenda dan Pokjawas Pengawas Sekolah Kota Medan agar melakukan penilaian prestasi kerja pengawas sekolah secara formal dan berkesinambungan sehingga hasilnya dapat dijadikan bahan evaluasi untuk diberikan penghargaan (*reward*) atau sanksi (*punishment*).
- h. Pengawas sekolah Kota Medan agar berpikir positif, dan menghilangkan persepsi negatif terhadap jabatan pengawas

sekolah yang selama ini dianggap sebagai "tempat buangan".

i. Pengawas sekolah agar meningkatkan kinerja, kompetensi, dan citra diri dengan terlibat aktif melaksanakan supervisi dan pembinaan ke sekolah binaan supaya tidak ada kesan seolah-olah pengawas sekolah tidak melaksanakan tugas kepengawasannya.

2. Kepala Sekolah

- a. Hendaknya dapat meningkatkan kompetensinya terutama dalam hal pengelolaan manajemen sekolah.
- b. Mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki dengan melakukan berbagai terobosan dalam upaya untuk menjadikan sekolah berkualitas.

3. Guru-guru PAI

- a. Agar dapat lebih menghayati tugas pokoknya untuk memberikan layanan pendidikan yang berkualitas kepada siswa-siswanya.
- b. Berperan lebih aktif dalam mengembangkan potensi siswa agar mereka dapat tumbuh sebagai generasi penerus yang handal.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi, *Dasar-Dasar Supervisi, Buku Pegangan Kuliah* .Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

A. F. Stoner, James, *Manajemen*, Edisi. 2 .Jakarta: Erlangga, 1989.

AH. Sanaky, Hujair, *Paradigma Pendidikan Islam: Membangun Masyarakat Madani Indoanesia*.Yogyakarta: Safiria Insania Press, 2003.

Boone-David. L. Kurtz, Louis E., *Principles Of Management, Random House Business Division* .New York: Second Edition, 1984.

Burhanuddin, *Anlisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*.Jakarta: Bumi Aksara, 1994.

Djohar, *Pengembangan Pendidikan Nasional Menyongsong Masa Depan* .Yogyakarta: Grafika Indah, 2006.

Handoko, Hani, *Manajemen*, Cet. IV,.Yogyakarta, BPFE, 199I.

Kartono. K, *Pengantar Metodologi Researah Sosial* .Bandung: Penerbit Alumni, 1980.

Kerlinger. F. N, *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Edisi Ketiga .Alih Bahasa oleh Landung R. Simatupang.Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1986)

Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2000.

Nata, Abuddin, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, cet. 2 .Jakarta: Prenada Media Group, 2007.

Neuman. W. L, *Sosial Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: USA: Third Edition 1997.

N. K. & Lincoln. Y. S, Denzin.Editors) *Handbook of Qualitative Researah*. London. New Delhi: Sage, 1994.

P. Spardley, James, *Participant Observation*. New York: Rinehart and Wiston, 1980.

Purwanto, Ngalim, *Adminitrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.

P, Suparlan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Program S-2 Kajian Wilayah Amerika Universitas Indonesia, 1994.

P. Siagian, Sondang, *Fungsi-Fungs Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.

Poerwandari. E. K, *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi* .Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan

Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 1998.

Pendidikan Nasional, Kementerian. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001.

R. Terry, George, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terjemahan, J. Smith D.F.M. Jakarta: Bumi Aksara, 1993.

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

S.P. Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Gunung Agung, 1997.

Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa, 1983.

Sahertian, Piet A, *Supervisi Pendidikan, Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

Syaiful Sagala dan Qomari Anwar, *Profesi Jabatan Kependidikan Guru Sebagai Upaya Menjamin Kualitas Pembelajaran*. Jakarta: Uhamkan Press, 2004.

Siagian, Sondang, *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.

Sagala, Syaiful, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Kualitas*. Jakarta: Nimas Multina, 2004.

Sukmadinata (*et al*), *Pengendalian Kualitas Sekolah* (Bandung: Kusuma Karya, 2003).

Sagala, Syaiful, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Kualitas*. Jakarta: Nimas Multina, 2004.