

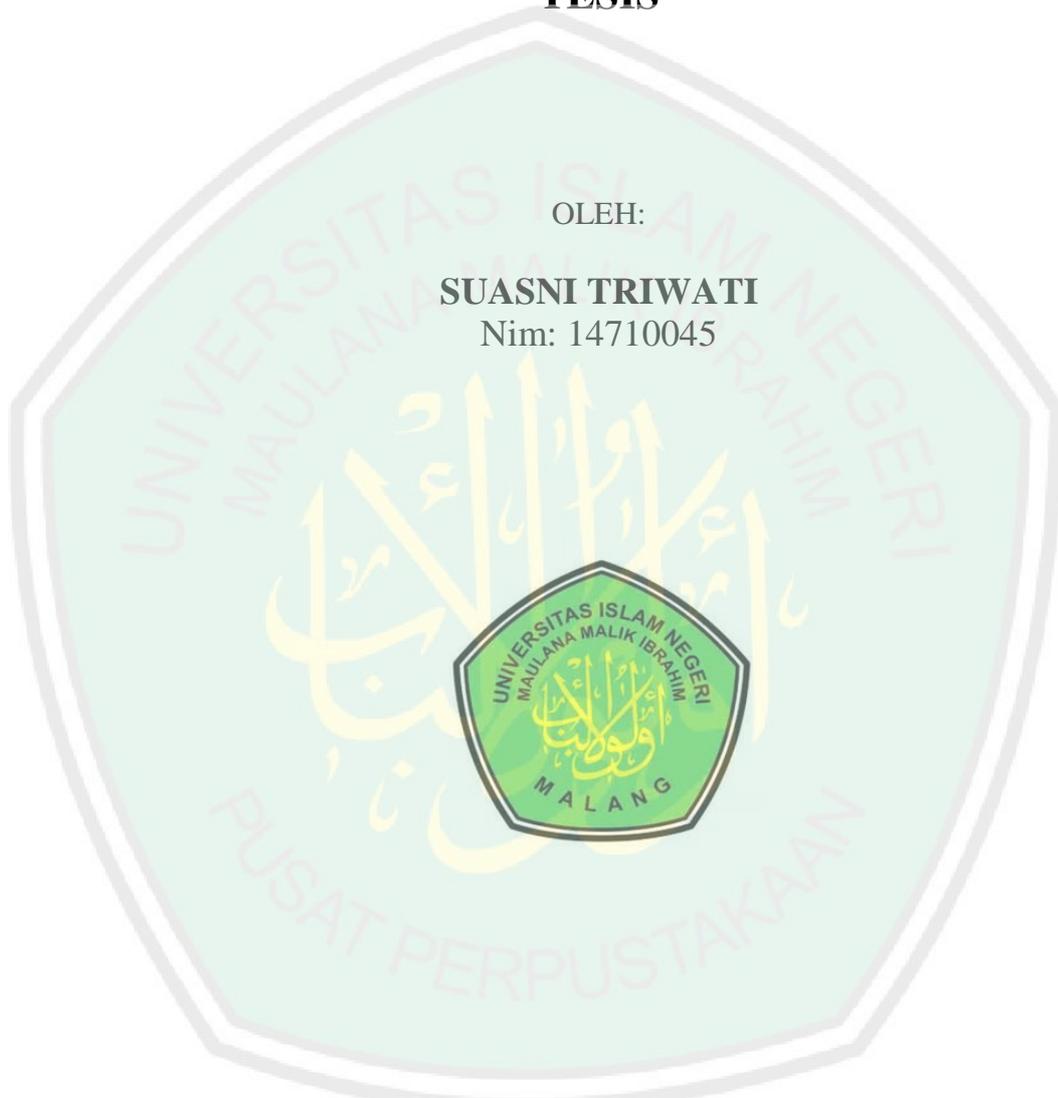
**MANAJEMEN SUPERVISI PENGAWAS DALAM MENINGKATKAN  
PROFESIONALISME GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
STUDI KASUS DI SMP NEGERI SE-KECAMATAN  
JONGGAT KABUPATEN LOMBOK TENGAH**

**TESIS**

OLEH:

**SUASNI TRIWATI**

Nim: 14710045



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2016**

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Nama : SUASNI TRIWATI

NIM : 14710045

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul Tesis : Manajemen Supervisi Pengawas dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Studi Kasus di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah

Telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada hari Senin 30 Mei 2016.

Malang, 30 Mei 2016

Pembimbing I



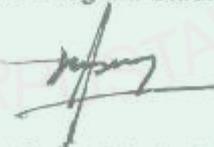
Prof. Dr. H. Mulyadi, M.PdI  
NIP: 195507171982031005

Pembimbing II



Dr. Zaenul Mahrujudi, MA  
NIP: 197306031999031001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi



Dr. H. M. Sarisul Hady, M. Ag  
Nip. 196608251994031002

## LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Tesis berjudul : MANAJEMEN SUPERVISI PENGAWAS DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU PAI STUDI KASUS DI SMP NEGERI SE-KECAMATAN JONGGAT KABUPATEN LOMBOK TENGAH

Ditulis oleh : Suasni Triwati

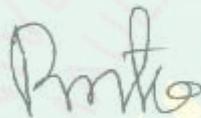
NIM : 14710045

Progam Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diuji dan dipertahankan didepan sidang dewan penguji pada hari Senin 30 Mei 2016

Dewan Penguji

Ketua



Dr. H. Rahmat Aziz, MA  
NIP: 19700813 200205 1 001

Sekretaris



Dr. Zaenul Mahmudi, MA  
NIP: 197306031999031001

Penguji Utama



Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag  
NIP: 19720420 200212 1003

Pembimbing/Penguji



Prof. Dr. H. Mulyadi, M.PdI  
NIP: 195507171982031005

Mengetahui  
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Baharuddin, MA  
NIP: 195612311983031032

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Suasni Triwati  
 NIM : 14710045  
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
 Konsentrasi : Supervisi Pendidikan Islam  
 Alamat : BTN Mandalika No. 29 Leneng-Praya Kabupaten  
 Lombok Tengah-NTB  
 Email/Telepon : suasnitriwati@gmail.com

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul: "Manajemen Supervisi Pengawas Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Pai Studi Kasus Di Smp Negeri Se-Kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah", yang saya tulis benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan pengambilan dari tulisan atau karya orang lain.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa tesis ini merupakan hasil plagiasi, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut, dan bukan menjadi tanggungjawab dosen pembimbing atau pengelola Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Malang, 30 Mei 2016  
 Yang Membuat Pernyataan,



*Suasni Triwati*  
 SUASNI TRIWATI

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Lembar Persetujuan dan Pengesahan.....	iii
Pernyataan Keaslian Tulisan.....	iv
Motto.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Abstrak (berbahasa Indonesia).....	vii
Abstrak (berbahasa Inggris).....	ix
Abstrak (berbahasa Arab).....	x
Kata Pengantar.....	xvi
Daftar Isi.....	xvii
Daftar Tabel.....	xx
Daftar Gambar.....	xxi
Daftar Lampiran.....	xxii
Daftar Lainnya.....	xxiii
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A.    Konteks Penelitian.....	1
B.    Fokus Penelitian.....	6
C.    Tujuan Penelitian.....	7
D.    Manfaat Penelitian.....	7
E.    Originalitas Penelitian.....	8
F.    Definisi Istilah.....	13
G.    Sistematika Laporan Penelitian.....	15
<b>BAB II     KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Manajemen Pengawas.....	18
1. Pengertian Manajemen.....	18
2. Fungsi-Fungsi Manajemen.....	21
a. Perencanaan.....	25
1) Pengertian Perencanaan.....	
2) Sumber-sumber Perencanaan.....	26

b.	Pengorganisasian.....	28
1)	Pengertian Pengorganisasian.....	29
2)	Unsur-unsur Pengorganisasian.....	32
3)	Prinsip-prinsip Pengorganisasian.....	33
c.	Penggerakan.....	33
1)	Pengertian Penggerakan.....	34
2)	Motivasi.....	36
d.	Pengendalian.....	36
1)	Pengertian Pengendalian.....	37
2)	Prinsip-prinsip Pengendalian.....	39
B.	Supervisi Akademik.....	41
1.	Pengertian Supervisi Akademik.....	41
2.	Ruang Lingkup Supervisi Akademik.....	45
3.	Tujuan Supervisi Akademik.....	49
4.	Fungsi Supervisi Akademik.....	51
C.	Pendekatan dan Model Supervisi.....	57
1.	Pendekatan-Pendekatan Supervisi.....	57
a.	Pendekatan Supervisi Direktif.....	57
b.	Pendekatan Supervisi Nondirektif.....	58
c.	Pendekatan Supervisi Kolaboratif.....	59
d.	Pendekatan Supervisi Pengembangan.....	60
2.	Model-Model Supervisi Akademik.....	63
a.	Model Supervisi Konvensional.....	61
b.	Model Supervisi Artistik.....	63
c.	Model Supervisi Ilmiah.....	64
d.	Model Supervisi Klinis.....	66
D.	Program Kerja Pengawas.....	67
E.	Pelaksanaan Program Kerja Pengawas.....	80
1)	Menetapkan standard an metodologi untuk mengukur restasi.....	81
2)	Mengukur Prestasi Kerja.....	83

3) Membandingkan Hasil .....	84
4) Mengambil Tindakan Korektif.....	85
F. Evaluasi Program Kerja Pengawas.....	86
G. Implikasi Supervisi Pengawas.....	89
H. Kerangka Berpikir.....	92
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	95
B. Kehadiran Peneliti.....	99
C. latar Penelitian.....	100
D. Data dan Sumber Data Penelitian.....	101
E. Tehnik Pengumpulan Data.....	102
F. Tehnik Analisa Data.....	106
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	110
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN</b>	
A. Gambaran Umum Latar Penelitian.....	116
1. Profil Kantor Kementerian Agama.....	116
2. Profil Pengawas dan Visi Misi Pengawas PAI.....	118
a. Profil Pengawas PAI SMPN Kecamatan Jonggat.....	119
b. Pola Pembinaan Pengawas.....	120
b. Visi dan Misi Pengawas PAI Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah.....	121
c. Struktur Organisasi Kepengawasan PAI.....	124
3. Profil SMPN Se-Kecamatan Jonggat.....	125
B. Paparan Data dan Temuan.....	130
1. Perencanaan Penyusunan Program Pengawas.....	130
2. Implementasi Program Pengawasan dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI.....	143
3. Implikasi Manajemen Pengawas dalam Meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMPN se-Kecamatan	161

	Jonggat.....	
	<b>C Temuan Penelitian.....</b>	<b>167</b>
<b>BAB V</b>	<b>PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
	Perencanaan Program Pengawas dalam Meningkatkan	
	1. Profesionalisme Guru PAI.....	175
	Implementasi Program Pengawas dalam Meningkatkan	
	2. Profesionalisme Guru PAI.....	185
	Implikasi Manajemen Supervisi Pengawas dalam	
	3. Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI.....	210
<b>BAB VI</b>	<b>PENUTUP</b>	
	A. Kesimpulan .....	219
	B. Saran.....	221
	C. Implikasi.....	222
	DAFTAR PUSTAKA.....	223
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Perbedaan penelitian dengan penelitian sebelumnya	12
Tabel 2.1	: Pendapat ahli tentang fungsi-fungsi manajemen	23
Tabel 3.1	: Jadwal pelaksanaan penelitian	84
Tabel 4.1	: Data sekolah SMPN se-kecamatan Jonggat Rencana pengawasan akademik tahun pelajaran	102
Tabel 4.2	: 2015/2016 Program tahunan pengawas PAI tahun pelajaran	114
Tabel 4.3	: 2015/2016 Program semester pengawas PAI tahun pelajaran	115
Tabel 4.4	: 2015/2016 Jadwal kunjungan sekolah binaan di kecamatan Jonggat	116
Tabel 4.5	: semester ganjil tahun pelajaran 2015/2016 Jadwal kunjungan sekolah binaan di kecamatan Jonggat	119
Tabel 4.6	: semester genap tahun pelajaran 2015/2016	120
Tabel 4.7	: Standar pengawasan PAI Identifikasi hasil pengawasan akademik di SMPN se-	122
Tabel 4.8	: kecamatan Jonggat tahun pelajaran 2014/2015 Identifikasi hasil pengawasan akademik di SMPN se-	137
Tabel 4.9	: kecamatan Jonggat tahun pelajaran 2015/2016	138
Tabel 4.10	: Tabulasi temuan penelitian	148
Tabel 5.1	: Kontinum tingkatan komitmen guru	164
Tabel 5.2	: Kontinum tingkatan abstrak guru	166

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	:	Komponen utama fungsi manajemen	26
Gambar 2.2	:	Tiga tujuan supervisi akademik	41
Gambar 2.3	:	Alur penyusunan program tahunan pengawas Alur proses penyusunan program pengawasan	68
Gambar 2.4	:	semester	69
Gambar 2.5	:	Siklus pengawas sekolah	75
Gambar 3.1	:	Teknik analisa data	90
Gambar 4.1	:	Struktur organisasi POKJAWAS PAI Kemenag Kab. Lombok Tengah	101
Gambar 4.2	:	Alur penyusunan program tahunan pengawas tahun pelajaran 2015/2016	112
Gambar 5.1	:	Prototipe guru	167
Gambar 5.2	:	Penjabaran prototipe guru	168
Gambar 5.3	:	Langkah-langkah dasar proses pengawasan	178
Gambar 5.4	:	Alur penyusunan program tahunan pengawas	180
Gambar 5.5	:	Model pentahapan prosedur penjamin mutu	181
Gambar 5.6	:	Performansi mengajar	191

## ABSTRAK

Suasni Triwati, 2016. *Manajemen Supervisi Pengawas Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Studi Kasus di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah.*

Tesis, Program Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Kata Kunci: Manajemen, Pengawas, Profesionalisme.

Pengawas Pendidikan Agama Islam sebagai salah satu pengendali mutu pendidikan di sekolah mempunyai tanggungjawab yang besar dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI. Hal ini sangat ditentukan oleh manajemen pengawas dalam menyusun program kepengawasannya. Manajemen yang dimaksud adalah pemenuhan unsur dasar yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk (1) mendiskripsikan dan menganalisis manajemen pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat, (2) mendiskripsikan dan menganalisis implementasi supervisi pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat, (3) mendiskripsikan dan menganalisis implikasi supervisi pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Data dianalisis melalui kasus individu. Teknik analisa data menggunakan *Data Collection, Data Reduction, Data Display, dan Concluding Drawing/Verification*. Pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) penyusunan program pengawas dilakukan secara kolektif di Kantor Kementerian Agama berdasarkan temuan-temuan di sekolah binaan. Temuan pengawas di sekolah binaan sebagai dasar penyusunan program tahun berikutnya belum seluruhnya dapat diimplementasikan dalam pelaksanaan supervisi. 2) pelaksanaan supervisi di SMPN se-Kecamatan Jonggat dilakukan 2-3 kali dalam satu semester. 3) Pelaksanaan supervisi pengawas PAI SMPN se-Kecamatan Jonggat berimplikasi pada peningkatan profesionalisme guru terutama di kompetensi pedagogik dan professional.

Manajemen pengawas dalam menyusun program di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah bersifat terbuka dan partisipatif, karena melibatkan semua pengawas maka komitmen pengawas terhadap pelaksanaan program-program yang telah dibuat menjadi lebih tinggi. Program yang sudah disusun oleh pengawas sudah mencerminkan aspek peningkatan

profesionalisme guru secara berkelanjutan. Pelaksanaan supervisi ke sekolah binaan dilakukan 2-3 kali dalam satu semester, pembinaan yang dilakukan oleh supervisor terhadap guru Pendidikan Agama Islam SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat dilakukan secara intensif sehingga berimplikasi sangat signifikan dapat membantu guru dalam meningkatkan profesionalismenya terutama pada aspek kompetensi paedagogik dan professional.



## ABSTRACT

Suasni Triwati, 2016. *The Management Supervisi Supervision In Increase Of In Teacher Professional Competency The Study Of Casus In Yuniior Haigh School Negeri One Subdistrict Jonggat.*

Tesis, Program Of Management Educatin Of Islam (MPI), Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim,

**Keyword : Management, Supervision, Professionalism.**

### Abstract

Islamic Education supervisors as one of the quality controller of education in schools have a great responsibility in fostering PAI teacher. These all determined by supervisors management in arranging their supervision program. Management defined as planning, organizing, actuating, controlling. Thus, this research aim to: (1) describe and analyze supervisor management in improving PAI teachers professionalism SMPN in Jonggat, (2) describe and analyze the implementation of supervisor supervision in improving PAI teacher professionalism SMPN in Jonggat, (3) describe and analyze the implication of supervisor supervision in improving PAI teacher professionalism SMPN in Jonggat.

The design in this research is uses qualitative approach, case studies. The collecting data in this research use a in-depth interview, participant observation and documentation. Analysis data with individual cases, with its analysis are data collection, data reduction and data display, concluding drawing/verification. Checking the data with triangulation.

The results of data analysis proves that (1) arranging supervision program conducted collectively in KEMENAG office based on finding on cultivated school. Supervisor finding on cultivated school as arranging program for next year, not be able to implement at all in supervision program (2) implementation of supervision in SMPN Jonggat conducted twice or three times/semester (3) implementation of PAI supervisor supervision in SMPN Jonggat implicated to increasing teachers professionalism, especially in pedagogic and professional competences.

Supervisor management in arranging the programs in KEMENAG was open-minded and participative, it was involved all of supervisors so supervisors commitment towards programs application was higher. The arranged programs reflected improvement of teacher professionalism continually. implementation of supervision in schools conducted twice or three times/semester. The supervision that conducted by the supervisors to all PAI teachers intensively so implicated significantly and helped teachers in improving their professionalism especially in pedagogic and professional aspects.



## مستخلصات

سووسني تريواتي، 2016. إدارة وكالة الإشراف في ترقية الاحترافية لمدرس التربية الدينية الإسلامية دراسة الحالة بالمدرسة المتوسطة الحكومية أنحاء مأمورية جونغنت بمحافظة لومبوك الوسطى.

رسالة الماجستير، قسم إدارية التربية الإسلامية (MPI)، جامعة مولنا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

مفتاح الكلمة: الإدارة، الإشراف، الاحترافية.

إن إشراف التربية الدينية الإسلامية كوحدة التحكم لجودة التربية ضمن المدرسة تملكه المسؤولية الكبيرة في انفعال التنمية نحو مدرس التربية الدينية الإسلامية. ومن ثم كانت إدارة وكالة الإشراف الطبية لها يد فعال في ترقية الاحترافية لمدرس التربية الدينية الإسلامية بالمدرسة المتوسطة الحكومية أنحاء مأمورية جونغنت بمحافظة لومبوك الوسطى. وإمكانية القيام بإجراءات الوظائف جيدة، هل من المشرف أن ينظم البرنامج لأعمال المشرف واضحاً، الموجه واستدامة بالأنشطة الإشرافية المحروءة من قبل فحسب.

يليق بسياق الإدارة، البرنامج لعمل المشرف يستوعب فيه وظائف التطبيق الخطي في مجال الإشرافية. ولديه أربعة عناصر عند إدارة وكالة الإشراف وهي على نحو التالية: الخطية، التنظيمية، القيادة والتحكمية. كإطار الخطية، وكان برنامج الإشراف من خلال المدرسة ترتبط بسلسلة من الإجراءات أو النشاطات التي سيجري بها في أهداف الإشراف. وباهتمام الخطوات الرأسية الخطية تنطوي على أربع خطوات النشاطات التي ينبغي لها التنفيذ في تخطيط البرنامج الإشرافية لدى المدرسة وهي تشمل على: (1) إثبات المعيار والطريقة في تقييس الإنجاز. (2) تقييس الإنجاز العملي. (3) المقارنة بينما حصله القياس بالهدف والمعيار المحقق قبيل. (4) أخذ الإجراءات التصحيحية لما احتاج بها. هذا البحث يهدف إلى نتائج النموذج: (1) تخطيط النشاطات لوكالة الإشراف يرقى الاحترافية لمدرس التربية الدينية الإسلامية بالمدرسة المتوسطة الحكومية أنحاء مأمورية جونغنت، (2) تطبيق وكالة

الإشراف في ترقية الاحترافية لمدرس التربية الدينية الإسلامية بالمدرسة المتوسطة الحكومية أنحاء  
 مأمورية جونغنت، 3) توريث وكالة الإشراف في ترقية الاحترافية لمدرس التربية الدينية الإسلامية  
 بالمدرسة المتوسطة الحكومية أنحاء مأمورية جونغنت.

يستخدم هذا البحث المدخل النوعي على دراسة الحالة. أما تقنيات جمع البيانات يستخدم المقابلة  
 المتعمقة، المراقبة بالمشاركة والوثيقة. وتحلل البيانات بالحالة الفردية. أما تقنيات تحليل البيانات  
 تستخدم جمع البيانات، تقليص البيانات، عرض البيانات والختامية الرسمية أو النسخة. وفحص  
 صحة البيانات باستخدام التثليث.

إن نتائج البحث تدل على الأمور الآتية: 1) تخطيط البرنامج لوكالة الإشراف يجري جماعيا عند  
 إدارة الشؤون الدينية التي تعتمد على النتائج لدى المدرسة المستهدفة. كانت النتائج لوكالة الإشراف  
 في المدرسة المستهدفة كأساس التخطيط في البرنامج السنوية التالية لم يستطع استخدامها كليا في  
 مجال إجراء الإشراف. 2) تنفيذ الإشراف بالمدرسة المتوسطة الحكومية أنحاء مأمورية جونغنت من  
 خلال مرتين بل حتى ثلاث مرات في المستوي. 3) وتنفيذ مشرف التربية الدينية الإسلامية أنحاء  
 مأمورية جونغنت يقتضي ضمن ترقية احترافية المدرس وبالتحقيق ضمن الكفاءة التربوي والاحتراف.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Kemajuan peradaban suatu masyarakat sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan penduduknya. Semakin tinggi sumber daya manusia (SDM) semakin tinggi pula peradaban masyarakat dan semakin maju dalam pola berpikirnya.

Seiring dengan hal tersebut hakikat pendidikan diartikan sebagai kepuasan secara konseptual terhadap kenyataan-kenyataan kehidupan manusia baik disadari maupun tidak disadari, manusia telah melaksanakan pendidikan mulai dari keberadaan manusia pada zaman primitif sampai zaman modern (masa kini), bahkan selama masih ada kehidupan manusia di dunia, pendidikan akan tetap berlangsung. Kesadaran akan konsep tersebut menunjukkan bahwa pendidikan sebagai gejala kebudayaan. Artinya sebagai pertanda bahwa manusia sebagai makhluk budaya yang salah satu tugas kebudayaan itu tampak pada proses pendidikan<sup>1</sup>.

Keberlangsungan pendidikan sangat tergantung pada keberadaan pendidik (guru). Guru berfungsi sebagai penyelenggara dan pelaksana utama pendidikan yang kedudukannya tidak dapat digantikan oleh apapun dan dalam bentuk apapun juga. Guru bukan hanya mengajarkan/mentransfer pengetahuan kepada peserta didik tetapi juga memberikan pendidikan yang sesuai dengan tatanan dan tataran yang berlaku.

---

<sup>1</sup> Saifullah, Ali, *Antra Filsafat dan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Offset Printing :20040), hlm. 81

Keberadaan guru juga tidak serta merta, akan tetapi melalui proses panjang berdasarkan kompetensi-kompetensi yang ada, meliputi: kompetensi paedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Untuk memantapkan kompetensi yang ada, maka diperlukan suatu proses yaitu supervisi, baik dilakukan oleh kepala sekolah maupun pengawas .

Dalam usaha meningkatkan kualitas pendidikan, guru merupakan komponen utama untuk dibina dan dikembangkan secara berkesinambungan. Pembentukan profesionalisme guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan (*pre-service education*) maupun program dalam jabatan (*inservice education*). Potensi guru harus bertumbuh dan berkembang secara berkesinambungan agar dapat melaksanakan fungsinya sebagai tenaga profesional.

Profesionalisme menjadi tuntutan dari setiap pekerjaan. Profesi guru merupakan salah satu profesi yang sehari-hari menangani siswa dengan berbagai karakteristik yang menuntut profesionalisme guru karena guru memiliki tanggung jawab dalam upaya meningkatkan kemampuan anak didiknya.

Guru merupakan komponen utama pendidikan yang memerlukan pelayanan supervisi untuk mengetahui tingkat kompetensi yang dimilikinya. Keberhasilan seorang guru tentunya tidak terlepas dari seorang pengawas yang profesional yang mengerti apa saja permasalahan yang dihadapi guru.

Supervisi pendidikan berfungsi untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru. Kepala sekolah sebagai

pemimpin pendidikan merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan pendidikan di sekolahnya. Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang banyak, salah satunya dalam bidang supervisi pendidikan. Supervisi pengajaran merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan. Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki.

Usaha untuk memperbaiki kondisi pendidikan yang utama dimulai dari profesi guru, baik kualitas kompetensi guru maupun penghargaan terhadap kinerjanya dalam melakukan proses transformasi ilmu pengetahuan, teknologi dan bimbingan kepada anak didiknya. Guru berkewajiban untuk mengembangkan bakat dan potensi yang dimiliki secara efektif agar guru tidak tertinggal dalam menghadapi kemajuan zaman di era globalisasi terutama di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.

Oleh karena itu dapat dipahami bahwa pengawasan pendidikan adalah fungsi manajemen pendidikan yang harus diaktualisasikan, seperti halnya fungsi manajemen lainnya. Berdasarkan konsep tersebut, maka proses

perencanaan yang mendahului kegiatan pengawasan harus dikerjakan terlebih dahulu. Perencanaan yang dimaksudkan mencakup perencanaan, pengorganisasian, wadah, struktur, fungsi dan mekanisme, sehingga perencanaan dan pengawasan memiliki standar dan tujuan yang jelas.

Supervisor mempunyai tanggung jawab meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah serta mempunyai peranan yang sangat penting terhadap pengembangan dan kemajuan sekolah. Tanggung jawab supervisor tersebut akan dapat dilaksanakan dengan baik jika didukung oleh sebuah manajemen yang terorganisir. Keberadaan pengawas sangat diharapkan akan dapat memberikan kontribusi yang banyak dalam pengembangan keterampilan dan wawasan guru dalam melakukan proses pembelajaran. manajemen yang dimaksud adalah pemenuhan unsur dasar yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

Pengawasan ialah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan telah dilakukan sesuai dengan rencana semula. Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi.

Menurut Murdick bahwa “pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi”. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap; pertama, menetapkan standar pelaksanaan; kedua, pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan ketiga, menentukan kesenjangan (deviasi) antara

pelaksanaan dengan standar dan rencana.<sup>2</sup> Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan. Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki.

Pelaksanaan manajemen dalam pengawasan antara lain berfungsi sebagai patokan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, karena tanpa *planning* yang jelas dikhawatirkan pengawas akan terjebak dalam kegiatan tanpa mengetahui tujuan dan sasaran yang akan dicapai. *Planning* harus dilaksanakan pertama kali, kemudian diikuti pembinaan dan diakhiri dengan evaluasi.<sup>3</sup>

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan. Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki.

---

<sup>2</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 1.

<sup>3</sup> M. Fathurrahman, Hindama Ruhyanani, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2015), hlm. 167.

Dalam konteks Pendidikan Agama Islam, supervisi pengawas merupakan salah satu langkah yang ditempuh pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan secara universal. Pengawas melakukan tugasnya memberikan pendampingan dan arahan kepada guru dalam rangka memperbaiki proses pembelajaran.

Dari pengamatan dan pengalaman penulis terhadap pelaksanaan pengawasan di sekolah terutama untuk mata pelajaran Pendidikan Agama Islam, supervisi oleh pengawas masih kurang, akan tetapi kekurangan itu tidak menghalangi ketercapaian tujuan pendidikan terutama di sekolah umum.

Manajemen yang dilakukan oleh pengawas dalam melakukan fungsi kepengawasannya pada mata pelajaran pendidikan Agama Islam di lapangan mendorong peneliti untuk mengkaji manajemen yang dikembangkan dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI khususnya di SMP Negeri yang berada di kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah.

### **B. Fokus Penelitian**

Dari latar belakang tersebut, penulis memfokuskan penelitian tentang manajemen supervisi yang dikembangkan pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat. Dalam hal ini, penulis masih menganggap adanya pertentangan antara *das sein* (realitas) dan *das sollen* (idealitas) pada pelaksanaan fungsi kepengawasan terutama melalui supervisi pendidikan, sehingga pelaksanaan pembelajaran Pendidikan Agama Islam sering tidak maksimal sesuai tuntutan *stakeholders* pendidikan.

Adapun fokus penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana perencanaan program pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat?
2. Bagaimana implementasi program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat?
3. Bagaimana implikasi implementasi program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat?
2. Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat?
3. Mendeskripsikan dan menganalisis implikasi implementasi program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat?

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan menambah wawasan keilmuan terutama mengenai manajemen supervisi pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI. Adapun manfaat yang ingin

disumbangkan dari hasil penelitian ini baik secara teoritis maupun praktis adalah:

1. Secara teoritis, penelitian ini akan memberikan khazanah pengembangan ilmu di bidang supervisi pada umumnya dan supervisi PAI pada khususnya.
2. Secara praktis penelitian ini bisa dipergunakan dan memberikan manfaat bagi para praktisi pendidikan :
  - a. Bagi guru  
Dapat menjadi referensi yang bersifat membangun tentang supervisi sehingga kehadiran supervisor tidak lagi dianggap menjadi hal yang menakutkan di lembaga pendidikan.
  - b. Bagi Supervisor  
Dapat menjadi salah satu referensi dalam membina dan meningkatkan pembinaan supervisi terhadap guru PAI
  - c. Bagi Kementrian Agama  
Dapat dijadikan referensi dalam memberikan pembinaan terhadap pengawas dalam meningkatkan pembinaan supervisi terhadap guru PAI.
  - d. Bagi peneliti selanjutnya  
Dapat dijadikan sebagai bahan penelitian awal bagi mereka yang tertarik dengan masalah ini.

#### **E. Originalitas Penelitian**

Untuk mengetahui posisi penelitian dan menghindari adanya pengulangan terhadap penelitian-penelitian terdahulu, maka akan dipaparkan beberapa penelitian yang telah dilakukan, antara lain:

*Pertama*, Ainin, Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SD Islam Robithoh *Full Day School* Gurah Kediri, Tahun 2013. Tesis, difokuskan pada (1) perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. (2) Penilaian kinerja guru mengacu pada indikator penilaian kinerja yang telah ditetapkan. (3) kinerja guru dilihat dari hasil penilaian kepala sekolah dan pengawas sekolah. Penelitian terdahulu menjadikan kepala sekolah sebagai obyek penelitian sedangkan penelitian ini menjadikan pengawas sebagai obyek penelitian.

*Kedua*, Asmaun Saleh, Manajemen Penyelenggaraan Supervisi Akademik (Studi Kasus di Dinas Pendidikan Kabupaten Bahari), Tahun 2009. Disertasi, difokuskan pada arti manajemen mencakup: (1) manajemen sebagai suatu profesi, (2) manajemen sebagai proses, dan (3) manajemen sebagai seni. Manajemen sebagai supervisi akademik mengambil konsep manajemen secara umum, yaitu kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya meliputi: perencanaan, pengorganisasian, mengaktifkan, supervisi. Fungsi-fungsi tersebut sekaligus menjadi tujuan dari proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada guru-guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para siswa, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar. Dikomparasi dengan penelitian tersebut, penelitian yang akan peneliti lakukan adalah manajemen supervisor dalam melakukan supervisi terhadap guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat.

*Ketiga*, Tesis Siti Mardiyatul Khoiriyah, *Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi multikasus MAN Tlogo Blitar dan SMAN 1 Talun Blitar)*, Tesis, 2008. Tesis ini membahas tentang manajemen strategic yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidik. Sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan ini adalah manajemen secara universal yang dilakukan oleh Pengawas PAI.

*Keempat*, Tesis Rahayu Trisna, *Model Supervisi Pengajaran Dalam Rangka Meningkatkan Profesionalisme Guru*, 2006. Tesis ini hanya membahas tentang model-model supervisi tanpa mengkaji secara rinci dan menyeluruh dari sebuah manajemen dalam meningkatkan profesionalisme guru, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan ini mengkaji manajemen secara universal dari pengawas dalam meningkatkan profesionalisme Guru PAI.

*Kelima*, Subhan Ali Santoso, Tesis yang berjudul *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam Pada Aspek Kompetensi Pedagogik di SDN Sukun 2 Kota Malang*. Penelitian tersebut menitikberatkan pada kompetensi paedagogik yang meliputi kemampuan proses belajar mengajar seperti pada hasil wawancara dengan kepala sekolah, yang menyatakan bahwa para guru Pendidikan Agama Islam di SDN ini kurang ahli pada kompetensi pedagogiknya karena kurangnya pengetahuan di bidang itu dan tidak terampil dalam mengaplikasikan teknologi yang ada sebagai penunjang keberhasilan pembelajaran.

*Keenam*, Tesis Tajudin yang berjudul Kinerja Supervisi dalam membina peningkatan profesionalisme guru di madrasah Ibtidaiyah Al-azhar Serabi Barat Kecamatan Modung Bangkalan, 2012. Penelitian tersebut mendeskripsikan tentang bagaimana kinerja supervisi dalam meningkatkan profesionalisme guru di madrasah ibtidaiyah dengan menfokuskan pada masalah kinerja supervisi dalam profesionalisme guru di Madrasah ibtidaiyah, tidak mendeskripsikan kompetensi guru PAI di sekolah secara khusus. Meskipun ada kesamaan dalam penelitian ini tentang profesionalisme guru, namun titik perbedaannya adalah pada penelitian ini ditekankan pada manajemen supervisor (pengawas) bukan kinerja.

**Tabel: 1.1. Perbedaan Penelitian Dengan Penelitian Sebelumnya**

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orientasi Penelitian
1	Ainin, Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SD Islam Robithoh <i>Full Day School</i> Gurah Kediri, Tahun 2013.	Mengkaji Manajemen supervisor	Obyek penelitiannya Kepala sekolah sebagai supervisor (Kepala Sekolah)	Peneitian in terfokus pada manajemen supervisor (pengawas) dalam meningkatkan profesionalisme guru Pendidikan Agama Islam
2	Asmaun Saleh, 2009, <i>Manajemen Penyelenggaraan Supervisi Akademik (Studi Kasus di Dinas Pendidikan Kabupaten Bahari)</i> .	Sama-sama meneliti tentang supervisi.	Fokus pada manajemen sebagai suatu profesi dan sebagai seni	
3	Siti Mardiyatul Khoiriyah, <i>Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi multikasus MAN Tlogo Blitar dan</i>	Manajemen	Manajemen strategic Supervisi pengawas	

	<i>SMAN 1 Talun Blitar</i> ), Tesis, 2008			
4	Rahayu Trisna, 2006, <i>Model Supervisi Pengajaran Dalam Rangka Meningkatkan Profesionalisme Guru</i> .	sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif	Penelitian ini memfokuskan pada kinerja supervisi dalam peningkatan profesionalisme guru di madrasah ibtidaiyah.	
5	Subhan Ali Santoso, <i>Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam Pada Aspek Kompetensi Pedagogik di SDN Sukun 2 Kota Malang</i>	Profesionalisme guru	Hanya mengkaji aspek paedagogik	
6	Sumardi A, Hulunggi, <i>Hubungan antara supervisi pengawas sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, perilaku mengajar guru, motivasi belajar siswa, dan pemanfaatan fasilitas belajar dengan prestasi - siswa SMA Negeri di Sulawesi Tengah</i> , 2008	Pencapaian prestasi belajar siswa sangat signifikan	Penelitian terfokus pada hubungan antar variable baik secara langsung maupun tidak	
7	Tajuddin, <i>Kinerja Supervisi dalam membina peningkatan profesionalisme guru di madrasah Ibtidaiyah Al-azhar Serabi Barat Kecamatan Modung Bangkalan</i> , 2012	Berkaitan dengan profesionalisme guru	Hanya melihat dari aspek kinerja secara umum bukan manajemen	

Penelitian ini mengkaji manajemen yang dilakukan supervisor (pengawas) dalam rangka meningkatkan profesionalisme Guru Pendidikan

Agama Islam di SMP Negeri se-kecamatan Jonggat. Penelitian ini bersifat utuh dan universal dalam multidimensi, tidak hanya dari *planning* saja, atau *actuating* saja.

Penelitian bersifat baru karena belum ada penelitian sebelumnya yang mengkaji tentang manajemen supervisor (pengawas) secara utuh dan universal dalam melakukan pembimbingan terhadap Guru pendidikan Agama Islam.

#### **F. Definisi Istilah**

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam penelitian ini, penulis menjelaskan beberapa istilah yang digunakan:

##### **1. Manajemen Supervisi**

Manajemen diartikan seni dalam mengelola sebuah organisasi. Manajemen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kegiatan yang terdiri dari perencanaan program pengawasan, pelaksanaan program pengawasan, dan evaluasi pelaksanaan program pengawasan oleh pengawas di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat.

##### **2. Pengawas (supervisor)**

Menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah dinyatakan bahwa Pengawas Pendidikan Agama Islam yang selanjutnya disebut Pengawas PAI pada sekolah adalah Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas pendidikan agama Islam yang tugas, tanggungjawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan penyelenggaraan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah.

Dengan demikian yang dimaksud dengan pengawas dalam tesis ini adalah pengawas Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat.

### 3. Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam

Mengingat luasnya pembahasan tentang profesionalisme maka dalam penelitian ini, peneliti membatasi pembahasan tentang profesionalisme guru PAI pada aspek kompetensi paedagogik dan aspek profesional saja.

Agar terhindar dari kesalah pahaman mengenai istilah profesionalisme maka peneliti menguraikan arti dari istilah-istilah tersebut:

- a) **Profesi** adalah pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian dari para anggotanya.
- b) **Professional** ada dua pengertian. Pertama, orang yang menduduki suatu jabatan atau profesi. kedua, penampilan seorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.
- c) **Profesionalisme** berhubungan dengan komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan secara terus menerus mengembangkan strategi-strategi atau teknik-teknik yang digunakan dalam melaksanakan tugas profesinya.

- d) **Profesionalitas** mengacu pada sikap para anggota profesi terhadap profesinya serta tingkat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki untuk melaksanakan tugas dalam profesinya.
- e) **Profesionalisasi** adalah proses peningkatan kualifikasi maupun kemampuan para anggota profesi dalam mencapai kriteria yang standar dalam penampilannya sebagai anggota suatu profesi.<sup>4</sup>

### G. Sistematika Laporan Penelitian

Setelah penelitian dilakukan, maka penulis menyusun laporan dengan sistematika sebagaimana yang telah ditentukan pada pedoman Penulisan tesis, Disertasi, dan Makalah pascasarjana UIN Maliki Malang, sebagai berikut:

Dalam bab I berisi konteks atau latar belakang masalah yang menguraikan secara umum program pengawas. Kemudian dirangkaikan menjadi fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah. Untuk melaksanakan penelitian ini akan dikemukakan teori-teori yang sudah ada, yang kemudian akan di bahas pada bab II dengan harapan akan menemukan teori-teori baru sebagai pengembangan teori yang sudah ada.

Pada bab II (Kajian Pustaka), berisi tinjauan pustaka dengan berusaha membangun konsep teoritik, karena bab ini berisi tentang teori-teori yang berkenaan dengan fokus penelitian yang dipaparkan pada bab I. Adapun landasan-landasan teori pada penelitian ini adalah: teori manajemen, teori supervisi yang didalamnya mencakup konsep dan teori supervisi akademik.

---

<sup>4</sup> Pupuh Fathurrahman, AA Suryana, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Rafika Aditama, 2011), hlm. 18.

Selanjutnya akan membahas tentang program supervisi, strategi supervisi, model supervisi dan implikasi supervisi pengawas secara teoritis dalam pembahasan ini juga ditinjau dari segi perspektif Islam. Disini penulis memaparkan bagaimana pandangan Islam tentang pengawas dengan memunculkan dalil Al-Qur'an dan hadist sebagai sumber, kemudian ditutup dengan kerangka berfikir.

BAB III Dipaparkan metode penelitian yang membahas secara detail langkah-langkah peneliti dalam memperoleh berbagai informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti di lokasi penelitian, data dan sumber data, kemudian tehnik pengumpulan data, analisis data dan kemudian diakhiri dengan pengecekan keabsahan data.

BAB IV Paparan data dan temuan penelitian, membahas tentang paparan jawaban sistematis fokus penelitian dari hasil temuan penelitian selama penelitian dilakukan di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat.

BAB V Diskusi hasil penelitian, membahas tentang hasil penelitian yang berisi diskusi hasil penelitian yang menjadi inti dari penelitian ini. Pembahasan penelitian ini digunakan untuk mengklarifikasikan dan memposisikan hasil temuan yang telah dirumuskan dalam bab I, kemudian relevansinya dengan teori-teori yang dipaparkan dalam bab II, dan yang telah dikaji secara sistematis pada bab III metode penelitian. Secara keseluruhan penelitian ini dipaparkan pada pembahasan dan hasil penelitiannya untuk didiskusikan dengan kajian teori.

BAB VI penutup, pada bab ini mencakup kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan masalah-masalah aktual dan faktual dari temuan penelitian yang dikemukakan pada bab terdahulu. Masalah-masalah tersebut dapat dijadikan sebagai wacana, renungan, dan bahan kajian penelitian selanjutnya. Selain itu dapat memberikan saran-saran atas berbagai permasalahan yang dihasilkan dari penelitian sehingga menjadi solusi alternatif dalam berbagai permasalahan lainnya.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Pengawasan

##### 1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen mengacu kepada proses pelaksanaan aktivitas yang diselesaikan secara efisien dengan melalui pendayagunaan orang lain. **Siagian** dalam Marno, menyebutkan manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. **GR. Terry** dalam bukunya *Principles of Management* dalam Marno, menyebutkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, penorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya lainnya. **Harold Koantz dan Cyril O'Donnel** dalam bukunya *Principles of Management: An Analysis of Management Function* memberikan batasan bahwa manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain; dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penetapan, penggerakan dan pengendalian. **Longnecker & Pringle**, merumuskan manajemen sebagai proses memperoleh dan menggabungkan sumber-sumber manusia, finansial,

dan fisik untuk mencapai tujuan pokok organisasi menghasilkan produk atau jasa/layanan yang diinginkan oleh sekelompok masyarakat.<sup>1</sup>

Manajemen menurut Parker adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*), yaitu sebagai suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui orang lain. hal ini meminta perhatian pada kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan organisasi dengan mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, tanpa pekerjaan sendiri<sup>2</sup>. Spare menyatakan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung untuk penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangkai mencapai tujuan organisasi.<sup>3</sup> Sedangkan manajemen menurut Hughes adalah berkenaan dengan efisiensi, perencanaan, kertas kerja, prosedur, pelaksanaan regulasi, pengawasan dan konsistensi.<sup>4</sup>

Ramayulis sebagaimana dikutip oleh Saefullah menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah al-tadbir (pengaturan).<sup>5</sup> Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an seperti Firman Allah SWT:

<sup>1</sup> Marno, Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, cetakan kedua (Bandung: PT Rafika Aditama, 2013), hlm. 1.

<sup>2</sup> Martinis Yamin, Maisah, *manajemen Pembelajaran kelas; Strategi meningkatkan Mutu Pembelajaran*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2012), hlm. 1.

<sup>3</sup> Sapre, P. "Realising the Ptential of Educational Management in India", In *Educational Management and Administration* 2002, hlm. 1008.

<sup>4</sup> Hughes, R.L., R.C. Ginnet & G.J. Curphy, *Leadership Enchancing the Lessons of Experience*. (New York: McGraw-Hill Irwin), hlm. 105.

<sup>5</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), hlm. 1

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَتْ دَائِرَةُ أَلْفِ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: “Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” (QS. As-Sajdah: 5)<sup>6</sup>

Dari ayat di atas dapat diketahui bahwa Allah SWT merupakan pengatur alam. Akan tetapi, sebagai khalifah di bumi ini, manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur alam raya ini.

Sondang P. Siagian mengartikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.<sup>7</sup> Sedangkan Stoner dan Freeman mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>8</sup>

Beberapa pengertian di atas pada dasarnya memiliki titik tolak yang sama, sehingga dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

- a. Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan ke arah pencapaian tujuan melalui sebuah proses.

<sup>6</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: CV. Pustaka Al-Kautsar, 2011), hlm. 141.

<sup>7</sup> Sondang P Siagian, *Filsafah Administrasi*, (Jakarta: CV Masaagung, 1990), hlm. 5

<sup>8</sup> James AF. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, (Jakarta: Intermedia, 2008), hlm. 7

- b. Manajemen merupakan system kerja sama dengan pembagian peran yang jelas.
- c. Manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Bertolak dari definisi di atas dapat dipahami bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi melalui aktivitas orang lain secara efektif dan efisien.

Manajemen sebagai sebuah istilah yang sering dipakai dalam dunia bisnis pada dasarnya juga dipakai untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasi dan dalam semua tipe organisasi. Dalam prakteknya, manajemen dibutuhkan di mana saja orang bekerja bersama (organisasi) untuk mencapai suatu tujuan bersama. Manajemen dibutuhkan oleh organisasi pemerintahan dari atas sampai pada tingkat RT (Rukun Tetangga), dibutuhkan oleh lembaga-lembaga kemasyarakatan, lembaga-lembaga pendidikan, kelompok-kelompok kerja, dan dalam setiap bentuk kerja sama yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama.

## **2. Fungsi-Fungsi Manajemen**

Proses atau fungsi manajemen sekolah atau lembaga pendidikan pada dasarnya tidak berbeda dengan fungsi-fungsi manajemen pada umumnya, walaupun ada perbedaan itu tidak terletak pada substansinya, tetapi pada

prakteknya pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut karena dipengaruhi oleh jenis, tipe, dan karakteristik organisasi serta manajer dan anggota (karyawan organisasi).

Para ahli manajemen memaparkan fungsi-fungsi manajemen sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Pendapat Para Ahli tentang Fungsi-fungsi Manajemen<sup>9</sup>

<b>Nama Ahli</b>	<b>Fungsi-fungsi Manajemen</b>
Louis A. Allen	<i>leading, planning, organizing, controlling</i>
Prajudi Atmosudirjo	<i>planning, organizing, directing, actuating, controlling</i>
John R. Beishline	<i>planning, organizing, commanding, controlling</i>
Henry Fayol	<i>planning, organizing, commanding, coordinating, controlling</i>
Luther Gullich	<i>planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, controlling</i>
Kontz dan O'Donnel	<i>organizing, staffing, directing, planning, controlling</i>
William H. Newman	<i>planning, organizing, assembling resources, directing, controlling</i>
Sondang P. Siagian	<i>planning, organizing, motivating, controlling</i>
George R. Terry	<i>planning, organizing, actuating, controlling</i>
Lyndal F. Urwich	<i>forecasting, planning, organizing, commanding, coordinating, controlling</i>
Winardi	<i>planning, organizing, coordinating, actuating, leading, communicating, controlling</i>
The Liang Gie	<i>planning, decision making, directing, coordinating, controlling, improving</i>

Dari kedua belas pakar di atas mengutarakan fungsi manajemen yang berbeda-beda. Namun, secara garis besar semua fungsi tersebut dapat dipahami bahwa seluruh kegiatan manajemen/manajerial tidak terlepas dari

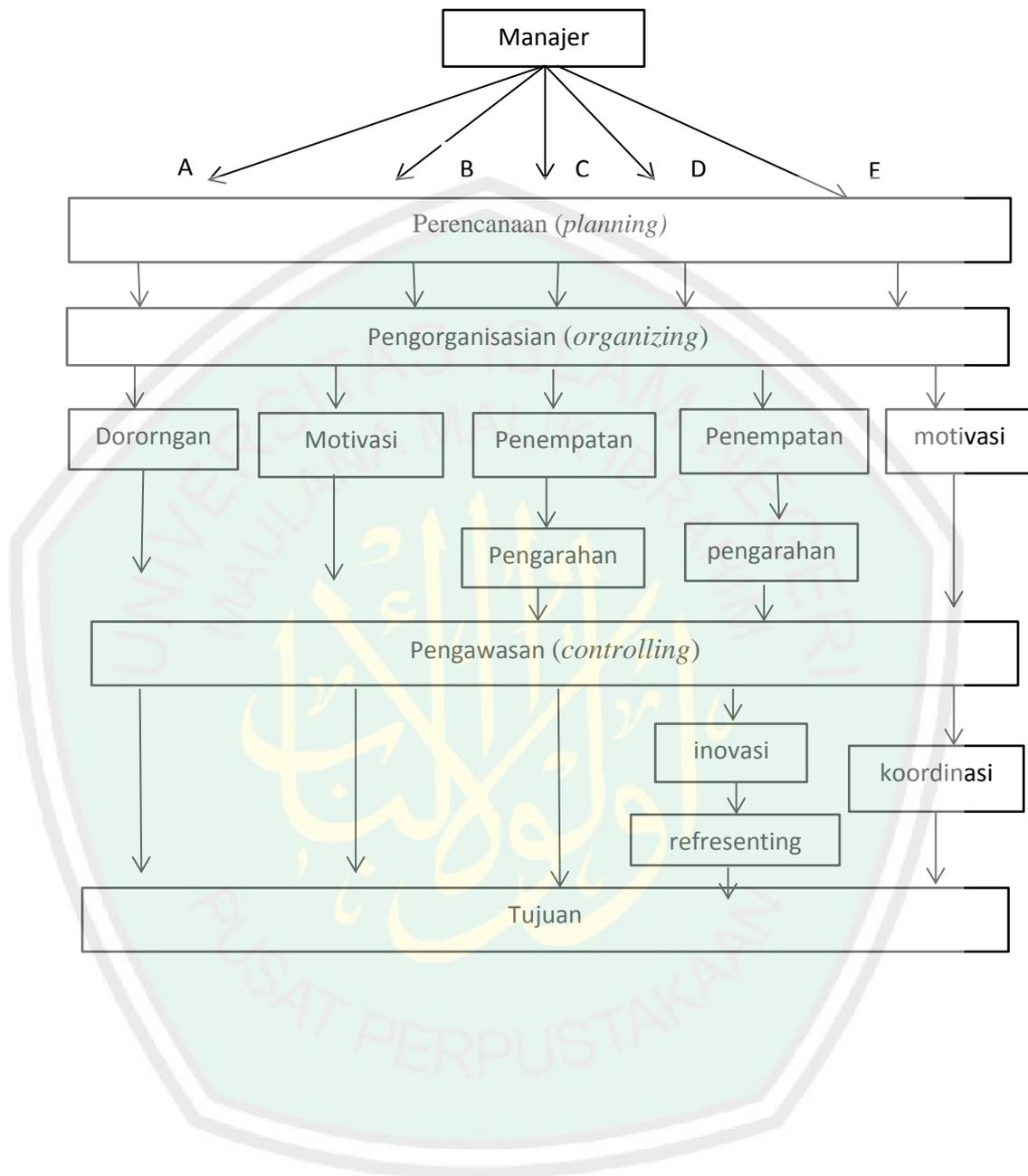
<sup>9</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 20

proses perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian. Hal ini merujuk pada konsep yang ditawarkan G. Robert Terry yang mencakup empat fungsi tersebut. Secara luas G. Robert Terry menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut George R. Terry,<sup>10</sup> terdapat lima kombinasi fungsi fundamental manajemen dalam rangka mencapai tujuan. Kombinasi A terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Kombinasi B terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi (*motivating*) dan pengawasan. Kombinasi C terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, member pengarahan (*directing*) dan pengawasan. Kombinasi D terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memberi pengarahan, pengawasan, inovasi dan memberi peranan. Kombinasi E, terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi, pengawasan dan koordinasi. Dari kelima kombinasi tersebut disimpulkan bahwa ada tiga fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

---

<sup>10</sup> George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Alih Bahasa oleh J. Smith. D.F.M (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 15.



## Gambar 2.1: Komponen Utama Fungsi Manajemen<sup>11</sup>

### a. Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu hal penting yang perlu dibuat untuk setiap usaha dalam rangka mencapai suatu tujuan. Karena seringkali pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan. Oleh karena itu rencana harus dibuat agar semua tindakan terarah dan terfokus pada tujuan yang hendak dicapai. Perencanaan selalu dibuat oleh siapapun baik perseorangan maupun lembaga, baik lembaga bisnis, pemerintah maupun lembaga pendidikan.

#### 1). Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan di masa yang akan datang mencapai tujuan. **Anderson** dan **Bowman** dalam Garton dalam Marno mengatakan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa datang.<sup>12</sup> Definisi ini mengisyaratkan bahwa pembuatan keputusan merupakan bagian perencanaan, namun proses perencanaan dapat juga terpikir setelah tujuan dan keputusan diambil.

Dari sudut pandang organisasi organisasi, **Hicks & Gullett** dalam Marno menyatakan perencanaan berurusan dengan: (1) penentuan tujuan dan maksud-maksud organisasi; (2) prakiraan-prakiraan lingkungan di mana tujuan hendak dicapai dan (3) penetapan pendekatan di mana tujuan dan maksud organisasi hendak dicapai. Perencanaan memberikan kesempatan

<sup>11</sup> Sumber: George R Terry, 2009:16

<sup>12</sup> Marno, Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, cetakan kedua (Bandung: PT Rafika Aditama, 2013), hlm. 13.

kepada administrator (pimpinan atau manajer) untuk berinisiatif menciptakan situasi yang menguntungkan organisasi. Tanpa perencanaan, seorang administrator hanya sekedar mereaksi permasalahan yang bermuculan (tambal-sulam) dalam usaha mengendalikan permasalahan tersebut.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa perencanaan mengandung pokok-pokok pikiran sebagai berikut: (1) perencanaan selalu berorientasi ke masa depan, maksudnya perencanaan berusaha meramalkan bentuk dan sifat masa depan yang diinginkan organisasi berdasarkan situasi dan kondisi masa lalu dan masa sekarang; (2) perencanaan merupakan sesuatu yang sengaja dilahirkan dan bukan kebetulan, sebagai hasil dari pemikiran yang matang dan cerdas yang bersumber dari hasil eksplorasi sebelumnya; (3) perencanaan memerlukan tindakan, baik oleh individu maupun organisasi yang melaksanakannya; (4) perencanaan harus bermakna, maksudnya dengan perencanaan usaha-usaha yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya menjadi lebih efektif dan efisien.

## **2). sumber-sumber perencanaan**

Perencanaan dibuat berdasarkan beberapa sumber antara lain:

- a) Kebijakan pucuk pemimpin (*policy top management*), bahwa perencanaan itu sering kali berasal dari badan-badan ataupun orang-orang yang berhak dan mempunyai wewenang untuk membuat berbagai kebijakan (*policy*), sebab merekalah para pemegang *policy*.

- b) Hasil pengawasan, yaitu suatu perencanaan akan dibuat atas dasar fakta-fakta maupun data-data dari pada hasil pengawasan suatu kegiatan kerja, sehingga dengan demikian dibuatlah suatu perencanaan perbaikan maupun penyesuaian ataupun perombakan secara menyeluruh dari pada rencana yang telah pernah dilaksanakan.
- c) Kebutuhan masa depan, yaitu suatu perencanaan sengaja dibuat untuk mempersiapkan masa depan yang baik ataupun untuk mencegah hambatan-hambatan dari rintangan-rintangan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.
- d) Penemuan-penemuan baru, yaitu suatu perencanaan yang dibuat berdasarkan studi factual ataupun yang terus menerus maka akan menemukan ide-ide ataupun pendapat baru, ataupun prakarsa baru untuk suatu kegiatan kerja.
- e) Prakarsa dari dalam, yaitu suatu *planning* yang dibuat akibat dari inisiatif atau usul-usul atau saran-saran dari bawahan (pegawai atau anggota) dari suatu kegiatan kerja sama, untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Islam menganjurkan manusia agar tidak menunda pekerjaan, dan melarang dari sifat lemah dalam menghadapi hidup. Agama Islam sangat perhatian terhadap aktivitas umat manusia dalam kehidupan sehari-hari, bahkan terhadap pekerjaan yang direncanakan oleh manusia, hendaknya manusia dalam mengerjakan pekerjaan yang akan datang, selalu

mengatakan Insya Allah, karena manusia belum mengetahui apa mungkin sampai hari besok tetap hidup.<sup>13</sup>

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

Artinya:” Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>14</sup>

Seorang pengawas sebelum melaksanakan tugas kepengawasannya, haruslah mempunyai perencanaan yang matang karena agama mengajarkan umatnya untuk membuat perencanaan yang matang, karena setiap pekerjaan akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah. Tentunya penilaian yang paling utama hanya penilaian yang datang dari Allah SWT. Setiap manusia akan mempertanggung jawabkan perbuatannya di hadapan Allah.

#### **b. Pengorganisasian**

Penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan rencana pada tujuan dengan pelaksanaannya. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila beberapa ahli manajemen menempatkan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan. Suatu rencana yang telah tersusun secara matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan-perhitungan tertentu, tentunya tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi pada

<sup>13</sup> A. Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Memotivasi Pegawai*, Alih Bahasa, Susanto Budhidharmanto, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2002), hlm. 3.

<sup>14</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, hlm. 545.

tujuan yang hendak dicapainya. Untuk merealisasikan suatu rencana ke arah tujuan yang telah ditetapkan, ia memerlukan pengaturan-pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah di mana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan, namun juga aturan main (*roles of games*) yang harus ditaati oleh setiap orang dalam organisasi dalam bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian pada pelaksana tidak memiliki pedoman kerja yang jelas dan tegas sehingga pemborosan dan tumpang tindih akan mewarnai pelaksanaan suatu rencana yang akibatnya adalah kegagalan dalam mencapai tujuan.

### 1) Pengertian pengorganisasian

Ada dua batasan yang perlu dikemukakan disini yakni “organization” atau organisasi sebagai kata benda dan “organizing” sebagai kata kerja, yang menunjuk pada serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis.

**Hick & Gullett** dalam Marno mengatakan bahwa pengorganisasian adalah kegiatan membagi-bagi tugas, tanggung jawab, dan wewenang di antara sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**Gordon, Mondy, Sharplin,** dan **Premeaux** dalam Marno mengatakan bahwa pengorganisasian diartikan sebagai proses menetapkan hubungan formal di antara orang-orang dan sumber-sumber ke arah pencapaian tujuan. Sedangkan menurut **Piere I** dan **Robinson** pengorganisasian adalah proses

menentukan hubungan-hubungan yang esensial di antara orang-orang, tugas-tugas, dan aktivitas-aktivitas, dengan cara mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua sumber organisasi semua sumber organisasi ke arah pencapaian suatu tujuan secara efektif dan efisien.<sup>15</sup>

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (*staff*) pada kegiatan-kegiatan ini, penyediaan factor-faktor fisik yang cocok bagi lingkungan (keperluan kerja) dan penunjukkan hubungan wewenang yang didelegasikan terhadap setiap orang yang berhubungan dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

Dengan demikian, pengorganisasian merupakan fungsi administrasi yang dapat disimpulkan sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama. Pengorganisasian yang baik memungkinkan semua bagian dari keseluruhan yang tak terpisahkan. Unsur pemersatu yang pertama adalah tujuan yang hendak dicapai, kedua adalah yang mempersatukan kewenangan, yaitu hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu atas dasar kedudukan yang ditempati seseorang, ketiga adalah pengetahuan yang dapat dianggap sebagai pemersatu karena ia adalah dasar bagi pengertian dan kesesuaian paham di antara para anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi sikap dan perbuatan mereka.

---

<sup>15</sup> Marno, Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 16.

Dari uraian di atas, diketahui bahwa ciri-ciri organisasi tersebut meliputi: (1) organisasi sebagai suatu system, yaitu seperangkat unsur yang saling bergantung dan saling berhubungan antara yang satu dengan yang lainnya; (2) organisasi merupakan struktur, adanya suatu kadar formalitas dan pembagian tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan oleh anggota kelompok; (3) adanya perencanaan yang dilakukan secara sadar berdasarkan rasionalitas dan pedoman-pedoman yang jelas; (4) adanya koordinasi dan kooperasi yang baik di antara orang-orang yang bekerja sama, menunjukkan bahwa tindakan-tindakan orang-orang tersebut berjalan ke arah suatu tanggung jawab tertentu.

Beberapa uraian di atas juga memberikan petunjuk bahwa *organizing* dan *organization* selalu berkenaan dengan: (1) adanya tujuan yang hendak dicapai; (2) penentuan jenis-jenis aktivitas kerja untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, pengelompokan, aktivitas-aktivitas kerja ke dalam pola yang logis (departemensi), untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dan menjamin kelancaran kerja; (3) penetapan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan atau tugas-tugas; (4) merumuskan hubungan dan mekanisme kerja di antara anggota atau kelompok kerja yang ada; dan (5) penetapan kegiatan tertentu (*task and function*) untuk setiap individu kelompok atau departemen. Dalam Al-qur'an dijelaskan:

وَلَا تُؤْمِنُوا إِلَّا لِمَنْ تَبِعَ دِينَكُمْ قُلْ إِنَّ الْهُدَىٰ هُدَىٰ اللَّهِ أَن يُؤْتَىٰ أَحَدٌ مِّثْلَ مَا أُوتِيتُمْ أَوْ يُحَاجُّوكُمْ عِنْدَ رَبِّكُمْ قُلْ إِنَّ الْفَضْلَ بِيَدِ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya:” dan janganlah kamu percaya melainkan kepada orang yang mengikuti agamamu Katakanlah: "Sesungguhnya petunjuk (yang harus diikuti) ialah petunjuk Allah, dan (janganlah kamu percaya) bahwa akan diberikan kepada seseorang seperti apa yang diberikan kepadamu, dan (jangan pula kamu percaya) bahwa mereka akan mengalahkan hujjahmu di sisi Tuhanmu". Katakanlah: "Sesungguhnya karunia itu di tangan Allah, Allah memberikan karunia-Nya kepada siapa yang dikehendaki-Nya; dan Allah Maha Luas karunia-Nya) lagi Maha Mengetahui"(QS Ali Imran: 73).<sup>16</sup>

Pengawas sebagai panutan bagi guru harus mampu menkoordinir guru-guru PAI bersatu padu dalam pekerjaan dan memegang komitmen untuk menggapai cita-cita dalam satu tujuan.

## 2) Unsur-unsur Organisasi

Menurut **Koontz & O'donnell**,<sup>17</sup> organisasi adalah pembinaan hubungan, wewenang, dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang structural, baik secara vertical maupun secara horizontal di antara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Jadi, organisasi adalah hubungan struktural yang mengikat/menyatukan unsur-unsur sebagai berikut:

- (a) Manusia (*human factor*) berupa unsur manusia yang bekerjasama; ada pimpinan dan ada yang dipimpin, dan seterusnya.
- (b) Sasaran, yakni tujuan yang ingin dicapai.
- (c) Tempat kedudukan di mana manusia memainkan peran, wewenang dan tugasnya.
- (d) Pekerjaan dan wewenang sesuai dengan peran dan kedudukan yang disusun dalam pembagian tugas (*job description*).

<sup>16</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, hlm.59.

<sup>17</sup> Marno, Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm.17.

- (e) Teknologi, yakni berupa hubungan antara manusia yang satu dengan yang lain sehingga tercipta organisasi.
- (f) Lingkungan, yakni adanya lingkungan yang saling mempengaruhi, misalnya ada system kerja sama social.

### 3) Prinsip-prinsip Pengorganisasian

Prinsip-prinsip pengorganisasian adalah kebenaran-kebenaran yang menjadi pegangan atau pedoman dalam melakukan tindakan pengorganisasian. Hal ini perlu dilakukan agar kesalahan-kesalahan diminimalisasi dan juga agar kesalahan yang dilakukan pada masa lampau tidak terulang lagi.

**Siagian**<sup>18</sup> dalam Marno menyebutkan bahwa ada lima belas prinsip organisasi, yakni: (1) kejelasan tujuan yang ingin dicapai; (2) pemahaman tujuan oleh para anggota organisasi; (3) penerimaan tujuan oleh para anggota organisasi; (4) adanya kesatuan arah; (5) kesatuan perintah; (6) fungsionalisasi; (7) delenisasi berbagai tugas; (8) keseimbangan antar wewenang dan tanggung jawab; (9) pembagian tugas; (10) kesederhanaan struktur; (11) pola dasar organisasi yang relative permanen; (12) adanya pola pendelegasian wewenang; (13) rentang pengawasan; (14) jaminan pekerjaan; dan (15) keseimbangan antar jasa dan imbalan.

#### c. Penggerakan

Penggerakan pada dasarnya merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan ruang lingkupnya cukup luas serta berhubungan erat dengan

<sup>18</sup> Marno, Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 18.

sumber daya manusia. Penggerakan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen. Pentingnya pelaksanaan penggerakan didasarkan pada alasan bahwa usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital tapi tak akan ada *output* kongkrit yang dihasilkan tanpa adanya implementasi aktivitas yang diusahakan dan diorganisasikan dalam suatu tindakan *actuating* atau usaha yang menimbulkan *action*. Sehingga banyak ahli yang berpendapat penggerakan merupakan fungsi yang terpenting dalam manajemen. Hasibuan dalam Marno melihat pentingnya fungsi manajemen ini, ia dapat diibaratkan seperti kunci mobil, di mana mobil akan dapat bergerak jika kunci tersebut berfungsi.<sup>19</sup>

### 1) Pengertian Penggerakan

Pengertian penggerakan atau *actuating* menurut Koontz & O'Donnel dalam Hasibuan dalam Marno, adalah hubungan erat antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan dari adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian kerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan yang nyata.<sup>20</sup>

Pengertian tersebut di atas tidak jauh berbeda dengan pengertian yang dikemukakan oleh Terry yang mendefinisikan *actuating* sebagai usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan yang

---

<sup>19</sup> Marno, Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 20.

<sup>20</sup> Marno, Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 20

bersangkutan dan sasaran anggota perusahaan, karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Pengertian di atas memberikan kejelasan bahwa penggerakan adalah kegiatan untuk mengarahkan orang lain agar suka dan dapat bekerja dalam upaya mencapai tujuan.

Al-qur'an telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini.

قِيَّمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ  
أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا

artinya: sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.(QS. Al-Kahfi:2)<sup>21</sup>

Suatu contoh pelaksanaan dari fungsi manajemen dapat ditemukan pada pribadi agung Nabi Muhammad SAW, ketika ia memerintahkan sesuatu pekerjaan, Beliau menjadikan dirinya sebagai model dan teladan bagi umatnya. Artinya, pada diri Rasulullah SAW tercermin semua ajaran Al-Qur'an dalam bentuk nyata. Beliau adalah pelaksana pertama semua perintah Allah dan meninggalkan semua larangan-Nya. Begitu juga yang harus dilakukan oleh pengawas harus mampu membina guru-guru PAI agar menerapkan Al-Qur'an dan Hadits bukan hanya ketika mengajar saja tetapi diterapkan dalam kehidupannya sehari-hari, sehingga guru-guru bukan saja

<sup>21</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemanya*, hlm. 293.

dicetak sebagai tenaga pendidik yang professional tetapi juga insan yang bisa jadi teladan bagi murid-muridnya.

## 2) Motivasi

Terry<sup>22</sup> dalam Marno, mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan. Pengertian ini menyimpulkan bahwa motivasi merupakan perangsangan yang bersumber dari keinginan individu untuk melaksanakan tindakan. Pada dasarnya motivasi ini berangkat dari motif-motif yang dimiliki oleh seseorang. Harsey & Blancat mengartikan motivasi sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, atau gerak hati dalam diri seseorang.

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu keadaan yang membuat motif bergerak sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Sedangkan tujuan motivasi adalah upaya mengarahkan pegawai/bawahan dalam meningkatkan tanggung jawab terhadap tugas-tugasnya dengan memperhatikan kemampuannya, kesejahteraannya, dan rasa kebersamaannya untuk mencapai tujuan.

### d. Pengendalian

Fungsi pengendalian/pengawasan merupakan suatu unsur manajemen untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana yang digariskan dan disamping itu merupakan hal yang penting pula untuk menentukan rencana kerja yang akan datang. Oleh karena itu

---

<sup>22</sup> Marno, Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 21.

pengawasan merupakan suatu kegiatan yang diperlukan oleh setiap pelaksana terutama yang memegang jabatan pemimpin.

### 1) Pengertian Pengendalian

Secara etimologis, “controlling” lazimnya diterjemahkan dengan “pengendalian” George R Terry dalam Marno merumuskan pengendalian (*controlling*) sebagai suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah akan dilaksanakan. Pengendalian berorientasi pada objek yang dituju dan merupakan alat untuk menyuruh orang-orang bekerja menuju sasaran yang ingin dicapai.<sup>23</sup>

Dalam pandangan Islam menjadi syarat mutlak bagi pimpinan untuk lebih baik dari anggotanya, sehingga kontrol yang ia lakukan akan efektif.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ  
غِلَاطٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan. (QS Attahrim: 6)<sup>24</sup>

Menjaga keselamatan dan kesuksesan institusi merupakan tugas utama manajer, baik organisasi keluarga maupun organisasi secara universal. Bagaimana manajer bisa mengontrol orang lain sementara dirinya masih belum terkontrol. Pengawas sebagai gurunya guru harus mampu membimbing guru untuk menjadi tenaga professional sehingga dapat menghasilkan output yang berkualitas.

<sup>23</sup> Marno, Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 25.

<sup>24</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, hlm.560.

أَمْ تَرَى أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ بَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةَ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (QS Al Mujadilah: 7)<sup>25</sup>

Dalam konteks ayat ini sebenarnya sangat cukup sebagai konsep kontrol yang sangat efektif untuk diaplikasikan. Memahami dan membumikan konteks ayat ini menjadi hal yang sangat urgen. Para pelaksana institusi akan melaksanakan tugasnya dengan konsisten sesuai dengan sesuatu yang diembannya, bahkan lebih-lebih meningkatkan spirit lagi karena mereka menganggap bahwa setiap tugas pertanggung jawaban yang paling utama adalah kepada Sang Khaliq yang mengetahui segala yang diperbuat oleh makhluk-Nya. fungsi pengawas sesuai dengan ayat di atas adalah mengontrol dan mengendalikan guru-guru PAI, agar mau bersaing dalam mencapai prestasi.

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

<sup>25</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, hlm. 543.

Artinya: dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (QS. Al-Qashash : 77)<sup>26</sup>

Proses manajemen sebenarnya telah dicontohkan di dalam Al-qur'an dan aplikasi langsung oleh Nabi Muhammad SAW. Memang, Al-Qur'an dan hadits Nabi tidak menyebutkan hal-hal yang berhubungan dengan manajemen secara rinci. Pokok-pokok manajemen telah tercantum dalam Al-Qur'an dan Hadits nabi yang telah dijelaskan di atas seperti perencanaan, kepemimpinan, pelaksanaan dan evaluasi. Manajemen pengawas harus mampu membuat perencanaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berpijak dari deskripsi di atas, secara umum manajemen itu meliputi 4 komponen utama yaitu perencanaan (*planning*), pengelolaan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan Evaluasi/pengawasan (*controlling*).

## 2) Prinsip-prinsip Pengendalian

Menurut Winardi dalam bukunya *Azas-azas Manajemen*, dikatakan bahwa prinsip pengawasan efektif membantu usaha-usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana. Sementara itu Harold & Cryil O'Donnell dalam Mario mengemukakan azas-azas/ prinsip pengendalian/pengawasan sebagai berikut:

<sup>26</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, hlm 394.

- a) Prinsip tercapainya tujuan (*principle of assurance of objective*), pengendalian harus ditujukan ke arah tercapainya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan (koreksi) untuk menghindari penyimpangan/deviasi dari perencanaan.
- b) Prinsip efisiensi pengendalian (*principle of efesience of control*). Pengendalian efisiensi ini bertujuan untuk menghindari deviasi-deviasi dari perencanaan sehingga tidak menimbulkan hal-hal lain yang di luar dugaan.
- c) Prinsip tanggung jawab pengendalian (*principle of efesience of responsibility*). Pengendalian hanya dapat dilaksanakan apabila manager dapat bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan rencana.
- d) Prinsip pengendalian terhadap masa depan (*principle of future control*). Pengendalian yang efektif harus ditunjukkan ke arah pencegahan, penyimpangan yang efektif harus ditunjukkan ke arah pencegahan, penyimpangan, perencanaan yang akan terjadi, baik pada waktu sekarang maupun pada masa yang akan datang.<sup>27</sup>

Telah banyak para ahli menggunakan prinsip-prinsip pengendalian, namun maksudnya tidak jauh berbeda. Prinsip-prinsip tersebut di atas dipandang telah mewakili yang lain.

---

<sup>27</sup>Marno, Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 25.

### 3) Proses pengendalian

Pengendalian dapat dilakukan melalui tahap-tahap yang telah ditentukan berdasarkan perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Seorang manajer dapat melakukan fungsi pengendalian dengan baik, jika mengetahui secara jelas proses pengendalian itu melalui tahap-tahap tertentu. Pendapat tentang pengendalian banyak dilakukan oleh para ahli, antara lain menurut pendapat Hasibuan dalam Marno dan Trio<sup>28</sup>, proses pengendalian atau kontrol dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut:

- (a) Menentukan standar-standar atau dasar untuk melakukan control.
- (b) Mengukur pelaksanaan kerja.
- (c) Membandingkan pelaksanaan dengan standard an menentukan desiasi-deviasi bila terjadi atau ada.
- (d) Melakukan tindakan-tindakan perbaikan-perbaikan jika terdapat penyimpangan (deviasi) agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

## B. Supervisi Akademik

### 1. Pengertian Supervisi Akademik

Supervise berasal dari Bahasa Inggris '*supervision*' yang berasal dari kata '*super*' dan '*vision*'. *Super* berarti atas atau lebih, sedangkan *vision* berarti melihat. Mulyasa menyebutkan bahwa supervise mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang

<sup>28</sup> Marno, Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, hlm. 27.

dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan.<sup>29</sup>

Willes secara singkat merumuskan bahwa supervisi sebagai bantuan pengembangan situasi mengajar belajar agar lebih baik. Dalam konsep supervisi modern Willes merumuskan sebagai berikut:” *Supervision is assistance in the development of better teaching learning situation*”. Supervisi adalah bantuan dalam mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar (*goal, material, technique, method, teacher, student, and environment*).<sup>30</sup> Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi. Dengan demikian, layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran.

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran (Dares, 1989, Glikman, et al; 2007). Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Sergovanni (1987) menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian kinerja guru dalam akademik adalah melihat kondisi nyata kinerja guru untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya: Apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, Apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru

---

<sup>29</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm.154.

<sup>30</sup> Jasmani, Saifullah, *Supervisi Pendidikan (terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru)*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 26.

dan peserta didik, Apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, Apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya? Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian kinerja harus dilanjutkan pelaksanaan supervise akademik dengan melakukan tindak lanjut berupa pembuatan program supervisi akademik dan melaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Dalam pandangan Boardman sebagaimana dikutip Daryanto supervisi didefinisikan sebagai berikut:<sup>31</sup> suatu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti, dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat modern.

Menurut Alfonso, Firth, Neville, ada tiga konsep pokok (kunci) dalam pengertian supervisi akademik:

- 1) Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik esensi supervisi akademik. Sehubungan ini janganlah diasumsikan secara sempit, bahwa hanya ada satu cara terbaik yang biasa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Tidak

---

<sup>31</sup> Daryanto, M., *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 170

ada satupun perilaku supervisi akademik yang cocok bagi semua guru<sup>32</sup>. Secara tegas dapat dikatakan bahwa, tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, dan kematangan professional serta karekteristik personal guru lainnya harus dijadikan dasar pertimbangan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan, program supervisi akademik.

- 2) Perilaku pengawas dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara baik, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut.
- 3) Tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-murid.

Glickman,<sup>33</sup> mendefinisikan supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.

Dengan demikian, supervisi akademik adalah segala bantuan dari pengawas untuk meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajibannya sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai dengan optimal. Caranya dengan memberi bantuan, dorongan, pembinaan, bimbingan, dan memberi kesempatan bagi pengelola sekolah dan profesionalismenya. Misalnya guru melakukan inovasi dalam persoalan administrasi program pendidikan dan pengajaran, pemilihan media pembelajaran dan metode-metode pembelajaran yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis

<sup>32</sup> Glikman, Carl D. *Supervision of Instruction, a Development Approach*, Allyn and Bacon, Needham Hights, 1981

<sup>33</sup> Glikman, Carl D. *Supervision of Instruction*, (Boston: Allyn And Bacon Inc, 1995), hlm. 23.

terhadap seluruh fase-fase proses pembelajaran. Sehingga supervisi akademik dapat juga dikatakan supervisi pembelajaran yaitu: bantuan profesional yang diberikan seseorang (pengawas) kepada guru dalam rangka meningkatkan kemampuan profesionalnya, terutama kemampuan mengajar. Proses belajar mengajar, di mana guru dan siswa berinteraksi, menjadi sentral layanan supervisi pembelajaran. Oleh karena itu, orientasi pandangan supervisi pembelajaran sebenarnya juga berangkat dari orientasi pandangan mengenal mengajar.<sup>34</sup>

Mencermati pengertian supervisi akademik sebagaimana uraian di atas, dapat dikatakan bahwa umumnya supervisi akademik ditunjukkan kepada penciptaan atau pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Untuk itu, ada 2 hal (aspek) yang perlu diperhatikan, yaitu 1) pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan 2) hal-hal yang menunjang kegiatan belajar-mengajar. Jadi, supervisi yang menekankan pada pembinaan guru maka pembinaan profesional guru lebih diarahkan pada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan profesional guru, yang tentunya akan menuntut juga pada peningkatan pada supervisi pengawas.

## **2. Ruang Lingkup Supervisi Akademik**

Ruang lingkup supervisi akademik meliputi hal-hal sebagai berikut:<sup>35</sup>

- a. Pelaksanaan kurikulum KTSP.
- b. Persiapan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran oleh guru.

---

<sup>34</sup>Ali Imron, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan, Cet. Kedua*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), hlm. 68.

<sup>35</sup>Latip Diat Prasojo, Sudiono, *Supervisi Pendidikan, cet.1*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm.84.

- c. Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya.
- d. Peningkatan mutu pembelajaran melalui pengembangan sebagai berikut:
  - 1) Model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada Standar Proses.
  - 2) Peran serta peserta didik dalam proses pembelajaran secara aktif, kreatif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas, dan dialogis.
  - 3) Peserta didik dapat membentuk karakter dan memiliki pola pikir serta kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang kreatif dan inovatif, berargumentasi, mempertanyaan, mengkaji, menemukan, dan memprediksi.
  - 4) Keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru.
  - 5) Bertanggungjawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar peserta didik memiliki kemampuan sebagai berikut:
    - a) Meningkatkan rasa ingin tahunya.
    - b) Mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan.

- c) Memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi.
- d) Mengolah informasi menjadi pengetahuan.
- e) Menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah.
- f) Mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain.
- g) Mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.<sup>36</sup>

Menurut Jerry H., ruang lingkup kajian supervisi pendidikan terdiri atas dua bagian, yaitu:

- 1) Supervisi tidak langsung atau supervisi makro atau supervisi pengajaran, yang merupakan rangkaian kegiatan pengawasan pendidikan yang ditunjukkan untuk memperbaiki kondisi-kondisi, baik personil maupun material yang kemungkinan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.
- 2) Supervisi yang bersifat langsung atau supervisi mikro yang sekarang dikenal dengan supervisi klinis. Supervisi klinis adalah supervisi yang pelaksanaannya dapat disamakan dengan praktik kedokteran, yaitu hubungan antara supervisi dan supervisor ibarat hubungan antara pasien dengan dokter.<sup>37</sup>

Dalam akademik, tugas seorang pengawas akademik menurut Binti Maunah sekurang-kurangnya mencakup:

---

<sup>36</sup> Latip Diat, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 84.

<sup>37</sup> Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu*, hlm. 74.

- 1) Mengupayakan agar guru bersungguh-sungguh dan bekerja lebih keras serta bersemangat dalam mengajar.
- 2) Mengupayakan agar sitem pengajaran ditata sedemikian rupa sehingga berlaku prinsip belajar tuntas, yaitu guru harus berupaya agar murid benar-benar menguasai apa yang telah diajarkan dan tidak begitu saja melanjutkan pengajaran ke tingkat yang lebih tinggi jika murid belum tuntas.
- 3) Mengupayakan agar ada semacam tekanan (*pressure*) terhadap guru untuk mencapai tujuan pengajarannya, namun harus disertai dengan bantuan (*support*) yang memadai bagi keberhasilan tugasnya.
- 4) Membuat kesepakatan dengan guru maupun dengan kepala sekolah mengenai jenis dan tingkatan dari target output yang harus mereka capai sehubungan dengan keberhasilan pengajaran.
- 5) Secara periodik melakukan pemantauan dan penilaian (*assessment*) terhadap keberhasilan mengajar guru.
- 6) Membuat persiapan dan perencanaan kerja, menyusun dokumentasi dan laporan bagi setiap kegiatan, serta mengembangkan system pengolahan data hasil wawancara.
- 7) Melakukan koordinasi serta membuat kesepakatan-kesepakatan yang diperlukan dengan kepala sekolah, khususnya dalam hal yang berkenaan

dengan pemantauan dan pengendalian efektifitas pengajaran serta hal berkenaan dengan akreditasi sekolah yang bersangkutan.<sup>38</sup>

Pembagian ruang lingkup supervisi yang dikemukakan oleh para ahli di atas mengisyaratkan akan pentingnya bidang-bidang tersebut untuk dipahami dan dikuasai oleh pengawas untuk menunjang kelancaran tugasnya. Penguasaan ruang lingkup supervisi tersebut memberikan kemudahan bagi pengawas untuk merancang program-program supervisi yang dapat menyentuh ke fokus sasaran, melaksanakan supervisi secara tepat sasaran, dan melaksanakan evaluasi program secara lebih autentik.

### 3. Tujuan Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan salah satu tujuan mendasar (*essential function*) dalam keseluruhan program sekolah. Hasil supervisi akademik bertujuan sebagai sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru.

Pengembangan kemampuan dalam konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, meliankan juga pada peningkatan komitmen (*commitment*) atau kemauan (*willingness*) guru untuk meningkatkan profesionalisme guru, maka kualitas pembelajaran akan meningkat.

Glickman menggambarkan tiga tujuan supervisi akademik sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

<sup>38</sup> Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam; Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009), hlm. 256.



Gambar 2.3. Tiga tujuan supervisi<sup>39</sup>

- a. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan yang ada di kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
- b. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan proses belajar mengajar disekolah. Kegiatan ini biasa melalui kunjungan Kepala Sekolah atau Supervisi Sekolah ke kelas-kelas disaat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian siswa-siswinya.
- c. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

<sup>39</sup> Latip Diat, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 86.

Dari tujuan supervisi akademik di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme guru dalam meningkatkan proses hasil belajar melalui pemberian bantuan yang terutama bercorak layanan profesional kepada guru. Untuk meningkatkan profesionalisme guru maka dibutuhkan manajemen yang baik dari supervisor sehingga tujuan supervisi dapat dicapai.

#### 4. Fungsi supervisi Akademik

Tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu proses kerjasama merupakan cita-cita yang masih perlu diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang nyata. Begitu juga seorang supervisor dalam merealisasikan program supervisinya memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan secara sistimatis.

Menurut W.H. Burton dan Leo J. Bruckner menjelaskan bahwa fungsi utama supervisi adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik.<sup>40</sup> Sedangkan Menurut Swearingen, yang dikutip oleh Sahertian, terdapat 8 (delapan) hal yang menjadi fungsi supervisi pendidikan yaitu:

- a. Mengkoordinasikan semua usaha sekolah.
- b. Melengkapi kepemimpinan sekolah.
- c. Memperluas pengalaman guru-guru.
- d. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif.
- e. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus.

---

<sup>40</sup>Piet A. Sahertian, *konsep dasar dan tehnik supervise pendidikan dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia*, cet.ke-2, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm.21

- f. Menganalisis situasi belajar mengajar.
- g. Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf.
- h. Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan mengajar guru-guru.<sup>41</sup>

Sesuai dengan fungsinya, supervisi harus bisa mengkoordinasikan semua usaha-usaha yang ada di lingkungan sekolah. Ia bisa mencakup usaha setiap guru dalam mengaktualisasikan diri dan ikut memperbaiki kegiatan-kegiatan sekolah. Dengan demikian perlu dikoordinasikan secara terarah agar benar-benar mendukung kelancaran program secara keseluruhan. Usaha-usaha tersebut baik di bidang administrasi maupun edukatif, membutuhkan keterampilan supervisor untuk mengkoordinasikannya agar terpadu dengan sasaran yang ingin dicapai.

Oteng Sutisna mengemukakan beberapa fungsi supervisi yaitu:

- a. Sebagai penggerak perubahan.
- b. Sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran.
- c. Sebagai keterampilan dalam hubungan manusia.
- d. Sebagai kepemimpinan yang kooperatif.<sup>42</sup>

Supervisi sebagai penggerak perubahan ditunjukkan untuk menghasilkan perubahan manusia kearah yang dikehendaki, kemudian kegiatan supervisi harus disusun dalam suatu program yang merupakan

<sup>41</sup>Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *prinsip dan tehnik superisi pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hlm. 25

<sup>42</sup>Oteng Sutisna, *administrasi dan supervise pendidikan dasar dan teoritis untuk praktek professional*, edisi ke-5, (Bandung: Angkasa, 1989), hlm. 27

kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditujukan kepada perbaikan pembelajaran.

Terkait dengan itu, proses bimbingan dan pengendalian, supervisi pendidikan menghendaki agar proses pendidikan dapat berjalan dengan baik, efektif, dan optimal. Adapun indikasi lebih baik diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Lebih mempercepat tercapainya tujuan.
- b. Lebih memantapkan penguasaan materi.
- c. Lebih menarik minat belajar siswa.
- d. Lebih baik daya serapnya.
- e. Lebih banyak jumlah siswa yang mencapai ketuntasan belajar.
- f. Lebih mantap pengelolaan administrasinya.
- g. Lebih mantap pemanfaatan media belajarnya.<sup>43</sup>

Menurut Zakiah Drajat, ada tiga fungsi supervisor, yaitu: (1) fungsi kepemimpinan, (2) fungsi pembinaan, dan (3) fungsi pengawasan.<sup>44</sup> Dari penjelasan di atas maka dapat diartikan bahwa fungsi supervisor bertindak sebagai pencipta hubungan yang harmonis dikalangan guru-guru dan karyawan, membina pengertian melalui komunikasi dua arah sehingga lebih menjamin terlaksananya kegiatan supervisi sesuai dengan program kerja yaitu meningkatkan kemampuan profesional guru dalam bidang pengajaran, bimbingan dan penyuluhan serta bidang pengelolaan kelas.

---

<sup>43</sup>Departemen Agama RI, *supervise Madrasah Aliyah (Jakarta: Direktorat Jenderal pembinaan Lembaga Islam proyek pembinaan perguruan Agama Islam Tingkat menengah, 1998)*, hlm. 5.

<sup>44</sup>Zakiah Drajat, *ilmu pendidikan Islam*, cet.ke-3, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hlm.14

Dari beberapa pendapat di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa inti dari fungsi supervisi pembelajaran adalah ditujukan untuk perbaikan mutu pendidikan melalui perencanaan program pembelajaran yang baik, perbaikan pelaksanaan proses pembelajaran sehingga tujuan pendidikan nasional dapat tercapai dengan baik. Berkaitan dengan tujuan pengawasan di dalam Al-Qur'an disebutkan:

وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُو مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ

Artinya: kamu tidak berada dalam suatu Keadaan dan tidak membaca suatu ayat dari Al Quran dan kamu tidak mengerjakan suatu pekerjaan, melainkan Kami menjadi saksi atasmu di waktu kamu melakukannya. tidak luput dari pengetahuan Tuhanmu biarpun sebesar zarah (atom) di bumi ataupun di langit. tidak ada yang lebih kecil dan tidak (pula) yang lebih besar dari itu, melainkan (semua tercatat) dalam kitab yang nyata (Lauh Mahfuzh). (QS. Yunus:61)<sup>45</sup>

Pengawasan, sebagai salah satu kemahiran bertujuan untuk melakukan monitoring dan evaluasi, koreksi dan pelurusan terhadap kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku kenerja bawahan agar tetap konsisten dan sesuai dengan rencana yang telah didesain sebelumnya. Kaidah moral syariah dalam mengimplemntasikan fungsi pengawasan, sekurang-kurangnya meliputi aspek, pertama: nilai ketaqwaan yang harus terinternalisasi pada setiap jiwa dan semangat para pelaksana, kedua: sosial kontrol antar anggota team work yang saling mengingatkan, dan ketiga:

<sup>45</sup> Departemen Agama RI, Al Qur'an dan Terjemahnya, hlm. 215.

penegakkan aturan menurut system dan prosedur yang berlaku secara normatif.

*Ar-riqoh*, merupakan kegiatan kepengawasan yang berkesinambungan sebagai konsekwensi logis yang harus dilakukan untuk menjamin kepastian berlakunya produk perencanaan yang semula telah ditetapkan. Secara preventif dengan kinerja kepengawasan tersebut, bisa menghindari terjadinya penyimpangan, atau bahkan kegagalan yang tidak diinginkan. Pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya hal-hal yang mungkin mendatangkan mudhorot dan kerugian itulah yang lebih diutamakan dan harus didahulukan untuk dilakukan. Dalam kaitan dengan hal ini, sebagai seorang pimpinan (pengawas, supervisor) haruslah memprakarsai untuk mawas diri terhadap kinerjanya sendiri apakah telah sesuai dan konsisten dengan standar operasional yang ditetapkan. Itulah yang seharusnya dilakukan terlebih dahulu sebelum memeriksa kinerja bawahannya.

Terdapat beberapa landasan yuridis yang mendasari pentingnya kegiatan supervisi pengajaran tingkat satuan pendidikan. Landasan yuridis tersebut diantaranya dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Undang-undang Republik Indonesia No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional mengatakan: bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan evesiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan

pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

- 2) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen: “bahwa untuk menjamin perluasan dan pemerataan akses, peningkatan mutu dan relevansi, serta tata pemerintahan yang baik dan akuntabilitas pendidikan yang mampu menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global perlu dilakukan pemberdayaan dan peningkatan mutu guru dan dosen secara terencana, terarah, dan berkesinambungan”.
- 3) Peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2007 tentang standar pengawas sekolah/madrasah: pasal 1 (1) untuk dapat diangkat sebagai pengawas sekolah/madrasah seseorang wajib memenuhi standar pengawas sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional. (2) standar pengawas sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat 1 tercantum dalam lampiran peraturan menteri ini.
- 4) Peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru: pasal 1 (1) setiap guru wajib memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang berlaku secara nasional. (2) standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagaimana dimaksud pada ayat 1 tercantum dalam lampiran peraturan menteri ini. Pasal 2 ketentuan mengenai guru dalam jabatan yang belum memenuhi kualifikasi

akademik diploma empat (D-IV) atau sarjana (SI) akan diatur dengan peraturan menteri tersendiri.

Berdasarkan landasan yuridis di atas, diharapkan dengan adanya kegiatan supervisi akademik yang dilakukan supervisor di tingkat satuan pendidikan, dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap peningkatan mutu pendidikan secara umum di negeri ini, serta mampu memperbaiki kinerja dan meningkatkan profesionalisme guru terutama pada proses belajar mengajar di kelas.

### C. Pendekatan dan Model Supervisi

#### 1. Pendekatan-pendekatan Supervisi

Secara teoritis, terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan supervisor dalam melakukan supervisi pendidikan sebagai berikut:

##### a. Pendekatan Langsung (*Direct Approach*)

Pendekatan langsung adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan secara langsung kepada guru-guru yang disupervisi sehingga perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan langsung (*direct*) ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologi *behaviorisme* yang pada perinsipnya menyatakan bahwa segala perbuatan berasal dari refleks, yaitu respons terhadap rangsangan atau stimulus. Oleh karena itu, guru yang mengalami kekurangan, perlu diberi rangsangan agar dia dapat bereaksi. Seorang supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*).

*Brown* dalam Mantja<sup>46</sup> menemukan bahwa beberapa guru memberikan reaksi yang menyenangkan terhadap pendekatan ini, sehingga menunjukkan perbaikan yang dapat diamati dalam proses instruksional. Disamping itu, *Brown* juga menemukan bahwa guru yang diklasifikasikan sebagai *neorotic* dan kecemasannya rendah menurut skala kepribadian memberikan reaksi yang menyenangkan terhadap pola pendekatan ini dan merasakan adanya perbaikan dan peningkatan perilaku instruksional di kelas. *Brown* menyimpulkan bahwa beberapa guru gampang patah semangat, atau tidak mampu menerima kritik langsung pengawas, seharusnya tidak perlu khawatir melakukan supervisi direktif terhadap guru.

b. Pendekatan Tidak Langsung (*Non-Direct Approach*)

Pendekatan non-direktif adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan para guru. Supervisor memberikan kesempatan yang sebanyak mungkin kepada kepala sekolah dan para guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami.

Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pada pemahaman psikologi *humanistic* yang dalam perinsipnya menyatakan bahwa orang yang akan dibantu itu sangat dihargai. Oleh karena itu, pribadi guru yang akan dibina begitu dihormati sehingga supervisor lebih banyak

---

<sup>46</sup> W.Mantja, *Profesionalisme Tenaga Kependidikan Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi, (Malang: Elang Mas, 2007), hlm. 113.

mendengarkan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan supervisor mencoba untuk memahami apa yang dialami para guru.

Menurut Glickman<sup>47</sup> dirinya termasuk pendukung supervisi non direktif, dan digunakan untuk supervisi guru. Tetapi ketika ia menggunakan pendekatan supervisi direktif terhadap guru, ternyata hal itu tidak sejalan. Sebaliknya guru (muda) itu, lebih suka apabila seseorang menjelaskan masalahnya dan kemudian menunjukkan pula cara pemecahannya.

Blumberg dalam Manca<sup>48</sup> menemukan bukti dari hasil penelitiannya yang menunjukkan bahwa guru lebih suka pengawas menggunakan pendekatan non direktif dalam pertemuan supervisi. Bentuk pertemuan supervisi dengan pendekatan direktif kurang disenangi oleh guru-guru dari pengawas yang menggunakan pendekatan non direktif.

c. Pendekatan Kolaboratif (*collaborative Approach*)

Pendekatan supervisi kolaboratif ini, merupakan perpaduan antara pendekatan supervisi direktif dan non direktif. Pengawas dan guru berbagi tanggung jawab. Pengawas berupaya mendengarkan dan memahami persepsi guru mengenai masalah pengajaran yang dikelolanya. Tetapi pengawas juga mengemukakan pandangannya perihal masalah yang dihadapi guru. Alternative pemecahan masalah diajukan

---

<sup>47</sup> Glickman, Carl D, *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*, Allyn and Bacon, Inc. 1982. Hlm. 13.

<sup>48</sup> W. Mantja, *Profesionalisme Tenaga Kependidikan Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, hlm. 113.

bersama untuk disepakati dan dijadikan kontrak untuk supervisi berikutnya.

Tugas pengawas adalah mendengarkan secara cermat keprihatinan guru terhadap masalah perbaikan pengajarannya dan sekaligus juga upaya untuk mengatasinya. Peranan pengawas adalah meminta penjelasan terhadap hal-hal yang diungkapkan guru yang kurang dipahaminya. Pengawas mendorong guru agar mewujudkan inisiatif yang diperkirakannya, untuk memecahkan yang dihadapinya, atau untuk meningkatkan pengajarannya.

d. Pendekatan Supervisi Pengembangan (*Developmental Supervision*)

Pendekatan supervisi pengembangan bertolak dari proposisi yang didasarkan atas pandangan, bahwa supervisi pengajaran jalin menjalin dengan belajar dan perkembangan umat manusia.

## 2. Model-Model Supervisi Akademik

Setiap kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan di sekolah ataupun di kantor-kantor memerlukan adanya supervisi agar sebuah pekerjaan dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam melaksanakan supervisi, sangat penting bagi supervisi memahami jenis dan model-model supervisi pendidikan sebagai bekal pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) untuk menjalankan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai supervisi pendidikan yang professional.

Menurut Makawimbang: dalam praktek supervisi pendidikan, dikenal beberapa model supervisi yang selama ini dengan sadar atau tidak sadar diimplementasikan oleh pengawas dalam pelaksanaan tugasnya. Setiap model memiliki karekteristik atau kelebihan dan kekurangannya. Bisa jadi suatu model supervisi di satu sisi sangat *compatible* di suatu daerah dan satuan pendidikan tertentu, namun disisi lain model tersebut sangatlah *uncompatible* di daerah dan satuan pendidikan lain, maka untuk mencari model supervisi bagi pengawas adalah keniscayaan ketika mutu pendidikan sebagai target utama.<sup>49</sup>

Jika kita kaji pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model supervisi itu dimaknai sebagai bentuk atau kerangka sebuah konsep atau pola supervisi. Kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melakukan suatu kegiatan supervisi.

Oleh karena itu, memahami model-model supervisi memiliki banyak keuntungan tersendiri bagi siapa pun yang berprofesi sebagai pengawas pendidikan.

Model supervisi menurut Sahertian<sup>50</sup> sebagai berikut:

a. Model konvensional ( Tradisional)

Model supervisi konvensional adalah model yang diterapkan pada wilayah yang tradisi dan kultur masyarakatnya otoriter dan feodal.

Seorang pengawas dipahami sebagai orang yang memiliki *power* untuk

<sup>49</sup> Makawimbang, Jerry, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Al-Fabeta, 2011), hlm. 91.

<sup>50</sup> Jasmani, Syaiful Mustafa, *Supervisi Pendidikan "Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kerja Supervisi Sekolah dan Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 92.

menentukan nasib guru. Karenanya, dalam perspektif *behavior*, pengawas yang menerapkan model ini selalu menampakkan perilaku atau aksi supervisi dalam bentuk inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan bahkan bisa sering kali memata-matai objek, yaitu guru. Perilaku memata-matai ini disebut dengan istilah *snoopervision* atau juga sering disebut sebagai pengawas korektif.

Model supervisi seperti ini akan memberika *image* yang kurang baik terhadap pengawas itu sendiri. Kesalahan dalam konteks membimbing guru cenderung melahirkan implikasi negatif terhadap perilaku guru itu sendiri. Wajar jika kemudian guru merasa tidak puas, takut, menjauh, tidak akrab, antipasti, acuh tak acuh, benci bahkan menantang, dan malas berjumpa dengan pengawas di sekolahnya.

Dari problem-problem di lapangan, pengawas harus dapat menyelesaikannya. Willes dalam Ngalim Purwanto menyatakan seorang pengawas berurusan dengan persiapan kepemimpinan yang efektif, harus mampu mengembangkan perasaan sensitivitasnya terhadap perasaan orang lain.<sup>51</sup>

Untuk itu, model supervisi konvensional dalam supervisi pendidikan di era reformasi pendidikan seperti sekarang ini seyogyanya tidak dipakai lagi oleh pengawas. Jika model ini terus dipakai tidak menutup kemungkinan hubungan pengawas dengan kepala sekolah ataupun guru tidak akan harmonis. Padahal tugas pengawas pada era

---

<sup>51</sup> Jasmani, Syaiful Mustafa, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 93.

reformasi semakin berat dan mustahil bisa dikerjakan tanpa kolaborasi, menjalin kerja sama dan berhubungan secara harmonis, dan berpartner dengan pihak-pihak terkait. Kerjasama yang harmonis itu juga dapat tercipta jika antara guru dan pengawas saling percaya dengan kemampuan yang terdapat pada diri masing-masing atau positif *tanking*. Pengawas tidak harus menunjukkan diri sebagai inspeksi tetapi sebagai partner kerja yang baik yang tugasnya membina, sehingga menciptakan kenyamanan pada guru yang disupervisinya.

b. Model Supervisi Artistik

Model supervisi artistik adalah ketika pengawas melakukan kegiatan supervisi dituntut berpengetahuan, berketerampilan, dan tidak kaku karena dalam kegiatan supervisi juga mengandung seni (*art*).

Model supervisi artistik mendasarkan diri pada pekerjaan untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), dan bekerja melalui orang lain (*working through the others*).

Pengawas dalam model artistik ini ingin menjadikan kepala sekolah, guru, dan staf sekolah menjadi dirinya sendiri, diajak bekerja sama, saling tukar dan kontribusi ide, pemikiran, memutuskan dan menetapkan bagaimana seharusnya mengelola sekolah yang baik dan guru mengajar dengan baik untuk bersama-sama berusaha meningkatkan mutu pendidikan.

Pada praktiknya, model supervisi artistik ini mempunyai beberapa ciri khusus yang harus diperhatikan oleh pengawas sebagai berikut:

- 1) Memerlukan perhatian khusus agar lebih banyak mendengarkan daripada banyak bicara.
- 2) Memerlukan tingkat perhatian yang cukup dan keahlian yang khusus untuk memahami apa yang dibutuhkan oleh orang lain.
- 3) Mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru untuk mengembangkan pendidikan bagi generasi muda.
- 4) Menuntut untuk memberi perhatian yang lebih banyak terhadap proses pembelajaran di kelas dan diobservasi pada waktu-waktu tertentu.
- 5) Memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog antara pengawas dan yang disupervisi dilaksanakan atas dasar kepemimpinan dari kedua belah pihak.
- 6) Memerlukan kemampuan berbahasa tentang cara mengungkapkan apa yang dimilikinya terhadap orang lain.
- 7) Memerlukan kemampuan untuk menafsirkan makna dari peristiwa yang diungkapkan sehingga memperoleh pengalaman dan mengapresiasi dari apa yang dipelajari.
- 8) Menunjukkan fakta bahwa sensitivitas dan pengalaman merupakan instrument utama yang digunakan sehingga situasi pendidikan itu diterima dan bermakna bagi orang disupervisi.

c. Model Supervisi Ilmiah

Supervisi ilmiah sebagai sebuah model dalam supervisi pendidikan dapat digunakan oleh pengawas untuk menjangkau informasi atau data dan menilai kinerja kepala sekolah dan guru dengan cara menyebarkan angket.

Model supervisi ilmiah pada pelaksanaannya, pengawas menyebarkan angket kepada siswa dan atau kepada guru sejawat. Setelah angket itu diisi atau dijawab oleh siswa dan atau guru sejawat, ditarik lagi dan dikumpulkan lalu diolah, dan dianalisis hingga pada akhirnya hasilnya dijadikan sebagai bahan penilaian pengawas kepada kinerja kepala sekolah, guru dan staf sekolah. Jika hasilnya cenderung tidak menguntungkan kepala sekolah dan guru, dengan lain kata bila kinerja kepala sekolah dan guru kurang baik, pengawas segera mengambil langkah-langkah logis dan rasional untuk memberikan pencerahan kepada mereka agar mau memperbaiki kinerjanya.

Oleh karena itu, supaya pengawas memperoleh gambaran obyektif, perlu perencanaan, persiapan matang, taat prosedur, sistimatis, menggunakan instrument pengumpulan data dan alat penilaian yang tepat berupa angket, dan mengusahakan informasi atau data yang diperoleh pengawas itu riil adanya. Menurut Sahertian, model supervisi seperti ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Dilaksanakan secara berencana dan kontinyu
- 2) Sistematis dan menggunakan prosedur dan metode/teknik tertentu.
- 3) Menggunakan instrument pengumpulan data yang tepat.

- 4) Menggunakan alat penilaian berupa angket yang mudah dijawab.
- 5) Angket disebar kepada siswa dan guru sejawat.
- 6) Adanya data atau informasi yang obyektif yang diperoleh dari keadaan yang riil.

d. Model Supervisi Klinis

Powell dan Brodsky menyatakan, model supervisi klinis adalah prinsip-prinsip disiplin proses tutorial yang diubah menjadi keterampilan praktis, dengan empat fokus yang tumpang tindih, yakni administrasi, evaluasi, klinis dan suportif. Supervisi adalah intervensi yang disediakan oleh anggota senior profesi untuk anggota yang lebih junior atau anggota profesi yang sama. Hubungan ini bersifat evaluative, meluas dari waktu ke waktu, dan memiliki tujuan simultan meningkatkan fungsi profesional dari orang yang lebih junior, pemantauan layanan profesional yang ditawarkan kepada klien bahwa dia atau mereka melihat, dan melayani sebagai *gatekeeper* dari mereka yang memasuki profesi tertentu.

Menurut Durhan, model supervisi klinis adalah hubungan antara-pribadi tutorial berpusat pada tujuan pengembangan keterampilan dan pertumbuhan profesional melalui belajar dan berlatih. Melalui observasi, evaluasi umpan balik, dan supervisi memungkinkan konselor untuk memperoleh kompetensi yang dibutuhkan untuk memberikan perawatan pasien yang efektif sementara profesional tanggung jawab.

Ciri-ciri supervisi klinis sebagai berikut.<sup>52</sup>

- 1) Bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah.
- 2) Harapan dan dorongan supervisi timbul dari guru itu sendiri.
- 3) Guru memiliki satuan tingkah laku mengajar yang terintegrasi.
- 4) Suasana dalam pemberian supervisi penuh kehangatan, kedekatan dan keterbukaan.
- 5) Supervisi yang diberikan bukan saja pada keterampilan mengajar saja, melainkan pula mengenai aspek-aspek kepribadian guru.

#### **D. Program Kerja Pengawas**

Peran Pengawas Sekolah yang bertumpu pada tugas pokok membina dan menilai kegiatan persekolahan sangat strategis sebagai suatu lembaga pengendali mutu. Kewibawaan dan kecakapan Pengawas Sekolah dalam menjalankan tugasnya merupakan modal utama yang harus dimiliki oleh seorang pengawas. Oleh karena itu konsistensi Pengawas Sekolah terhadap tugasnya tersebut memberikan andil besar terhadap maju mundurnya mutu pendidikan.

Kegiatan pengawasan sekolah yang efektif harus diawali dengan penyusunan program kerja. Dengan adanya program kerja maka kegiatan pengawasan dapat terarah dan memiliki sasaran serta target yang jelas. Segala aktivitas pengawasan termasuk ruang lingkup, output yang diharapkan serta jadwal pengawasan dituangkan dalam program yang disusun. Hal ini sekaligus menjadi dasar acuan dan pertanggungjawaban pengawas dalam bekerja.

---

<sup>52</sup> Jasmani, Syaiful Mustafa, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 97.

Untuk dapat menyusun program pengawasan dengan baik, seorang pengawas perlu memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai lingkup tugasnya, menguasai prosedur penyusunan program kerja, serta kemampuan berpikir sistematis untuk merancang program dan kegiatan yang akan dilaksanakan sehingga produktif dan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Seiring dengan bergulirnya kebijakan otonomi daerah maka manajemen Pendidikan hendaknya bergerak menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*school-based management*), manajemen berbasis masyarakat (*society-based management*), pengelolaan kegiatan belajar mengajar yang ditekankan pada pendekatan *competency-based training*, *mastery learning*, pendekatan berbasis lingkungan, *quantum teaching and learning*, *contextual teaching and learning*, pendekatan life skill, dan *lesson study*. Kesemuanya itu diupayakan untuk mencapai visi dan misi Pengawas.

Pengawas Sekolah mempunyai peran dan tanggung jawab yang besar dalam membawa Pendidikan kearah tercapainya amanah UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka kehadiran dan peran fungsi tugas kepengawasan untuk semakin lebih intensif, efektif dan efisien, produktif, serta melekat, hal ini sangat penting keterlibatannya dalam peningkatan manajemen sekolah. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut diatas, sudah menjadi kewajiban bagi Pengawas Sekolah untuk menyusun Program Kerja Pengawas.

Program Kerja Pengawas ini berfungsi untuk mengefektifkan pembinaan dan penilaian terhadap akademis dan manajerial dan pengelolaan pendidikan di sekolah binaannya, dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Pengawas sekolah berwenang menetapkan sendiri metode kerjanya dan derajat kualitas kinerja sekolah yang menjadi tanggungjawabnya. Berdasarkan pengertian tersebut, diperlukan langkah-langkah konkrit dalam menjabarkan komponen-komponen yang bersifat teknis disusun dalam suatu program kerja kepengawasan.

Dengan adanya program kerja maka kegiatan pengawasan dapat terarah dan memiliki sasaran serta target yang jelas. Segala aktivitas pengawasan termasuk ruang lingkup, output yang diharapkan, serta jadwal pengawasan dituangkan dalam program yang disusun. Hal ini sekaligus menjadi dasar acuan dan pertanggungjawaban pengawas dalam bekerja.

Dengan perencanaan program kerja pengawasan sekolah yang baik diharapkan mampu dihasilkan kinerja pengawasan yang bermutu. Kinerja pengawasan bermutu akan berdampak pada prestasi sekolah binaan yang bermutu/berkualitas pula sesuai dengan visi, misi, dan strategi pendidikan.

Penyusunan program kerja ini seiring dengan Keputusan MENPAN No. 118 tahun 1996 Pasal 2, tugas pokok pengawas adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Republik Indonesia, Kepmenpan Nomor 118 Tahun 1996

Program kerja ini meliputi pendahuluan, landasan hukum, visi misi, dan deskripsi manajemen pelaksanaan supervisi. Program kerja disusun sebagai revisi terhadap program kerja pada tahun sebelumnya berdasarkan analisis hasil yang tertuang dalam bentuk laporan.

Secara umum, problem yang dihadapi oleh pengawas adalah banyak guru binaan yang kurang disiplin dalam menyusun administrasi pembelajaran, di samping itu guru lebih cenderung dan dominan menjadi center dalam pembelajaran, sehingga guru sebagai pentransfer ilmu kepada peserta didik.

Untuk mencapai hasil yang memuaskan, pengawas harus mempunyai program dalam supervisi antara lain:

1. Perencanaan Program Supervisi

Perencanaan Supervisi Akademik dalam fungsi manajemen pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dan menjadi salah satu fungsi pada urutan pertama. Demikian dalam perencanaan supervisi akademik yang memiliki posisi yang sangat penting dalam rangkaian proses akademik. Perencanaan program supervisi akademik adalah penyusunan dokumen perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran

Perencanaan supervisi akademik sangat penting bagi semua orang yang terlibat dalam pelaksanaan supervisi akademik, seperti kepala sekolah, supervisi sekolah maupun guru. Perencanaan supervisei akademik ini sama kedudukannya sehingga perlu dikuasai oleh pengawas (supervisor

dan kepala sekolah/madrasah, wakil kepala sekolah/madrasah, dan lain-lain). Al-Qur'an selalu memberikan petunjuk kepada perbuatan-perbuatan yang baik untuk menciptakan kedamaian dan kebahagiaan bagi aspek kehidupan manusia yang beraneka ragam. Untuk mencapai keberhasilan, tentu di dalamnya terdapat apa yang disebut perencanaan/*planning*.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ  
 اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya:” Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>54</sup>

Ayat ini memberikan pesan kepada orang-orang yang beriman untuk membuat perencanaan agar program bisa terarah sehingga bisa mencapai target yang sudah ditentukan. Oleh karena itu seorang pengawas sebelum melakukan pekerjaannya juga harus menyusun program-program kesupervisinya

Menurut George R. Terry, penyusunan program (*planning*) dilakukan antara lain untuk menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Penyusunan program dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan,

<sup>54</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemah, Surat Al-Hasyr ayat 18*, (Jakarta: CV. Pustaka Al-Kautsar, 2011), hlm. 545.

teknik dan program yang diambil melalui proses pengambilan keputusan secara ilmiah.<sup>55</sup>

Menurut Anderson dan Bowman bahwa perencanaan adalah mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa datang.<sup>56</sup>

Penyusunan program (*planning*) dilakukan antara lain untuk menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Penyusunan program dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program. Semua itu dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.<sup>57</sup>

Dalam rangka pembinaan profesionalisme guru, pengawas harus mampu menyusun program-program strategis pengawasan. Karena penyusunan program sangat membantu pengawas dalam menentukan langkah dan tindakan yang akan dikerjakan dalam membina profesionalisme guru. Perencanaan program tersebut meliputi program tahunan dan semester.

Sebagai suatu bentuk perencanaan, program pengawas berkaitan dengan rangkaian tindakan atau kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pengawasan. Dengan memperhatikan langkah pokok

---

<sup>55</sup> George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, hlm. 16.

<sup>56</sup> Marno dan Trio, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2013), hlm. 13.

<sup>57</sup> George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, hlm. 16.

perencanaan,<sup>58</sup> terdapat empat tahapan kegiatan yang harus dilakukan dalam penyusunan program pengawasan meliputi:

- a. Menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan.
- b. Menentukan situasi pada saat ini.
- c. Mengidentifikasi pendukung dan penghambat tujuan.
- d. Mengembangkan seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan.

Perencanaan (*planning*) sebuah program disusun berdasarkan beberapa sumber antara lain:<sup>59</sup>

- a. Kebijakan pucuk pimpinan (*policy top management*), bahwa perencanaan itu seringkali berasal dari badan-badan ataupun orang-orang yang berhak dan mempunyai wewenang untuk membuat berbagai kebijakan (*policy*), sebab merekalah yang memegang kebijakan.
- b. Hasil pengawasan, yaitu suatu perencanaan dibuat atas dasar fakta-fakta maupun data-data dari hasil pengawasan suatu kegiatan kerja, sehingga dengan demikian dibuatlah suatu rencana perbaikan maupun penyesuaian ataupun perombakan secara menyeluruh dari rencana yang telah dilaksanakan.
- c. Kebutuhan masa depan, yaitu suatu perencanaan sengaja dibuat untuk mempersiapkan masa depan yang baik ataupun mencegah

<sup>58</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Penyusunan Program Pengawasan Sekolah*, (Jakarta; Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 2008). Hlm.8.

<sup>59</sup> Maro dan Trio, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditma, 2013), hlm. 14.

hambatan-hambatan dari rintangan-rintangan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul.

- d. Penemuan-penemuan baru, yaitu suatu perencanaan yang dibuat berdasarkan studi faktual ataupun yang terus menerus maka akan menemukan ide-ide ataupun pendapat baru, ataupun prakarsa baru untuk suatu kegiatan kerja.
- e. Prakarsa dari dalam, yaitu suatu *planning* yang dibuat akibat dari inisiatif atau usul-usul atau saran-saran dari bawahan (pegawai atau anggota) dari suatu kegiatan kerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- f. Prakarsa dari luar, yaitu suatu rencana yang dibuat akibat dari saran-saran maupun kritikan-kritik dari orang-orang di luar organisasi ataupun dari masyarakat luas.

Menurut Kementerian Pendidikan Nasional,<sup>60</sup> setiap pengawas harus menyusun program pengawasan yang terdiri atas program tahunan untuk seluruh sekolah/madrasah binaan, dan program semester untuk masing-masing sekolah/madrasah binaan.

- 1) Penyusunan program tahunan yang meliputi langkah-langkah sebagai berikut:
  - a) Identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya melalui analisis kesenjangan dengan mengacu pada kebijakan di bidang

<sup>60</sup> Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah Cetakan II*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP, 2011), hlm. 25.

pendidikan yang digunakan. Identifikasi hasil pengawasan menggambarkan sejauhmana ketercapaian tujuan pengawasan yang telah dilakukan pada tahun sebelumnya. Sebagai acuan penyusunan program pengawasan, dikemukakan pula berbagai kebijaksanaan di bidang pendidikan. Hasil identifikasi tersebut merupakan titik tolak dalam menentukan tujuan serta tindakan yang harus dilakukan pengawas tahun berikutnya. Identifikasi dilakukan untuk menjaga kesinambungan kegiatan pengawasan. Hasil pengawasan yang dianggap kurang/lemah harus ditinggalkan. Hasil pengawasan yang sudah baik harus dipertahankan atau standarnya ditingkatkan.

b) Pengolahan dan analisis hasil dan evaluasi pengawasan tahun sebelumnya. Pengolahan dan analisis hasil pengawasan yang telah dilakukan tahun sebelumnya diarahkan untuk menetapkan prioritas tujuan, sasaran, metode kerja serta langkah-langkah kegiatan dalam program pengawasan tahun berikutnya. *Out put* pengolahan analisis hasil pengawasan harus mampu memberikan gambaran mengenai kondisi sekolah binaan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

c) Perumusan rancangan program pengawasan tahunan. Perumusan rancangan pengawasan tahunan dilandasi oleh informasi yang diperoleh atas dasar analisis hasil pengawasan pada tahun

sebelumnya, dirumuskan rancangan program pengawasan tahunan semua sekolah binaan.

d) pemantapan dan penyempurnaan rancangan pengawasan tahunan.

Program pengawasan tahunan yang telah dimantapkan dan disempurnakan adalah rumusan akhir yang akan dijadikan sebagai acuan oleh pengawas dalam penyusunan program pengawasan semester pada setiap sekolah binaannya.

Keempat hal tersebut dapat digambarkan secara skematis sebagai berikut:



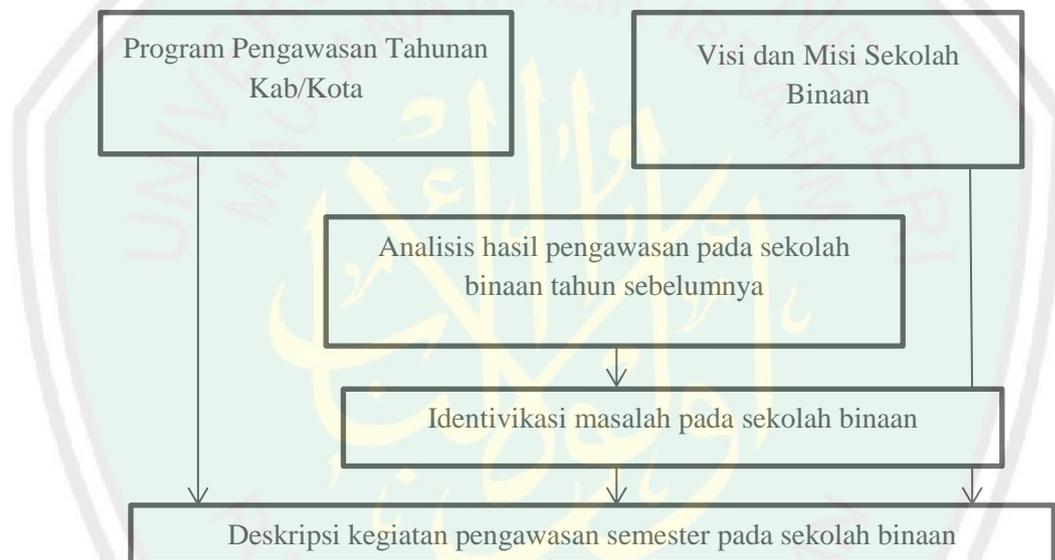
**Gambar 2.3 : Alur Penyusunan Program Tahunan Pengawas<sup>61</sup>**

2) Penyusunan program semester pengawasan pada setiap sekolah binaan. Secara garis besar, rencana program pengawasan pada sekolah binaan disebut Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) dan Rencana Kepengawasan Manajerial (RKM). Komponen

<sup>61</sup> Sumber: Kementerian Pendidikan Nasional, 2011:25

RKA/RKM sekurang-kurangnya memuat materi/aspek/fokus masalah, tujuan, indikator keberhasilan, strategi/metode kerja (teknik supervisi), scenario kegiatan, sumberdaya yang diperlukan, penilaian dan instrument pengawasan.

Penyusunan program semester dapat digambarkan secara skematis sebagai berikut:



**Gambar 2.4 : Alur Proses Penyusunan Program Pengawasan Semester<sup>62</sup>**

Dari bagan tersebut menggambarkan bahwa pengawasan akademik memerlukan perencanaan yang baik. Rencana yang baik adalah jelas yang akan diukur, jelas waktunya dan diinformasikan kepada sekolah/madrasah yang akan disupervisi. Pengawasan akademik bertujuan memberikan dukungan kepada guru agar guru berhasil. Pengawasan akademik

<sup>62</sup> Sumber: Departemen Pendidikan Nasional, 2009:70

menyediakan bimbingan professional dan bantuan teknis pada guru untuk meningkatkan proses pembelajaran. Dengan mengajar lebih baik berarti membantu siswa untuk (1) belajar lebih banyak (*to learn more*); (2) belajar lebih cepat (*to learn faster*), (3) belajar lebih mudah (*to learn easier*), (4) belajar lebih menyenangkan (*to have more pleasure while learning*); dan (5) menggunakan/mengaplikasikan apa yang mereka pelajari dengan efektif (*to use/apply what they learn more effectively*).

Beberapa komponen tugas pengawas, yaitu (1) membuat perencanaan kerja; (2) mengendalikan pekerjaan; (3) memecahkan masalah; (4) mengumpulkan dan memanfaatkan umpan balik (*performance feed back*); (5) melatih dan membimbing; (6) memotivasi; (7) mengatur waktu; (8) komunikasi lisan maupun tertulis; (9) mengembangkan kemampuan diri; (10) mewakili lembaga; (11) menghadiri dan menyelenggarakan rapat-rapat<sup>63</sup>.

Jawaban dari keseluruhan komponen yang dipertanyakan tersebut di atas, dikombinasikan dengan seluruh unsur kegiatan dan tugas yang telah diidentifikasi akan menghasilkan sebuah sitem dan model pengawasan akademik yang siap untuk diaplikasikan. Apabila proses evaluasi dan perbaikan berdasarkan hasil uji coba telah dilakukan, maka barulah sitem pengawasan akademik yang telah teruji tersebut digunakan secara lebih implementatif dan berkelanjutan.

---

<sup>63</sup> Hasan, Jusuf, A Muhammad Idrus Siswanto Masruri, *Pedoman Pengawas untuk Madrasah dan Sekolah Umum*, ( Jakarta: Pemeakar Jaya, 2002), hlm. 9.

Dalam kondisi yang standar, regulasi kunjungan kerja seorang pengawas akademik yang ideal itu manakala dilakukan secara rutin sebulan sekali ke sekolah/madrasah (guru, baik personal dan/atau kunjungan yang diperlukan untuk setiap sekolah/madrasah adalah satu hari, ditambah satu hari lagi diakhir pekan untuk membuat analisis serta rangkuman.

Rasionalitas teknik yang dijadikan dasar penetapan jadwal kunjungan kerja pengawas akademik tersebut, dengan membuat asumsi, bahwa waktu Awal dari setiap siklus kunjungan pengawas akademik ke sebuah sekolah/madrasah, dimulai dari menghubungi (memberi tahu) sekolah/madrasah yang bersangkutan, membuat persiapan dengan perlengkapan kerja, melakukan kunjungan ke sekolah/madrasah, menganalisis data hasil kunjungan, menyusun kesimpulan dan rekomendasi jika diperlukan dan mengelola dokumen-dokumen serta informasi hasil pengawasan.<sup>64</sup>

Perencanaan kerja, setiap pengawas akademik wajib menyusun rencana kerja tahunan secara eksplisit ditunjukkan ke sekolah yang di kunjungi. Berdasarkan rencana kerja tahunan tersebut, pengawas harus menyusun jadwal kunjungan bagi setiap sekolah binaannya. Salinan jadwal tersebut dikirim ke masing-masing sekolah untuk ditempelkan di ruang kerja kepala sekolah/madrasah dan ruang guru. Di ruang kerja pengawas juga harus disiapkan jadwal kunjungan untuk bulan yang sedang berjalan.

---

<sup>64</sup> Hasan, Jusuf, *Pedoman Pengawas untuk ...* hlm. 9.

Sedangkan yang dikembangkan dalam program pengawasan semester meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah yang dihadapi oleh sekolah binaan serta upaya pemecahannya. Atas dasar masalah tersebut, ditetapkan tujuan spesifik kegiatan pengawasan yang sejalan dengan visi dan misi sekolah binaan.
2. Sasaran pengawasan yaitu komponen sitem pendidikan di sekolah yang dianggap paling penting mendapatkan perhatian khusus berdasarkan hasil pengawasan pada tahun sebelumnya serta hasil identifikasi masalah yang telah ditetapkan.
3. Deskripsi kegiatan meliputi jenis kegiatan, metode kerja/teknik yang akan digunakan, serta langkah-langkah pelaksanaan kegiatan pengawasan.
4. Jadwal/waktu pelaksanaan kegiatan, dapat disusun dalam format *time schedule* tersendiri untuk semua binaan.<sup>65</sup>

#### **E. Pelaksanaan Program Pengawas**

Pelaksanaan program pengawasan merupakan implementasi dari rancangan program yang sudah disusun oleh pengawasan sebelumnya. Pelaksanaan program dalam sebuah institusi merupakan tindak lanjut dari fungsi pengorganisasian dari sebuah manajemen yang meliputi pembagian tugas, penentuan fungsi, dan struktur.

Menurut Stoner bahwa pelaksanaan program pengawasan dilakukan dengan tahapan-tahapan, yaitu: 1) menetapkan standar dan metode untuk

---

<sup>65</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Penyusunan Program Pengawasan Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2008), hlm. 17.

mengukur prestasi. 2) mengukur prestasi kerja. 3) membandingkan hasil yang telah diukur dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. 4) mengambil tindakan korektif.<sup>66</sup>

1. Menetapkan standar dan metode untuk mengukur prestasi.

Langkah ini mencakup penetapan standar dan ukuran untuk segala macam keperluan, mulai dari target pencapaian kurikulum sampai pada target pencapaian mutu lulusan. Dalam konteks manajemen sekolah agar pengawasan dapat berfungsi secara efektif, standar kinerja sekolah harus diperinci dalam istilah-istilah yang dapat dipahami dan diterima oleh kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, supervisor dan karyawan sekolah, metode pengukurannya juga harus jelas dan dapat diterima sebagai akurat.

- a) Standar pengawas akademik

Penetapan standar Pengawasan akademik berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pelatihan profesionalisme guru dalam (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) menilai hasil pembelajaran, (4) membimbing dan melatih, dan (5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan kerja guru.

Sebelum melakukan standart penilaian, pengawas melaksanakan program pembinaan guru yang bertujuan untuk:

- (1) Meningkatkan pemahaman kompetensi guru terutama kompetensi profesionalisme guru.

---

<sup>66</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan; Membuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, (Alfabeta: Bandung, 2010), hlm. 66.

- (2) Meningkatkan kemampuan guru dalam pengimplementasian standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan dan standar penilaian.
- (3) Meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun penelitian tindakan kelas (PTK).

Sedangkan untuk ruang lingkup pelaksanaan pembinaan yang dilakukan pengawas terhadap guru adalah sebagai berikut:

- (1) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru menyusun administrasi perencanaan pembelajaran.
- (2) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru dalam proses pelaksanaan pembelajaran.
- (3) Melakukan pendampingan dalam membimbing guru meningkatkan kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar peserta didik.
- (4) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru menggunakan media dan sumber belajar.
- (5) Memberikan masukan kepada guru dalam memanfaatkan lingkungan dan sumber belajar.
- (6) Memberikan rekomendasi kepada guru mengenai tugas membimbing melatih peserta didik.
- (7) Memberikan bimbingan kepada guru dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk pembelajaran.
- (8) Memberi bimbingan kepada guru dalam pemanfaatan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran.

- (9) Memberikan bimbingan guru untuk melakukan refleksi hasil-hasil yang dicapainya.

Secara teknis, sebagaimana tertuang dalam buku kerja pengawas bahwa kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesionalisme dilaksanakan paling sedikit 3 (tiga) kali dalam satu semester secara berkelompok dalam kegiatan pembinaan di KKG dan MGMP. Kegiatan ini dilaksanakan terjadwal baik waktu maupun jumlah jam yang diperlukan untuk setiap kegiatan sesuai dengan tema atau jenis keterampilan dan kompetensi guru yang akan ditingkatkan. Dalam pelatihan atau kegiatan kolektif, diperkenalkan kepada guru hal-hal yang inovatif sesuai dengan tugas pokok guru dalam pembelajaran.

b) Metode pengawasan

Sedangkan metode kerja dalam pelaksanaan program pengawasan dengan cara observasi, kunjungan atau pemantauan, pengecekan atau klarifikasi data, kunjungan kelas, pertemuan dengan kepala sekolah/madrasah dan guru-guru dalam pembinaan.

## **2. Mengukur Prestasi Kerja.**

Langkah ini merupakan proses yang berkesinambungan, berulang (*repetitif*) yang frekuensinya tergantung jenis aktivitas yang sedang diukur. Kesalahan yang harus dicegah adalah membiarkan berlalunya jangka waktu yang terlalu lama antara pengukuran dengan prestasi.<sup>67</sup> Pengukuran hasil pengawasan Guru Pendidikan Agama Islam berdasarkan standard yang

---

<sup>67</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, hlm. 66.

sudah ditetapkan yaitu tercapainya kompetensi yang berkaitan dengan pelaksanaan layanan pembelajaran. kebutuhan tersebut mencakup:

- a) Kompetensi penyusunan RPP, program kerja, perencanaan pendidikan, evaluasi dll.
- b) Penguasaan materi dan kurikulum.
- c) Penguasaan metode mengajar.
- d) Kompetensi melakukan evaluasi peserta didik dan pembelajaran.
- e) Penguasaan teknologi informatika dan computer (TIK).
- f) Kompetensi inovasi dalam pembelajaran dan system pendidikan di Indonesia.

### **3. Membandingkan Hasil Yang Telah Diukur Dengan Sasaran Dan Standar Yang Telah Ditetapkan Sebelumnya.**

Pengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas baru diketahui hasilnya apabila sudah dilakukan evaluasi sesuai dengan standard yang ditetapkan. Untuk mengukur tingkat keberhasilan sebuah pengawasan maka harus ada perbandingan antara pelaksanaan standard yang telah ditetapkan sebelumnya dengan ketercapaian sasaran pengawasan. Sebagaimana pendapat Stoner;<sup>68</sup> “Jika hasil-hasil itu memenuhi itu memenuhi standar, kepala sekolah dapat mengasumsi bahwa segala sesuatunya telah berjalan secara terkendali”.

---

<sup>68</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, hlm. 66.

#### 4. Mengambil Tindakan Korektif

Setelah dilakukan tahapan-tahapan dalam pelaksanaan supervisi maka pengawas melakukan tindakan korektif terhadap hasil pengawasan yaitu apabila hasil evaluasi dari pengawasan tersebut sama dengan standard yang telah ditetapkan maka dilakukan peningkatan standar yang dinilai. Jika hasil-hasil yang dicapai tidak memenuhi standard an analisis menunjukkan perlunya diambil tindakan. Tindakan korektif ini dapat berupa mengadakan perubahan terhadap satu atau lebih banyak aktivitas dalam operasi sekolah, atau terhadap standar yang telah dilakukan.<sup>69</sup>

Pengawasan dan pengendalian sekolah harus dilakukan oleh kepala sekolah, pengawasan layanan belajar harus dilakukan oleh supervisor, dan pengawasan layanan teknis kependidikan dilakukan oleh tenaga kependidikan yang diberi wewenang untuk itu.

Kegiatan monitoring dan pengawasan adalah kegiatan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan suatu kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas sekolah lainnya dalam institusi sekolah. Data itu dipakai untuk mengidentifikasi apakah proses pencapaian tujuan melalui proses pembelajaran berjalan dengan baik. Apakah ada penyimpangan pada kegiatan pembelajaran dan sekolah tersebut. Proses kerja sama pendidikan harus dinilai untuk melihat apakah tujuan yang harus ditetapkan tercapai, dan kalua tidak apakah hambatan-hambatannya, penilaian ini dapat berupa proses kegiatan atau hasil kegiatan.

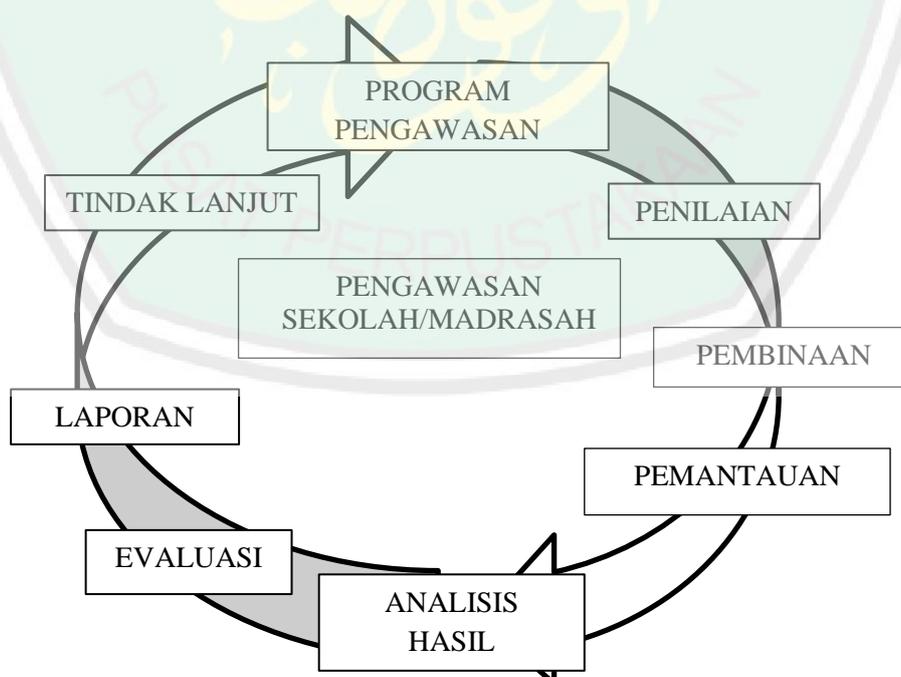
---

<sup>69</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, hlm. 66.

## F. Evaluasi Program Pengawasan

Evaluasi program pengawasan merupakan bagian dari pelaksanaan fungsi pengawasan (*controlling*) dari manajemen pengawasan yang meliputi penentuan standar pengawasan dan mengukur pelaksanaannya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam Peraturan Menteri Agama nomor 2 tahun 2012 pasal 4 disebutkan bahwa pengawas PAI pada sekolah mempunyai fungsi untuk melakukan pelaksanaan program pengawasan, dan membuat laporan pelaksanaan program pengawasan

Kegiatan evaluasi program pengawasan dilakukan dalam suatu siklus secara periodik setelah pengawas melakukan penilaian, pembinaan, pemantauan, dan analisis pengawasan. Evaluasi yang dilakukan dengan harapan memudahkan pembinaan yang akan dilakukan sebagai tindak lanjut sebagaimana digambarkan berikut ini:<sup>70</sup>



<sup>70</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Penyusunan Program Pengawasan Sekolah*, hlm. 4.

### **Gambar 2.5 : Siklus Pengawasan Sekolah**

Program pengawasan akademik merupakan perencanaan teknis operasional kegiatan yang akan dilakukan oleh setiap pengawas pada satuan pendidikan binaannya. Program tersebut disusun sebagai penjabaran atas program pengawasan akademik tahunan ditingkat kabupaten/ kota. Aspek lain yang dipertimbangkan dalam penyusunan program pengawasan akademik adalah visi dan misi di madrasah binaan. Dalam hal ini, tidak dituntut adanya kesamaan program/kegiatan pada setiap satuan pendidikan binaan. Kegiatan pengawasan pada personal/permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing guru di satuan pendidikan binaan, tidak menutup kemungkinan adanya kolaborasi antara pengawas sekolah dan guru di satuan pendidikan dalam menyusun program pengawasan akademik bersama guru dalam setiap semester sesuai yang dibutuhkan guru.

Pada tahap berikutnya pengawas melakukan pengolahan dan analisis data hasil penilaian, pembinaan, dan pemantauan. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi hasil pengawasan dari masing-masing sekolah. Berdasarkan hasil data, disusun laporan hasil pengawasan yang menggambarkan sejauh mana keberhasilan tugas pengawas dalam membina profesionalisme guru PAI di sekolah.

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

Dengan demikian, keberhasilan pelaksanaan evaluasi program pengawasan bergantung dari tergabungnya interaksi yang harmonis antara pengawas PAI dengan guru. Karena evaluasi program pengawasan merupakan mata rantai yang tidak terpisahkan dengan program-program lainnya yang langsung bersentuhan dengan guru.

Menurut Ronald Barth sebagaimana bahwa kebutuhan interaksi pengawas (*supervisor*) dengan guru lebih mendorong pertumbuhan jabatan, ia mengidentifikasi pertumbuhan jabatan guru dalam tiga kelompok, yaitu (1) guru-guru yang tidak mampu mempelajari secara kritis praktik mengajar, orang tua murid, dan lainnya tidak peduli terhadap apa dan bagaimana mereka mengajar. (2) Guru-guru yang memiliki kemampuan untuk meneliti secara berkesinambungan menunjukkan apa yang mereka kerjakan adalah untuk melakukan perubahan-perubahan. Dan (3) Sedikit guru-guru yang mau dan mampu meneliti secara cermat dan kritis mengenai praktik kerja mereka sendiri.<sup>71</sup>

Evaluasi program pengawasan dijadikan tolok ukur oleh pengawas PAI untuk menentukan program-program berikutnya. Oleh karena itu, pengawas PAI harus dapat menjalankan fungsi *controlling* dari manajemen pengawasan secara cermat dan berhasilguna. Kecermatan pengawas itu akan memberikan dampak bagi rancangan program pengawasan berikutnya, dan kebijakan-kebijakan baru yang akan diambil dalam membina profesionalisme guru PAI di sekolah.

---

<sup>71</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesional Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 108.

Kegiatan supervisi akademik meliputi kegiatan pemantauan, penilaian, pembimbingan, pelatihan, dan pembinaan guru untuk memfasilitasi guru agar melaksanakan tugas secara efektif.

### **G. Implikasi Supervisi Pengawas**

Pada dasarnya supervisi memiliki sumbangan besar terhadap peningkatan profesionalisme guru. banyak penelitian ilmiah yang menunjukkan tentang besarnya manfaat dari pelaksanaan supervisi, baik pada sekolah dasar maupun sekolah menengah dalam rangka perbaikan proses pembelajaran. Sumbangan supervisi tersebut dimaksudkan dalam perbaikan pengajaran yang berimplikasi terhadap prestasi peserta didik maupun perbaikan cara mengajar guru yang menunjukkan tingkat profesionalisme guru, seperti teknik prosedur pengajaran. Melalui supervisi, guru diberi kesempatan untuk melatih kemampuan dan kecakapan mereka dalam menggunakan teknik-teknik mengajar.

Dalam supervisi akademik, guru baik secara pribadi maupun secara profesional merupakan partisipan yang telah berusaha untuk mengaktifkan supervisi pendidikan. Oleh karena itu implikasi supervisi terhadap guru merupakan kunci bagi suksesnya pendidikan dan peningkatan profesionalisme guru.

Tentu saja ada berbagai hal yang menjadi penyebab masih rendahnya kontribusi pelaksanaan supervisi pendidikan untuk meningkatkan profesionalisme guru seperti aturan yang mendukung fungsi tugas pengawas tidak jelas, kualitas pengawas sekolah belum seperti yang dipersyaratkan,

perlakuan birokrasi yang tidak menempatkan pengawas sebagai penjamin mutu pendidikan di daerahnya, belum mendapat dukungan dana dan fasilitas untuk melaksanakan tugas pengawas, guru dan kepala sekolah seakan-akan tidak membutuhkan kehadiran pengawas, dan berbagai permasalahan lainnya.<sup>72</sup> Temuan ini jika dibiarkan terus seperti itu akan berimplikasi pada tidak terpenuhinya keinginan guru untuk mendapatkan bantuan langsung dari supervisor untuk meningkatkan profesionalisme guru PAI yang kemudian berimbas kepada peserta didik yang tidak mendapat layanan yang baik dari guru yang terampil dan profesional, sehingga kualitas lulusan cenderung menjadi tidak kompetitif.

Implikasi ini menurut Sergiovani dan Starratt (dalam Sagala) mengatakan “menjadi sedikit kesesuaian antara apa yang diinginkan guru bagi supervisor menolong perbaikan pengajaran, dan hal ini sebagai bukti bahwa cara perguruan tinggi menyiapkan supervisor kurang serius.<sup>73</sup> Sebenarnya pengajaran yang dilakukan oleh guru akan dapat dilakukan perbaikan, jika supervisor memiliki komitmen yang kuat untuk memajukan pendidikan dengan cara mengombinasikan tanggung jawab perbaikan pengajaran. Kemudian dilihat dari tanggung jawab administrasi guru untuk mencapai hasil yang lebih luas dari pada yang terdapat pada level kelas melalui perbaikan pengajaran. Dalam melaksanakan supervisi, peranan administratif tercermin dari perilaku yang diobservasi diklasifikasikan kedalam tiga kategori utama yaitu: (1) antar personal pemimpin dan penghubung; (2) informasi yang meliputi pemonitor,

<sup>72</sup> Saiful Sagala, *supervisi pembelajaran, dalam profesi pendidikan*,(Bandung: Alfabeta, 2010) hlm.99.

<sup>73</sup> Sagala, *supervisi pembelajaran*, hlm.99.

penyebarluasan, dan pembicara; dan (3) keputusan yang meliputi penguasa, penangkal gangguan, pembagi sumberdaya, dan perunding.<sup>74</sup>

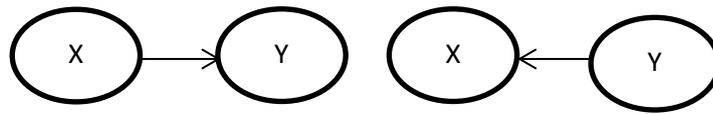
Bantuan pengajaran merupakan pembinaan profesional, sedangkan pendekatan administratif merupakan bagian dari birokrasi. Hal ini dilakukan dengan cara menganalisis secara akurat kondisi-kondisi kelas dan memberikan rekomendasi yang tepat pada guru yang dibinaanya untuk meningkatkan mutu pembelajaran di kelas dan di tempat belajar lainnya bagi para peserta didik. Oleh karena itu, semua *stakeholder* dalam dunia pendidikan diharapkan: (1) memahami secara benar esensi supervisi akademik dan mengetahui manfaatnya bagi peningkatan mutu pendidikan; (2) guru memerlukan bantuan teknis bidang pembelajaran melalui kegiatan supervisi; (3) pemerintah memerlukan laporan yang akurat mengenai kualitas pembelajaran di kelas, dan kebutuhan lainnya melalui kegiatan supervisi pendidikan.

Pembinaan yang dilakukan oleh pengawas akan berdampak sesuai dengan prekuensi kegiatan supervisi. Dampak dari pembinaan guru terkait dengan sifat kaitan kausal, yang mana memiliki beberapa alternatif sifat dengan rumusan pernyataan John Ihalauw;<sup>75</sup> bila... , maka..., atau pernyataan; semakin..., semakin.... Salah satu rumus yang berkorelasi dengan pembinaan guru adalah Reversible (simetrik), yakni bila X, maka Y; dan bila Y, maka X. Dari sini dapat dipahami bahwa adanya suatu tenggang waktu antara X-Y untuk kemudian Y-X. seperti terlihat pada gambar berikut:

---

<sup>74</sup> Sagala, *supervisi pembelajaran*, hlm.99.

<sup>75</sup> Jasmani, Syaiful Mustafa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, cetakan I, (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2013), hlm. 204.



Keterangan:

Waktu 1: Semakin besar tabungan, maka semakin besar bunga.

Waktu 2: Semakin besar bunga, maka semakin besar tabungan.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas ditemukan bahwa peran serta supervisi terhadap guru sangat penting. Pengawas berperan memberikan bimbingan, arahan, dan tuntutan proses belajar mengajar guru menuju perbaikan. Perbaikan-perbaikan itu diharapkan agar proses belajar mengajar guru semakin lebih baik menuju profesionalisme. Profesionalisme dalam mengajar, tentunya dapat mencapai hasil yang memuaskan menuju pencapaian akhir dari tujuan pendidikan. Perwujudan peningkatan kemampuan professional guru dimaksud adalah sebagai upaya membantu guru yang belum matang menjadi matang, yang tidak mampu mengelola sendiri menjadi mampu mengelola sendiri. Implikasi supervisi akan didapatkan sesuai dengan tingkat pembinaan yang dilakukan oleh pengawas.

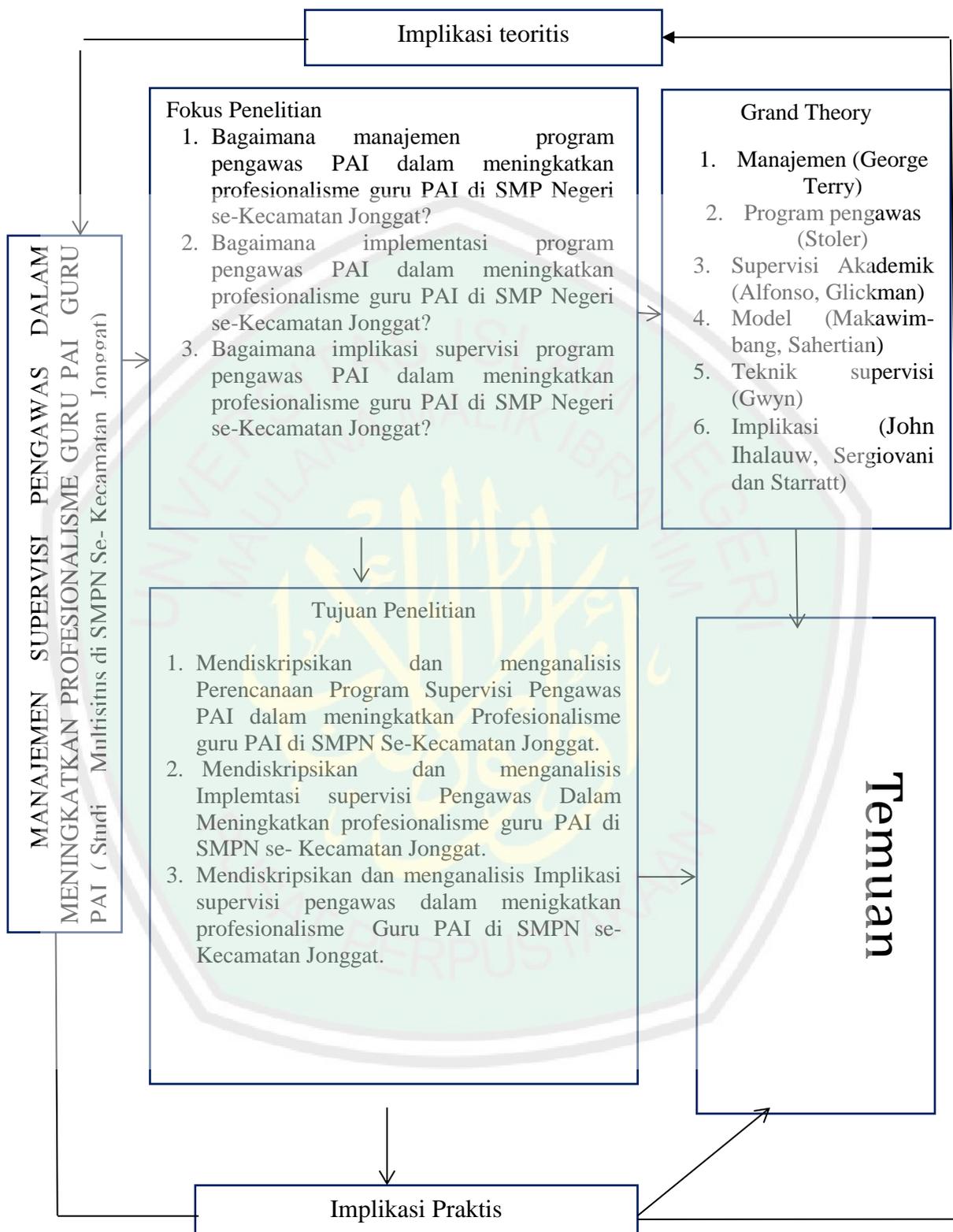
#### (4) Kerangka Berpikir

Supervisi adalah salah satu faktor terpenting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu kompetensi yang dimiliki oleh pengawas harus diperhatikan, baik oleh pemerintah daerah maupun oleh pemerintah pusat.

Supervisi adalah faktor yang dapat memengaruhi serta berkorelasi dengan kemampuan guru dalam mengembangkan pembelajaran. seorang

pengawas harus mempunyai manajemen yang baik dalam menyusun program pengawasannya agar dapat target yang sudah tertuang dalam visi dan misi pengawas PAI dapat diwujudkan. Oleh karena itu kerangka yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

##### 1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mengungkapkan fenomena tentang manajemen pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI dengan studi kasus pada SMPN se-kecamatan Jonggat, dalam hal ini pendekatan yang tepat untuk mendiskripsikan dan menganalisa hal tersebut adalah dengan pendekatan kualitatif.

Dalam penelitian kualitatif, proses penelitian berbentuk siklus, di mana pengumpulan data berlangsung secara silmutan, lebih mementingkan kedalaman dari pada keluasan cakupan penelitian. Observasi dan wawancara mendalam bersifat sangat utama dalam proses pengumpulan data, serta peneliti itu sendiri merupakan instrument utama. Peneliti sebagai instrument kunci dalam penelitian dan peneliti juga sebagai alat utama dalam pengumpulan data. Hal ini dilakukan dalam pengamatan berperan serta, wawancara mendalam, pengumpulan dokumen, foto, dan sebagainya. Seluruh metode itu pada dasarnya menyangkut hubungan peneliti dengan orang atau subyek penelitian.

Menurut Moeleong,<sup>1</sup> bahwa ciri penelitian kualitatif adalah 1) latar alamiah, yaitu penelitian dilakukan pada latar alamiah atau pada konteks dari suatu keutuhan (*entity*). 2) Menggunakan metode kualitatif, yaitu

---

<sup>1</sup> Lexi, J. Moeleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, edisi revisi (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 8-13.

pengamatan, wawancara, atau penelaah dokumen. 3) Menggunakan analisa data secara induktif. 4) teori dari dasar (*grounded theory*), penelitian kualitatif lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substantif yang berasal dari data. 5) Deskriptif, data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. 6) Lebih mementingkan proses dari pada hasil. 7) Adanya batas yang ditentukan oleh fokus. 8) Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data. 9) desain yang bersifat sementara, dalam penelitian kualitatif penyusunan desain dilakukan secara terus menerus disesuaikan dengan kenyataan di lapangan. Tidak menggunakan desain yang telah disusun secara ketat dan kaku sehingga tidak dapat diubah lagi. 10) hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama.

Dengan demikian, metode kualitatif pada dasarnya adalah metode pemaknaan atau interpretasi terhadap sebuah fenomena atau gejala, baik pada pelakunya maupun produk dari tindakannya. Penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik, dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan Bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Sebagai studi kualitatif penelitian ini menghasilkan data deskriptif berupa ucapan, tulisan, perilaku yang dapat diamati melalui pengamatan berpartisipatif (*participant observation*) terhadap para pengawas, guru-

guru PAI dengan menitik beratkan pada manajemen yang dikembangkan oleh pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI.

## 2. Jenis Penelitian

Mencermati hakikat permasalahan dalam penelitian ini, yaitu mengungkap bagaimana manajemen pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI SMPN se-kecamatan Jonggat, maka jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Penelitian ini menggunakan jenis studi kasus dengan alasan karena studi ini dilakukan terhadap satu kesatuan sistem yang padu dan memiliki pola, konsistensi dan sekuensi yang menonjol yaitu manajemen pengawasan yang terdiri dari sekumpulan program, kegiatan-kegiatan pembinaan, evaluasi program, dan kegiatan pembelajaran yang terjadi pada sekelompok individu yang tergabung dalam komunitas pengawas dan guru PAI SMPN se-kecamatan Jonggat.

Komunitas pengawas PAI dan guru PAI SMPN se-kecamatan Jonggat merupakan komunitas yang memiliki karakter dan keunikan yang sama, mereka memiliki tugas dan tanggungjawab yang relatif sama yaitu meningkatkan mutu pendidikan. Walaupun guru PAI bernaung di bawah institusi Diknas akan tetapi tidak terlepas dari pembinaan pengawas yang bernaung di bawah institusi Kemenag Kabupaten Lombok Tengah. Menurut K. Denzin dan Yvonnas S Lincoln, bahwa kasus adalah individu-individu yang memiliki karakter yang sama. Kasus juga bisa berupa pengalaman-pengalaman kecil dari fenomena/peristiwa yang lebih

besar misalnya kasus pendidikan, dan biasanya bersumber dari proses sosial yang penting. Unit-unit yang memiliki kesamaan karakter ini pada dasarnya terdiri atas berbagai individu seperti para pengawas dan para guru.

Penelitian studi kasus secara metode berangkat dari konsentrasi perhatian pada kasus yang terjadi, dengan catatan bahwa aktivitas logika tersebut tidak sekedar bersifat observasional, namun pada prinsipnya lebih bersifat reflektif (interpretif). Kemudian peneliti fokus untuk mengkaji berbagai kesan-kesan (interpretations), dan melibatkan diri dalam upaya menghimpun ulang dan merekam data.

Pada tataran operasional, peneliti secara langsung turun ke lokasi penelitian untuk melakukan pengamatan dan wawancara mendalam, disamping itu peneliti juga mengambil dokumen penting lainnya sebagai data pendukung untuk kedua teknik di atas. Dalam hal ini berinteraksi dengan sumber data, peneliti berupaya untuk menjaga kealamiah situasi dan kondisi, baik dalam wawancara maupun observasi. Pada saat wawancara dilakukan, peneliti membuat situasi yang rileks dan tidak kaku sehingga pembicaraan dengan data dapat berjalan secara alamiah.

Dengan demikian peneliti berusaha untuk berinteraksi dengan subjek penelitian yaitu pengawas PAI SMPN di kecamatan Jonggat, kepala sekolah SMPN se-kecamatan Jonggat, guru-guru PAI SMPN se-kecamatan Jonggat dan orang-orang yang berhubungan dengan fokus penelitian ini secara alamiah, tidak menonjol, dan dengan cara yang tidak

memaksa. Penelitian ini tertarik untuk meneliti orang-orang dalam latar alamiah tentang bagaimana mereka berpikir bertindak menurut cara mereka.

## **B. Kehadiran Peneliti**

Peneliti kualitatif merupakan *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif “*the research is the key instrument*” peneliti adalah instrument kunci dalam penelitian.

Sebagai instrument kunci, peneliti berusaha untuk mencari informasi dan data secara langsung, peneliti yang mendatangi kelompok kerja pengawas di kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah, di samping itu peneliti juga mendatangi obyek lainnya yaitu SMPN se-kecamatan Jonggat untuk dapat berkomunikasi dan berinteraksi langsung dengan subyek penelitian yang terdiri dari pengawas PAI, kepala sekolah, dan guru-guru PAI se-kecamatan Jonggat di samping juga informan lainnya yang berhubungan langsung dengan permasalahan penelitian ini. Peneliti mencatat informasi-informasi yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, kemudian dipilih untuk disajikan dan diberikan makna.

Kedudukan peneliti dalam penelitian ini memang cukup rumit, disamping peneliti sebagai instrument kunci, konsekuensi psikologis bagi peneliti untuk memasuki latar yang memiliki norma, aturan dan budaya harus

di pelajari oleh peneliti. Peneliti sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitian.<sup>2</sup> Dimana intraksi antara peneliti dengan subyek penelitian, memiliki peluang timbulnya inters atau konplik yang tidak diharapkan sebelumnya.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh peneliti ketika memasuki lapangan penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Memperhatikan, menghargai dan menjunjung tinggi hak-hak dan kepentingan informan.
2. Tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga privasi informan.
3. Tidak mengeksploitasi informan
4. Mengkomunikasikan hasil laporan penelitian kepada informan atau pihak-pihak yang terkait secara langsung dalam penelitian jika diperlukan.
5. Menghargai Pandangan informan.
6. Penelitian dilakukan secara cermat sehingga tidak mengganggu aktivitas sehari-hari.

### **C. Latar Penelitian**

Latar penelitian ini mencakup lokasi, rentang waktu dan subyek penelitian.

#### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi dalam penelitian ini adalah Departemen Agama Kabupaten Lombok Tengah dan SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat Kabupaten

---

<sup>2</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm.168.

Lombok Tengah. Dipilihnya lokasi ini karena representasi dari jumlah sekolah relatif sedikit dibandingkan dengan kecamatan yang lainnya di Kabupaten Lombok Tengah. Kecamatan Jonggat secara letak geografis berada di sebelah barat kota Praya, kecamatan yang paling dekat dengan kota kabupaten Lombok Tengah.

Walaupun terletak di luar kota akan tetapi siswanya sering mendapatkan sederetan prestasi baik dibidang akademik maupun non akademik. Prestasi yang pernah diperoleh siswa diantaranya pada kejuaraan di bidang PAI; Lomba Pidato, Lomba Kaligrafi, Lomba Cerdas Cermat, Lomba Tilawatil Qur'an, dan Lomba Hafal Al-Qur'an.

Prestasi dan keberhasilan yang diraih siswa SMPN Se-Kecamatan Jonggat tidak terlepas dari peran strateginya pengawas dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah melalui pengawasan akademik. Prestasi tersebut juga merupakan implikasi dari program pengawasan terutama pada program pembinaan kompetensi pedagogik dan professional guru.

Pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh pengawas PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat sangat bergantung pada pendekatan yang digunakan oleh pengawas sehingga menciptakan kerjasama yang harmonis antara guru PAI dan pengawas dan pelaksanaan supervisi akan lancar.

## 2. Rentang Waktu Penelitian

Rentang waktu penelitian ini adalah selama  $\pm 4$  bulan. Ditetapkannya waktu penelitian selama 4 bulan untuk mendapatkan

informasi yang utuh dan mendalam dalam proses pengumpulan data, termasuk untuk melakukan pengecekan keabsahan data.

No.	Tahapan Kegiatan	Waktu Pelaksanaan			
		Jan. 2016	Peb. 2016	Maret 2016	April 2016
1.	Persiapan	√			
2.	Observasi	√	√		
3.	Dokumentasi		√		
4.	Wawancara		√		
5.	Konsultasi			√	√

### 3. Subyek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah pengawas PAI, dan Guru-Guru PAI, Penentuan subyek ini berdasar pada fokus penelitian yang akan mengungkap fenomena tentang manajemen Pengawas PAI dalam Meningkatkan profesionalisme Guru PAI.

#### D. Data dan Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari Pengawas PAI Kemenag Lombok Tengah yang bertugas di SMP Negeri, guru-guru PAI dan kepala SMP Negeri di kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah, serta program-program kepengawasan, absensi, hasil rapat, gambar foto, rekaman yang berhubungan dengan supervisi Pengawas PAI dan data dari kegiatan atau aktifitas pembelajaran dalam kesehariannya yang dilaksanakan guru PAI di SMPN se-kecamatan Jonggat.

Kemudian untuk memperoleh informasi yang relevan dan valid, peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik sampling “bola

salju” (*snowball sampling technique*)<sup>3</sup> yaitu teknik yang mengibaratkan bola salju yang terus menggelinding, semakin lama semakin besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka peneliti mencari sumber data lain-lain yang mempunyai karakteristik sama. Dalam hal ini, peneliti juga mengumpulkan informasi dari Kepala Kemenag Kabupaten Lombok Tengah, Kasi PAIS Kemenag Kabupaten Lombok Tengah, Ketua Pokjawas Kemenag Kabupaten Lombok Tengah serta sekretaris POKJAWAS, ketua MGMP SMP Kabupaten Lombok Tengah dan informan-informan yang terkait dengan masalah dalam penelitian ini.

#### **E. Teknik Pengumpulan data**

##### **1. Tehnik Observasi Partisipan**

Dalam proses pengumpulan data penulis menggunakan teknik observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan dan pencatatan secara sistimatis mengenai fenomena yang diselidiki.<sup>4</sup> Dalam hal ini observasi dilakukan dalam penelitian ini meneliti tentang gambaran lokasi penelitian, aktivitas Pengawas PAI, dan aktivitas guru PAI SMP Negeri se- Kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah.

Teknik observasi yang dipergunakan peneliti dalam penelitian ini adalah observasi partisipan, peneliti berpartisipasi sebagai pengamat dalam berbagai kegiatan pembinaan profesionalisme guru PAI yang dilakukan oleh pengawas. Peneliti memfokuskan perhatian terhadap

<sup>3</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2014), hlm. 85.

<sup>4</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: Rineke Cipta, 2013), hal. 133.

gejala-gejala yang ditimbulkan oleh subyek penelitian, kemudian menelaah untuk memperoleh pemahaman serta membuat makna atas sesuatu kejadian atau fenomena pada situasi yang tampak tersebut.

Selain mengobservasi kegiatan pengawas (POKJAWAS) di kantor Kementrian Agama Kabupaten Lombok Tengah, peneliti juga mengobservasi kegiatan pembinaan di kelas yang dilakukan pengawas pada guru PAI di SMPN se-kecamatan Jonggat. Dengan observasi partisipan ini peneliti melihat secara langsung bagaimana manajemen pengawas dalam pembinaan profesionalisme guru PAI di SMPN se-kecamatan Jonggat.

## 2. Teknik Wawancara

Dalam penelitian ini, peneliti memilih bentuk wawancara semi terstruktur, dilakukan secara terang-terangan (*overted interview*) dan menempatkan responden sebagai sejawat (*viewing one another as peers*). Alasan peneliti menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur adalah untuk memberikan kesempatan kepada pengawas PAI dan guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat sebagai responden untuk menyatakan dan menangkap pernyataan secara mendetail.

Teknik wawancara yang dipergunakan peneliti untuk menggali data-data yang terkait dengan fokus penelitian tersebut adalah wawancara mendalam (*deep interview*). Dalam wawancara mendalam ini, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang terkait dengan fokus penelitian, kemudian subjek penelitian diberikan kebebasan untuk memberikan

jawaban. Namun demikian peneliti senantiasa memberikan arahan dan motivasi dalam menyampaikan jawabannya.

Dalam kaitannya dengan data tentang manajemen pengawasan dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMPN di kecamatan Jonggat, peneliti menggunakan wawancara tak terstruktur. Wawancara tak terstruktur digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal. Wawancara semacam ini sangat berbeda dari wawancara terstruktur dalam hal waktu bertanya dan cara lebih bebas iramanya. Responden terdiri atas mereka yang dipilih karena sifat-sifatnya yang khas. Biasanya mereka memiliki pengetahuan dan mendalami situasi, dan mereka lebih mengetahui informasi yang diperlukan, seperti ketua kelompok kerja pengawas dan sekitarnya, kepala sekolah dan wakilnya.

Teknik wawancara ini peneliti lakukan secara terbuka untuk menggali pandangan subjek penelitian tentang manajemen pengawasan dalam peningkatan profesionalisme guru PAI di SMPN se-kecamatan Jonggat. Di mana wawancara dilakukan pada waktu dan konteks yang dianggap tepat guna mendapatkan data relevan dengan fokus.

Dalam kegiatan wawancara ini peneliti akan menyodorkan beberapa item pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya terkait dengan fokus penelitian. Hal ini dilakukan setelah dua atau tiga kali pertemuan, di mana peneliti sudah merasa akrab dengan informan. Di samping peneliti menyodorkan beberapa pertanyaan, peneliti juga minta

ijin ke informan untuk mengambil foto saat penelitian melakukan wawancara untuk melengkapi dokumen penelitian.

Adapun isu pokok yang diangkat dalam wawancara merupakan cermin dari fokus penelitian yang sudah disusun sebelumnya, yaitu: manajemen pengawasan pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMPN se-kecamatan Jonggat, yang mencakup: (a) Perencanaan Program Supervisi Pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI, (b) Implementasi program pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI. (c) Impilkasi program pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI.

### 3. Teknik Dokumentasi

Teknik ini dikenal dengan penelitian dokumentasi (*dokumentation research*) yang mencari data melalui beberapa arsip dan dokumen sejarah sekolah, raport, surat kabar, majalah, jurnal, buku, notulen rapat, agenda dan sebgainya.<sup>5</sup>

Data dalam penelitian kualitatif, pada umumnya memang diperoleh dari sumber manusia melalui observasi dan wawancara. Akan tetapi ada pula sumber lain yang dapat digunakan, diantaranya adalah dokumen, foto, video dan lain-lain. Oleh karena itu dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Data dari dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari observasi dan wawancara.

Dalam penelitian ini metode dokumentasi untuk mengumpulkan

---

<sup>5</sup>Suharsini Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, hlm. 274.

data tentang profil SMP Negeri di Kecamatan Jonggat dan profil pengawas di Kemenag Kabupaten Lombok Tengah serta dokumen supervisi yang dilakukan oleh pengawas.

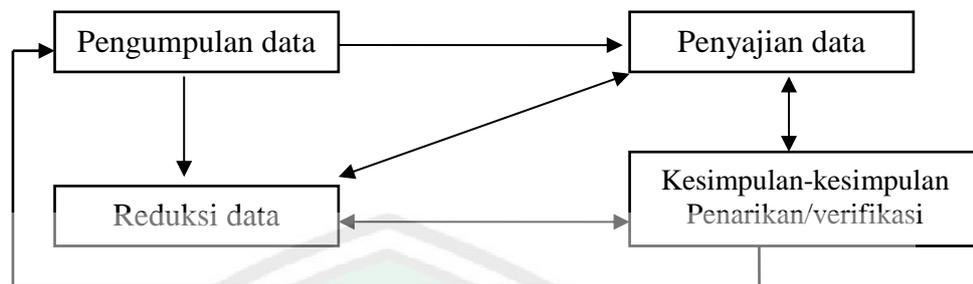
#### F. Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul melalui tiga teknik pengumpulan data, langkah berikutnya adalah melakukan analisis data. Analisis data dalam studi kasus dilakukan dengan melihat jenis kasus yang dipergunakan, dalam penelitian ini jenis studi kasus yang dipergunakan adalah penelitian kasus tunggal. Penelitian kasus tunggal menurut Yin:” merupakan studi kasus yang datanya dikumpulkan dari satu kasus; kasus tersebut mungkin berasal dari satu subjek saja, satu kelas, atau satu sekolah. Penelitian kasus dapat pula melibatkan beberapa orang yang mempunyai kasus yang sama.<sup>6</sup>

Teknik analisis data penelitian kualitatif dengan tiga tahapan sebagaimana dikemukakan oleh *Miles dan Huberman*<sup>7</sup> yaitu, 1) Reduksi data, yakni memilih dan merangkum data pada hal-hal yang pokok dan fokus, 2) Penyajian data, yakni menyajikan data dalam bentuk laporan terperinci dan disusun dalam urutan sehingga susunannya dapat dipahami, 3) Menarik kesimpulan. Berikut adalah “model interaktif “ yang digambarkan oleh *Miles dan Huberman* :

<sup>6</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2014), hlm. 247.

<sup>7</sup>M.B. Miles & A.M. Huberman, *Qualiltative Data Analisis*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi (cet.1; Jakarta : UI-Prees, 1992), hlm. 20.



Gambar 3.1. Komponen dalam analisa data (*interactive model*)<sup>8</sup>

### 1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti secara berkelanjutan dengan terus melakukan wawancara dengan pengawas dan guru-guru PAI. Proses wawancara tersebut peneliti rekam untuk kemudian dibuat transkripnya, selain itu peneliti juga mengambil foto atau gambar sebagai bukti yang memperkuat keseluruhan proses yang dilakukan peneliti.

Selain melalui wawancara, peneliti mengobservasi pengawas dan guru PAI dalam melakukan aktivitasnya. Peneliti juga mencatat peristiwa-peristiwa pada saat pengawas melakukan supervisi, termasuk juga aktifitas guru dalam proses pembelajaran di kelas. Peneliti juga mengumpulkan data-data melalui teknik dokumentasi, peneliti meminta data-data yang berkaitan dengan supervisi pengawas.

Keseluruhan data tersebut peneliti himpun untuk mengecek kelengkapannya dengan mengacu kepada kebutuhan penelitian yang

<sup>8</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung:Alfabeta, 2014), hlm. 247.

peneliti lakukan. Pengumpulan data ini dilakukan secara terus menerus atau berkelanjutan, tidak sekali jadi, sampai peneliti menemukan titik jenuh terhadap permasalahan yang dicari datanya.

## 2. *Data Reduction* (reduksi Data)

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, membuang yang tak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga di peroleh kesimpulan akhir dan di *verifikasi*.

Laporan-laporan di reduksi, di rangkum, di pilah hal-hal pokok, di fokuskan mana yang penting di cari tema atau pola nya dan di susun lebih sistematis.<sup>9</sup>

Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas. Kemudian data yang terkumpul dimasukkan dalam sistem pengkodean. Semua data yang telah dituangkan dalam catatan lapangan dibuat ringkasan berdasarkan fokus penelitian.

## 3. *Data Display* (Penyajian Data)

Supaya peneliti mudah memahami apa yang terjadi, sehingga dapat merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami. Penyajian data dalam penelitian ini meliputi supervisi akademik yang dilakukan pengawas PAI dan implikasinya dalam meningkatkan kompetensi professional guru PAI. Pada masing-masing domain tersebut,

---

<sup>9</sup> Nasution, Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif, ( Bandung : Tarsito, 2003), hlm.129.

peneliti akan menjabarkan lebih rinci berdasarkan pemaknaan data yang ada dilapangan sekaligus untuk mengetahui struktur internalnya.<sup>10</sup>

Dengan demikian, dalam melakukan analisis data peneliti terlebih dahulu melihat dan menganalisa kasus individu yang terjadi pada diri pengawas PAI kemudian pada guru PAI SMPN 1 Jonggat, SMPN 2 Jonggat, SMPN 3 Jonggat, SMPN 4 Jonggat dan SMPN 5 Jonggat.

#### 4. *Concludsing Drawing/Verification* (penarikan kesimpulan/verifikasi)

Penarikan kesimpulan yakni, analisis yang dilakukan selama pengumpulan data yang berkaitan dengan kegiatan pengawas PAI SMPN se-Kecamatan Jonggat dan guru-guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat maupun sesudah pengumpulan data digunakan untuk menarik kesimpulan baik secara kelompok maupun individu, sehingga dapat menemukan pola tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Sejak pengumpulan data peneliti berusaha mencari makna atau arti dari simbol-simbol, mencatat, keteraturan pola, penjelasan-penjelasan dan alur sebab akibat yang terjadi.

Peneliti memaparkan hasil wawancara dan observasi secara apa adanya tanpa pengaruh baik dari dalam diri peneliti maupun dari pihak luar dengan memperhatikan fokus penelitian.

Setelah peneliti mendisplay data, peneliti menarik kesimpulan sementara sambil mencari dan melengkapi data-data yang sudah terkumpul sebelumnya. Jika data sudah dianggap lengkap oleh peneliti, maka peneliti melakukan verifikasi kembali terhadap kesimpulan

---

<sup>10</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Research and Development* , cet. 20, (Bandung : Alfabeta, 2014), hlm. 249.

sementara dengan memperhatikan data-data baru yang mendukung. Sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan yang bersifat kredibel.

### **G. Pengecekan Keabsahan data**

Dalam pengecekan keabsahan data yang sudah dikumpulkan peneliti menggunakan teknik triangulasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh para ahli untuk mengurangi kesalahan dalam proses perolehan dan penelitian yang tentunya akan berdampak terhadap sebuah penelitian maka diperlukan pengecekan keabsahan data. Proses pengecekan keabsahan data, menurut Lexy J. Moleong terdapat ikhtisar yang digunakan dalam pengecekan keabsahan data. Ikhtisar itu terdiri dari kriteria yang diperiksa dengan satu atau beberapa teknik<sup>11</sup>. Dalam pengecekan keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain.<sup>12</sup> Teknik ini dilakukan peneliti dengan cara membandingkan dan mengecek temuan melalui informan utama dengan informan lainnya. Perbandingan dalam teknik triangulasi dapat dicapai dengan jalan: membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, membandingkan apa yang dikatakan oleh orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang dan

---

<sup>11</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm. 326

<sup>12</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm. 330

membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan<sup>13</sup>.

Cara ini dilakukan peneliti dengan cara membandingkan temuan-temuan yang telah diperoleh dalam penelitian ini dari berbagai sumber informan satu dengan informan yang lain. Misalnya informasi yang didapat dari pengawas dibandingkan dengan informasi yang diperoleh dari Ketua Pokjawas PAIS, kepala sekolah dan guru-guru PAI. Bahkan pengecekan kembali melalui data-data yang diperoleh, misalnya pengecekan kembali dari metode yang berbeda seperti hasil observasi dibandingkan dengan hasil wawancara dan seterusnya.

Hal ini dilakukan untuk memastikan keabsahan informasi yang diperoleh dari informan satu dengan informan yang lain, sehingga keabsahan data dari hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

---

<sup>13</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi*, hlm. 331

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

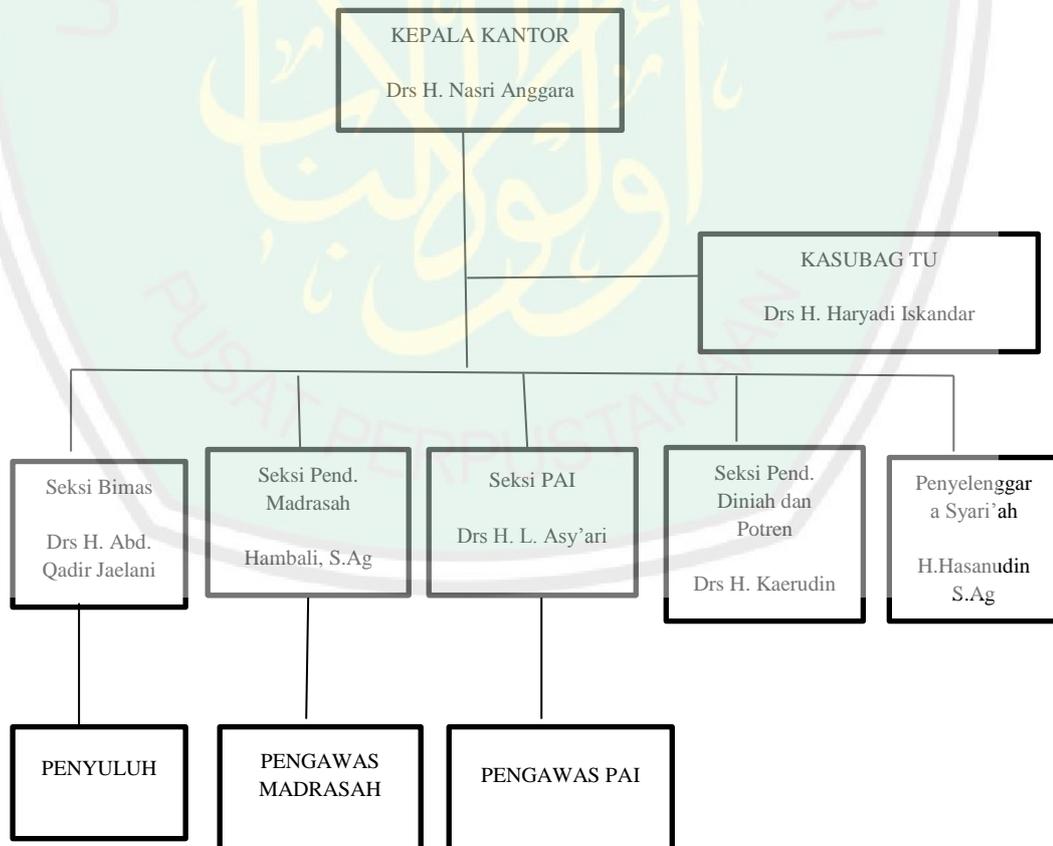
Pada bab ini akan dipaparkan data dan temuan penelitian, hal tersebut sesuai dengan fokus penelitian yang membahas tentang manajemen supervisi pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI studi kasus di SMPN se-Kecamatan Jonggat Kabupaten Lombok Tengah. Dalam penelitian ini penulis mem-*bereakdown* dalam tiga fokus penelitian yaitu: 1) Bagaimana manajemen program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat, 2) Bagaimana implementasi program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat, 3) Bagaimana implikasi implementasi program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat. Dalam pelaksanaan *research* peneliti melakukan wawancara yang mendalam, melakukan pengamatan, serta mengambil dokumentasi dengan para informan kunci yang dianggap sangat penting untuk dimintai keterangan serta data-data yang di butuhkan yakni Kepala Kantor Kementrian Agama, Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam, Ketua POKJAWAS, Sekretaris POKJAWAS, Pengawas PAI SMPN Jonggat ketua MGMP PAI SMP Lombok Tengah, Kepala Sekolah dan guru-guru SMPN se-Kecamatan Jonggat,

## A. Gambaran Umum Latar penelitian

### 1. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah terletak di tengah kota Praya jalan Ahmad Yani no. 08 Praya. Kantor ini adalah satu-satunya kantor kementerian agama yang berada di Kabupaten Lombok Tengah yang berdiri pada tahun 1971. Dari tahun berdirinya Kantor Agama Kabupaten Lombok Tengah sudah dipimpin oleh 10 orang. Dilihat dari data pegawainya, Kantor kementerian Agama Kabupaten adalah 100% beragama Islam. Struktur organisasi Depag sebagai berikut:

#### STRUKTUR ORGANISASI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. LOMBOK TENGAH



Pejabat yang pernah memimpin Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah:

- a) H. Lalu Untja (1971-1978)
- b) Drs. H. Lalu Wildan ( 1978-1991)
- c) Drs. H. M. Zabur Ainy (1991-1998)
- d) Drs. H. Lalu Suhaimi (1998-1999)
- e) Drs. H. Lalu Misban (1999-2001)
- f) Drs. H. Syamsurrijal ( 2001-2003)
- g) Drs. H. Lalu Suhaimy Ismi ( 2003-2004)
- h) Drs. H. Usman (2004-2010)
- i) Drs. H. Badrun, M.Pd (2010-2011)
- j) Drs. H. Nasri, MA (2011- Sekarang).

Kantor Kementerian Agama sebagai salah satu lembaga pemerintahan menuangkan target yang ingin dicapai lembaga baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek di tungkan dalam Visi dan misi Kantor Kementian Agama Islam Kabupaten Lombok Tengah:

**Visi:**

“Terwujudnya pelayanan prima dalam kehidupan beragama demi kokohnya kerukunan umat beragama, berbangsa dan bernegara.

**Misi:**

- 1) Memantapkan kualitas pelayanan kehidupan beragama.
- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan dalam pendidikan agama dan kependidikan keagamaan.

- 3) Memantapkan kualitas penyelenggaraan pemerintah yang baik dan bersih. (good government).

Visi dan misi yang menjadi gambaran cita-cita Kementerian Agama Kabupaten Lombok tengah mencakup bidang pendidikan dan bidang pemerintahan. Usaha peningkatan dibidang pendidikan ini salah satunya dengan pelaksanaan supervisi PAI yang mempunyai kepala seksi sendiri dengan visi dan misi yang lebih khusus dalam pelaksanaan pengawasan di sekolah oleh pengawas.

## 2. Profil Pengawas dan Visi Misi Pengawas PAI

### a. Profil Pengawas PAI SMPN Kecamatan Jonggat

Pengawas yang membina guru Pendidikan Agama Islam SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat hanya 1 orang yaitu Maharuddin yang berada dibawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah. Oleh karena itu, dalam penelitian ini hanya Maharuddin yang dijadikan objek penelitian pelaku manajemen (variable terikat), dan SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat sebagai variabel bebas.

Maharudin<sup>1</sup> merupakan satu-satunya pengawas Guru Pendidikan Agama Islam di sekolah se-Kecamatan Jonggat. Ia memulai karirnya sebagai pegawai negeri sipil (guru) pada tanggal 1 (satu) April tahun 1988 di MAN Sumbawa sampai bulan Agustus tahun 1996, sejak bulan Agustus 1996 di Mutasi ke MAN 2 Praya Kabupaten Lombok Tengah sebagai guru sampai 2004. Sebelum bertugas di Kantor

<sup>1</sup> Maharuddin, wawancara, ( Praya, 9 Februari 2016).

Kementerian Agama Lombok Tengah, menjabat sebagai kepala MAN 2 Praya selama 7 (tujuh) tahun yaitu dari tahun 2004 s/d 2011. Pada bulan Agustus tahun 2014 dimutasi ke kantor Kementerian Agama sebagai KASI MAPENDA selama delapan bulan, yang sebelumnya hanya sebagai staf di MAPENDA. Pada tanggal 1 (satu) Nopember tahun 2014 menjabat sebagai pengawas PAI sampai sekarang. Dilihat dari pengalaman kerjanya di lembaga pendidikan, Maharuddin tidak meragukan lagi untuk dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam peningkatan profesionalisme guru PAI.

Maharudin selaku supervisor akademik di sekolah umum yang ada di kecamatan Jonggat, Pringgarata, dan Batukliang Utara, membina guru PAI sebanyak 87 orang.<sup>2</sup> Di samping itu, jumlah pengawas PAI dan Madrasah di Kementerian Agama masih sangat kurang, pengawas yang tersedia sebanyak 12 orang, sedangkan jumlah madrasah dan sekolah yang akan dibina dari tingkat dasar sampai dengan menengah lebih dari ± 497 sekolah yang tersebar di kabupaten Lombok Tengah.<sup>3</sup>

Setelah peneliti melakukan penelitian di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat berkaitan dengan manajemen supervisi yang dilakukan pengawas terhadap Guru Pendidikan Agama Islam selama 1 bulan maka data-data yang diperoleh dapat dipaparkan sebagai berikut: SMP Negeri yang ada di Kecamatan Jonggat berjumlah 5 buah sekolah yang terdiri dari 10 orang guru Pendidikan Agama Islam yaitu : SMP

<sup>2</sup>Maharuddin, *Program Kerja tahun pelajaran 2015/2016*. (dikutip tanggal 7 Maret 2016)

<sup>3</sup>Fihiruddin, *Wawancara* ( Praya, 10 Februari 2016).

Negeri 1 Jonggat memiliki guru PAI 2 orang, SMP Negeri 2 Jonggat memiliki 2 orang Guru PAI, SMP Negeri 3 Jonggat memiliki 3 orang guru PAI, SMP Negeri 4 Jonggat memiliki 1 orang guru PAI, dan SMP Negeri 5 Jonggat memiliki 2 orang guru PAI.

b. Pola Pembinaan Pengawasan

Setelah peneliti mendampingi Pengawas selama satu bulan, Peneliti dapat mendiskripsikan pola pembinaan yang dilakukan oleh H. Maharudin sebagai pengawas di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat. Pengawas terlebih dahulu melakukan pendekatan persuasive kepada guru PAI dengan tujuan agar guru bisa terbuka mengemukakan problema yang dihadapi ketika mengajar ataupun dalam meningkatkan kompetensi profesionalnya. Guru juga tidak merasa diintimidasi oleh pengawas, sehingga antara pengawas dan guru bisa saling menjalin hubungan kerjasama yang baik.

Dengan pendekatan tersebut maka pengawas akan mudah menentukan langkah-langkah pengawasan yang akan dipergunakan. Dalam pelaksanaan pengawasannya di SMP Negeri 1, 2, dan 3 H. Maharudin menggunakan pendekatan tidak langsung dan di SMP Negeri 4 dan 5 H. Maharudin menggunakan pendekatan tidak langsung. Sedangkan model pengawasannya menggunakan model artistik.

c. Visi dan Misi Pengawas PAI Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah.

Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Sekolah sebagai bagian dari Pengawas Sekolah adalah tenaga kependidikan yang secara institusional bertanggung jawab terhadap penjaminan mutu pendidikan memiliki peranan sangat penting dalam mengawasi, membina, memantau, dan mengembangkan kemampuan profesionalisme guru PAI di sekolah serta melaksanakan penilaian terhadap semua hasil kegiatan profesi mereka, agar sekolah yang dibinanya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini mengacu pada pencapaian visi, misi dan tujuan supervisi Pendidikan Agama Islam.

Visi, Misi dan Tujuan Pengawas Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah sebagai berikut:

- 1) Visi : Terwujudnya SDM Guru PAIS yang inovatif dan berdaya saing
- 2) Misi; Untuk mencapai visi tersebut perlu dirumuskan misi kepengawasan sebagai berikut :
  - a) Melakukan Supervisi Administrasi Guru PAIS/ perangkat pembelajaran.
  - b) Melakukan supervisi kinerja guru dalam penyusunan Perencanaan pembelajaran.
  - c) Melakukan supervisi dalam pelaksanaan pembelajaran PAI.
  - d) Melaksanakan bimbingan terhadap Guru PAI terhadap persoalan persoalan yang dihadapi oleh Guru PAI.
  - e) Melaksanakan supervisi klinis.

### 3) Tujuan

- a) Agar guru PAI memahami dan menguasai tentang administrasi/perangkat yang harus dibuat dan dilaksanakan oleh guru PAI.
- b) Agar guru PAI selalu kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pembelajaran sesuai tuntutan kurikulum.
- c) Agar mata pelajaran PAI menjadi idola dan menjadi kebutuhan yang sangat penting dirasakan oleh peserta didik.<sup>4</sup>

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan pengawasan tersebut, maka strategi yang akan dilaksanakan adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan sumberdaya pengawas PAI melalui kegiatan workshop pemberdayaan pengawas, rakor pengawas, studi banding, temu ilmiah, dan kegiatan lain yang dapat meningkatkan kepengawasan yang efektif dan efisien.
- 2) Melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan penjaminan mutu pengawas yang mampu mengimplementasikan lima dimensi kompetensi pengawas PAI yang meliputi 29 sub-kompetensi, yaitu:
  - a) Kompetensi kepribadian meliputi lima sub-kompetensi.
  - b) Kompetensi Supervisi Akademik delapan sub-kompetensi.
  - c) Kompetensi penilaian pendidikan enam sub-kompetensi.
  - d) Kompetensi penelitian dan pengembangan delapan sub-kompetensi.
  - e) Kompetensi sosial meliputi dua sub-kompetensi.

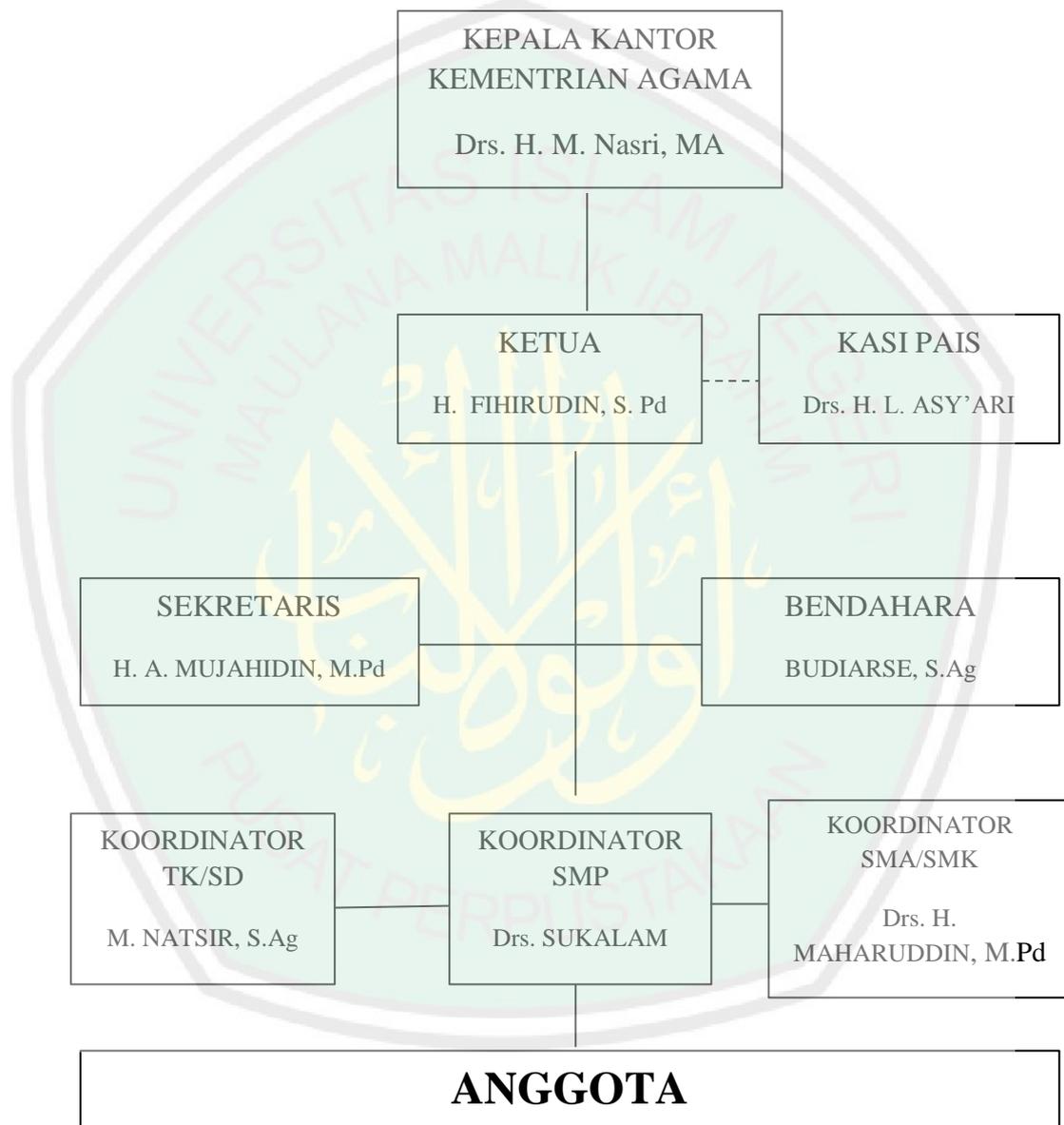
---

<sup>4</sup> Dokumen, *Program Kerja Tahunan Pengawas Pendidikan Agama Islam Sekolah 2015/2016*, (dikutip tanggal 7 Maret), hlm. 7.

- 3) Melaksanakan kegiatan supervisi akademik sesuai dengan wilayah binaan pengawas sehingga mampu meningkatkan adanya penjaminan mutu pendidikan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.
- d. Pengelola dan Struktur Organisasi Kepengawasan Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah.

Struktur organisasi di dalam suatu organisasi sangat penting di samping untuk meningkatkan efektivitas dan afisiensi kerja. Struktur organisasi dalam suatu organisasi juga dapat memberikan arah yang jelas dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Pengawas PAI berafiliasi dibawah Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah, merupakan suatu organisasi lembaga pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru PAI yang kreatif dan inovatif sehingga dapat merubah anak didiknya untuk menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa pada Allah SWT, berbudi pekerti yang baik dan berakhlaq mulia, maka struktur organisasi sangatlah penting untuk menggerakkan orang-orang yang ada di dalamnya sehingga tujuan tersebut dapat tercapai.

STRUKTUR ORGANISASI POKJAWAS PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. LOMBOK TENGAH  
2015/2016<sup>5</sup>



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Pokjas Pendidikan Agama Islam

<sup>5</sup> Dokumen, *Program Kerja Tahunan Pengawas Pendidikan Agama Islam Sekolah 2015/2016*, (dikutip tanggal 7 Maret),

Berdasarkan pembagian wilayah Maharuddin mendapat empat kecamatan yaitu: kecamatan Jonggat, Kecamatan Pringgarata, kecamatan Batukliang dan kecamatan Batukliang Utara. Data sekolah binaan yang tersebar di 4 (empat) kecamatan tersebut secara lengkap terlampir.

Tabel 4.1: Data Sekolah SMPN se-kecamatan Jonggat<sup>6</sup>

No	Nama Sekolah	Nama Guru PAI	Alamat
1.	SMPN 1 Jonggat	H. Muta'alli, S.Pdi Nurhayani, S.Ag	Bonjeruk
2.	SMPN 2 Jonggat	Bq. Zakiyah Rahman, S.Ag Siti Zurriyati, S.Pdi	Puyung
3.	SMPN 3 Jonggat	H. Judin, S.Pdi Evayanti, S.Pdi	Ubung
4.	SMPN 4 Jonggat	L. Topan Mahendra S.Pd.I	Jonggat
5.	SMPN 5 Jonggat	Amrillah, S.Hi Madiyan Rubana, S.Hi	Jonggat

### 3. Profil SMPN se- Kecamatan Jonggat

Setelah peneliti melakukan penelitian di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat berkaitan dengan manajemen supervisi yang dilakukan pengawas terhadap Guru Pendidikan Agama Islam selama 1 bulan maka data-data yang diperoleh dapat dipaparkan sebagai berikut:

SMP Negeri yang ada di Kecamatan Jonggat berjumlah 5 buah sekolah yang terdiri dari 9 orang guru Pendidikan Agama Islam yaitu : SMP Negeri 1 Jonggat memiliki guru PAI 2 orang, SMP Negeri 2 Jonggat memiliki 2 orang

<sup>6</sup> Dokumen, *Program Kerja Tahunan Pengawas Pendidikan Agama Islam Sekolah 2015/2016*, (dikutip tanggal 7 Maret), hlm. 8.

Guru PAI, SMP Negeri 3 Jonggat memiliki 2 orang guru PAI, SMP Negeri 4 Jonggat memiliki 1 orang guru PAI, dan SMP Negeri 5 Jonggat memiliki 2 orang guru PAI.

a. Profil SMP Negeri 1 Jonggat

SMP ini didirikan pada tahun 1963 berdasarkan surat keputusan/SK:61/SK/B/TIGA tanggal 14 September 1963. NPSN: 50201431, di atas tanah seluas 8607 m<sup>2</sup> di desa Bonjeruk. Pada saat penelitian ini dilakukan, sekolah ini dikepalai oleh Drs H. Mahrup, M.Pd.I yang merupakan salah satu guru Pendipadikan Agama Islam, dengan jumlah tenaga pendidik 47 orang, tenaga Kependidikan 14 orang, Siswa yang dibina di sekolah ini sejumlah 684 orang yang terbagi dalam 21 rombel dengan rincian: kelas VII terdiri dari 7 rombel dengan jumlah siswa 244 orang, kelas VIII terdiri dari 8 rombel dengan jumlah siswa 249 orang, dan kelas IX terdiri dari 6 rombel dengan jumlah siswa 191 orang.<sup>7</sup>

Sekolah ini merupakan salah satu sekolah tingkat menengah yang pertama kali didirikan di Kecamatan Jonggat. Kendatipun sekolah ini terletak jauh dari jalan provinsi, akan tetapi dari sejumlah SMP Negeri di Kecamatan Jonggat, sekolah ini merupakan sekolah yang paling banyak siswanya.

b. SMP Negeri 2 Jonggat

Sekolah ini didirikan pada tahun 1968 di atas tanah seluas 8340 m<sup>2</sup> dengan NPSN: 50201404 di Jalan Raden Pugh Desa Puyung

---

<sup>7</sup> Dokumen, *Papan data Siswa dan data Guru SMPN 1 Jonggat*, dikutip pada hari Rabu, 02 Maret 2016

Kecamatan Jonggat. Saat ini dipimpin oleh Drs H. M. Shabur dengan jumlah tenaga pendidik 55 orang, Tenaga Kependidikan 19 orang, dan siswa sejumlah 443 orang yang terdiri dari kelas VII sejumlah 148 orang, orang kelas VIII sejumlah 146, dan kelas IX 148 orang, baik siswa maupun guru dan tenaga kependidikan 100% beragama Islam. (Sumber: Papan data Siswa bulan Januari Tahun Pelajaran 2015/2016)<sup>8</sup>. Terkait dengan penelitian ini, guru Pendidikan Agama Islam yang menjadi obyek penelitian ada 2 orang yaitu Baiq Zakiah Rahman, S.Ag dan Siti Zurriyati, S.Pd.I.

Orangtua/wali siswa di sekolah ini sebagian besar petani dan pengusaha produksi tahu/tempe. Di samping itu, karena sumber siswa sekolah ini adalah masyarakat yang homogen, maka dari keenam SMP Negeri di Kecamatan Jonggat, sekolah ini merupakan sekolah yang siswanya paling majemuk.

Dengan kemajemukan siswa ini, menjadi motivasi bagi sekolah tersebut untuk mengembangkan berbagai bentuk aktifitas pembelajaran yang ada.

c. SMP Negeri 3 Jonggat

Sekolah ini didirikan pada tahun 1985 di atas tanah seluas 13.276 M<sup>2</sup> dengan NPSN 50201426 terletak di jalan Raya Praya Ubung Desa Ubung Kecamatan Jonggat. Saat ini dipimpin oleh Asfian Husnayanto, S.Pd dengan jumlah tenaga pendidik 30 orang, Tenaga

---

<sup>8</sup> Dokumentasi, *Papan data Siswa dan data Guru SMPN 2 Jonggat*, dikutip pada hari Rabu, 02 Maret 2016

Kependidikan 10 orang, dan siswa sejumlah 367 orang yang terdiri dari 95 orang kelas VII, 136 orang kelas VIII, dan 136 orang kelas IX (Sumber: Laporan SMPN 3 Jonggat Bulan Januari 2016). Terkait dengan penelitian ini, guru Pendidikan Agama Islam di sekolah ini berjumlah 3 orang yaitu H. Judin, S.Pd., Evayanti, S.Pd.I. dan M. Syaiful Bahri, S.Pd.I.<sup>9</sup>

Sumber siswa sekolah ini dari beberapa SD, yaitu : SDN Aik Are, SDN 1 Ubung, SDN Slanglet, SDN Jelantik, SDN 2 Nyerot, SDN Surabaya, SDN 1 Jelantik, dan beberapa MI swasta. Mengamati sumber siswa sekolah ini, dapat analisa bahwa mata pencaharian wali siswa sebagian besar petani.

d. SMP Negeri 4 Jonggat

Sekolah ini didirikan pada tahun 1989 di atas tanah seluas 2.400 m<sup>2</sup> NPSN 50201398. Terletak di Dasan Baru, jalan bypass Mataram-BIL. Saat penelitian ini dilakukan, sekolah ini dipimpin oleh Azharudin, S.Pd selaku Kepala Sekolah, dengan tenaga pendidik sejumlah 35 orang yang terdiri dari 22 orang PNS dan 13 orang honorer, tenaga kependidikan 14 orang yang terdiri dari 5 orang PNS dan 9 orang tenaga honorer, dan siswanya sejumlah 257 orang keseluruhannya beragama Islam, terdiri dari 72 orang kelas VII dan terbagi menjadi 3 rombel, 101 orang kelas VIII terbagi menjadi 5 rombel, dan 84 orang kelas IX yang terbagi dalam 4 rombel. Guru

---

<sup>9</sup>Dokumen, *Laporan Bulan Januari 2016 SMPN 3 Jonggat*, (dikutip pada hari Senin tanggal 22 Februari 2016).

Pendidikan Agama Islam di sekolah ini adalah Lalu Topan Mahendra, S.Pd.I dengan status GTT dan belum sertifikasi.<sup>10</sup>

Sebelum jalan By pass BIL-Mataram dibangun, sekolah ini merupakan sekolah yang berada sangat jauh dari keramaian. Akan tetapi setelah pembangunan jalan tersebut selesai, sekolah ini berada di jalur ramai menuju Bandara Internasional Lombok.

e. SMP Negeri 5 Jonggat

Sekolah ini didirikan pada tahun 1997 dengan SK pendirian nomor: 107/0/1997 tanggal 16 Mei 1997, NSS: di atas tanah seluas 9500 m<sup>2</sup> di Desa Barejulat Kecamatan Jonggat. Saat ini dipimpin oleh Drs. Mandip dengan jumlah tenaga pendidik 24 orang, Tenaga Kependidikan 8 orang, dan siswa sejumlah 303 orang 100% beragama Islam, yang terdiri dari kelas VII berjumlah 102 orang, kelas VIII berjumlah 114 orang, dan kelas IX berjumlah 87 orang yang terbagi dalam 12 rombongan belajar yaitu kelas VII sebanyak 4 rombongan belajar, kelas VIII sebanyak 4 rombongan belajar, dan kelas IX sebanyak 4 rombongan belajar. Terkait dengan penelitian ini, guru Pendidikan Agama Islam yang menjadi objek penelitian ada 2 orang yaitu Mahdian Rubana, S.Pd.I dan Amrillah, S.Hi.<sup>11</sup> Ditinjau dari letak geografisnya, sekolah ini dikelilingi oleh persawahan yang

<sup>10</sup> Dokumen, *Lapor Bulan Januari 2016 SMPN 4 Jonggat*, (dikutip pada hari Rabu tanggal 09 Maret 2016).

<sup>11</sup> Dokumen, *Lapor Bulan Januari 2016 SMPN 5 Jonggat*, (dikutip pada hari Kamis tanggal 25 Februari 2016).

menggambarkan sumber siswa dari daerah sekitar yang rata-rata mata pencahariannya adalah pertanian.

## **B. Paparan Data dan Temuan**

### **1. Perencanaan Penyusunan Program Pengawas**

Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, Maharuddin sebagai pengawas PAI SMPN di kecamatan Jonggat mengawali kegiatannya dengan menyusun program kerja pengawasan yang jelas, terarah, dan berkesinambungan dengan kegiatan pengawasan yang telah dilakukan pada periode sebelumnya.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam perencanaan yang telah disusun oleh pengawas adalah:

- a) Agar guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat memahami dan menguasai tentang administrasi/ perangkat yang harus dibuat dan dilaksanakannya.
- b) Agar guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat selalu kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pembelajaran sesuai tuntutan kurikulum.
- c) Agar mata pelajaran PAI SMPN di kecamatan Jonggat menjadi idola dan menjadi kebutuhan yang sangat penting dirasakan oleh peserta didik.<sup>12</sup>

Target utamanya adalah mewujudkan berkeunggulan satuan pendidikan. Sasaran tersebut dijabarkan dalam indikator pencapaian

---

<sup>12</sup> Dokumen, *Program Kerja Tahunan Pengawas Pendidikan Agama Islam Sekolah 2015/2016*, (dikutip tanggal 7 Maret), hlm. 7.

berikut : Terhimpun data kinerja guru dalam pengembangan perencanaan pembelajaran yang meliputi sub indikator berikut:

- (a) mengembangkan program pembelajaran dan perumusan RPP.
- (b) Menerapkan pendekatan saintifik yang meliputi metode inquiri, proyek, dan pemecahan masalah.
- (c) Mengintegrasikan RPP, buku guru, dan buku siswa dalam menunjang efektivitas pembelajaran.
- (d) Mengembangkan kompetensi sikap, keterampilan, dan pengetahuan dalam pembelajaran secara seimbang.
- (e) Menerapkan penilaian yang fokus pada penilaian autentik dan penerapan *Patokan Acuan Kriteria*.

Data yang peneliti paparkan di atas dikuatkan dengan penjelasan pengawas PAI SMP di kecamatan Jonggat dalam wawancara sebagai berikut:

Saya menyusun perencanaan program pengawas pada setiap awal tahun pelajaran. Perencanaan program pengawasan tahun pelajaran 2015/2016 saya susun berdasarkan hasil evaluasi pengawasan tahun 2014/2015, dengan tujuan untuk mempermudah target pengawasan dan dapat memperbaiki pelayanan pembinaan terhadap guru-guru di sekolah binaan masing-masing.<sup>13</sup>

Peneliti menganalisa bahwa perencanaan program pengawasan tahun pelajaran tahun 2015/2016 disusun berdasarkan hasil pengawasan tahun pelajaran 2014/2015. Berdasarkan analisa ini peneliti mencari informasi tentang diskripsi hasil pengawasan tahun pelajaran 2014/2015

<sup>13</sup> Maharuddin, *Wawancara*, (10 Februari 2016).

dengan mewawancarai Maharuddin sebagai pengawas PAI SMP kecamatan Jonggat. Ia menjelaskan:

Saya mendeskripsikan hasil pengawasan tahun pelajaran 2014/2015 sebagai dasar penyusunan perencanaan program pengawasan tahun pelajaran 2015/2016 yang saya susun sebagai laporan hasil pengawasan.<sup>14</sup>

Untuk menguatkan hasil wawancara tentang dasar penyusunan program pengawasan tahun pelajaran 2015/2016, peneliti menganalisa laporan hasil pengawasan tahun pelajaran 2014/2015 yang sudah dideskripsikan oleh pengawas PAI SMP di kecamatan Jonggat sebagai berikut:

**Kesimpulan Pengawasan Bidang Akademik Tahun Pelajaran 2014/2015:**

1. Dalam perencanaan sebagian sekolah belum menetapkan kriteria mutu perencanaan pembelajaran dan penilaian.
2. Sekolah belum memastikan bahwa perencanaan pembelajaran memenuhi standar keseimbangan sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
3. Sekolah belum melakukan pemantauan bahwa RPP yang guru kembangkan memenuhi standar pembelajaran dengan pendekatan ilmiah (eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi) untuk mengembangkan keterampilan berpikir level tinggi.
4. Sekolah belum mengembangkan pemantauan terhadap pemenuhan standar perencanaan penilaian.
5. Sekolah kurang memperhatikan kebutuhan guru dalam mengembangkan prestasinya di bidang karya ilmiah.
6. Sistem penilaian proses belum banyak kembangkan sehingga penyeimbangan sikap, pengetahuan, dan keterampilan belum terukur.<sup>15</sup>

Dari hasil diskripsi laporan pengawasan tahun pelajaran 2014/2015 di atas, peneliti menganalisa bahwa pengawasan pada tahun pelajaran 2014/2015 masih banyak program-program yang memerlukan perbaikan pengawasan pada tahun ini terutama dalam masalah pengembangan kreatifitas guru PAI dalam mengembangkan materi pelajaran maupun sistem penilaian sehingga bisa sehingga penyeimbangan sikap, pengetahuan, dan keterampilan belum terukur pada peserta didik.

<sup>14</sup> Maharuddin, *Wawancara*, (10 Februari 2016).

<sup>15</sup> Dokumen, *Program Kerja Tahunan Pengawas Pendidikan Agama Islam Sekolah 2014/2015*, (dikutip 10 Februari 2016).

Di samping wawancara dengan pengawas, peneliti juga mencari informasi dari ketua POKJAWAS dan sekretaris POKJAWAS. Berdasarkan informasi yang peneliti peroleh melalui wawancara dengan ketua POKJAWAS Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah memberikan penjelasan sebagai berikut:

Saya sebagai ketua kelompok kerja pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah, mengundang seluruh pengawas PAI dan Madrasah untuk melakukan rapat penyusunan program pengawasan pada setiap awal tahun pelajaran. Dalam rapat penyusunan program tersebut dilakukan pembahasan tentang rencana program yang bersifat tahunan dan semester. Dalam rapat tersebut juga dibahas rasional pelaksanaan pengawasan berdasarkan temuan-temuan dan permasalahan yang terjadi pada tahun ajaran sebelumnya.<sup>16</sup>

Selain wawancara dengan ketua POKJAWAS, peneliti juga melakukan wawancara dengan sekretaris POKJAWAS, dan memberikan jawaban sebagai berikut:

Kami menyusun program pengawas pada awal semester ganjil yaitu pada bulan Juli 2015. Sedangkan untuk penyempurnakan program tersebut, kami lakukan rapat internal pengawas pada bulan Agustus. Setiap bulan pada minggu ke empat semua pengawas juga melakukan pertemuan untuk menyampaikan temuan disekolah binaan, sekaligus mendiskusikan solusi yang akan diberikan ketika turun ke lembaga lagi.<sup>17</sup>

Peneliti menganalisa bahwa penyusunan program pengawasan baik yang bersifat tahunan maupun semester dilakukan setelah mencermati dan menganalisa hasil pengawasan dan masalah yang muncul pada tahun ajaran sebelumnya. Sebagaimana dijelaskan lebih lanjut oleh sekretaris POKJAWAS tentang alur penyusunan program sebagai berikut:

---

<sup>16</sup>Fihiruddin, *Wawancara* (Praya, 10 Februari 2016).

<sup>17</sup>A. Mujahidin, *Wawancara* (Praya, 12 Februari 2016).

Penyusunan program pengawasan untuk tahun pelajaran 2015/2016 baik yang bersifat tahunan maupun semester dilakukan setelah mencermati dan menganalisa hasil pengawasan dan masalah yang muncul pada tahun pelajaran 2014/2015. Seluruh pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah terlibat dalam penyusunan program pengawasan tersebut, dan bahkan pengawas juga menyusun jadwal kunjungan ke masing-masing sekolah binaan, karena merekalah yang akan melaksanakan program-program tersebut.<sup>18</sup>

Dari hasil wawancara dengan POKJAWAS dan sekretaris POKJAWAS Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah tersebut, dikuatkan dengan skema yang telah disusun dalam bentuk tabel tentang alur perencanaan dalam menyusun program kepengawasan sebagaimana dijelaskan oleh pengawas PAI SMP kecamatan Jonggat sebagai berikut:

Kami menyusun program pengawasan tahun pelajaran 2015/2016 berdasarkan hasil temuan di lapangan pada tahun pelajaran 2014/2015. Tabel yang kami susun tersebut didokumentasikan dalam sebuah file agar memudahkan kami dalam melakukan evaluasi pada tahun berikutnya.<sup>19</sup>

Dari beberapa wawancara tersebut di atas, peneliti menganalisa bahwa sebelum menyusun program pengawasan pada sekolah umum pada tahun pelajaran 2015/2016, terlebih dahulu diadakan rapat kerja dengan pengawas madrasah yang dikoordinasi oleh POKJAWAS Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah. Dalam rapat tersebut disusun rencana program pengawasan secara kolektif berdasarkan hasil pengawasan pada tahun sebelumnya (2014/2015).

Sebagaimana yang dijelaskan oleh pengawas SMP kecamatan Jonggat sebagai berikut:

---

<sup>18</sup> A. Mujahidin, *Wawancara* (Praya, 12 Februari 2016).

<sup>19</sup> Maharuddin, *Wawancara*, (15 Februari 2016).

Kami merencanakan program kerja pada tahun pelajaran 2015/2016 berdasarkan temuan pada tahun pelajaran 2014/2015. Rata-rata permasalahan yang kami hadapi disekolah binaan sama. Salah satu permasalahan yang paling menonjol adalah kurang minatnya guru-guru dalam melakukan penelitian atau membuat karya ilmiah. Sedangkan hasil PTK sangat dibutuhkan ketika kenaikan pengkat dan usulan tunjangan sertifikasi. Ini juga sebagai dasar penyusunan program pengawasan tahun pelajaran 2015/2016.<sup>20</sup>

Peneliti menganalisa bahwa perencanaan program kerja pengawas dari latar belakang penyusunan program, maka akan menghasilkan program yang mampu melakukan perbaikan-perbaikan dalam peningkatan profesionalisme guru, jika benar-benar program kerja disusun berdasarkan hasil pengawasan tahun sebelumnya. Pengawasan akademik meliputi tiga aspek yaitu: aspek pembinaan, aspek pemantauan dan aspek penilaian yang peneliti kutip pada dokumen program kerja tahunan pengawasan yang telah disusun oleh Maharuddin sebagai penguat dari hasil wawancara tersebut di atas sebagai berikut:

Tabel 4.2

**RENCANA PENGAWASAN AKADEMIK TAHUN PELAJARAN  
2015/2016<sup>21</sup>**

N O	ASPEK/ MASALAH	TUJUAN	INDIKATOR KEBER HASILAN	STRATEGI /METODE	SUMBER DAYA	PENILAIAN INSTRUMEN	RENCAN TINDAK
<b>1</b>	<b><u>Kepengawasan Akademik Aspek Pembinaan</u></b>						
	Memberikan arahan bimbingan kepada guru tentang	Mampu menyusun silabus, RPP, dan KKM	Terselenggaraanya Pembinaan /bimbingan penyusunan Silabus, RPP	Metode yang digunakan adalah diskoveri inkuiri, pre	Seluruh Guru PAI yang di desain pada	Hasil kerja guru PAI dari penugasan penyusunan Silabus, RPP	Pembinaan di laksanakan 2(dua) kali

<sup>20</sup> H. Maharuddin, *Wawancara*, (15 Februari 2016).

<sup>21</sup> Dokumen, *Program Pengawas*, (di kutip: 7 Maret 2016).

	proses pembelajaran /bimbingan siswa, dan -Penyusunan Silabus dan RPP sesuai permendiknas No. 41 tahun 2007 tentang standar proses	sesuai standar proses	dan KKM pada sekolah binaan	sentasi, dan penugasan	pertemuan /rapat di sekolah binaan masing-masing	,dan /KKM	setahun : (Semester 1 dan 2 Berlanjut ketika di laksanakan monitoring/supervisi bulanan
<b>2</b>	<b><u>Kepegawasan Akademik Aspek Pemantauan/Monitoring</u></b>						
	Memberikan contoh pelaksanaan tugas guru dalam melaksanakan pembelajaran/ bimbingan siswa. Supervisi kegiatan pembelajaran di kelas	Untuk mengetahui Pelaksanaan Proses pembelajaran Di sekolah binaan	Terlaksananya Kegiatan supervisi pembelajaran secara efektif dan efisien	Kunjungan kelas/antar sekolah	Seluruh Guru PAI di sekolah negeri maupun swasta pada sekolah binaan	Instrumen pelaksanaan pembelajaran	Supervisi di laksanakan setiap 3 bulan sekali
<b>3</b>	<b><u>Kepegawasan Akademik Aspek Penilaian</u></b>						
	Melaksanakan penilaian proses pembelajaran/ bimbingan siswa dan kemampuan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ penyajian materi ajar kepada peserta didik	Guru mampu melaksanakan proses pembelajaran yang menyenangkan, efektif, efisien dengan merubah paradigma mengajar jaman dulu yang tertumpu pada theacer oriented	Terjadinya proses pembelajaran yang efektif dimana siswa menguasai kompetensi diharapkan dengan melihat hasil belajar siswa yang mencapai KKM yang diharapkan	Diskoveri inkuri dan hasil belajar siswa, wawancara	Seluruh guru PAI pada sekolah binaan, data hasil belajar siswa	Format instrument hasil belajar siswa pada semester 1 dan semester 2 yang dimiliki pengawas ketika monitoring tingkat keberhasilan belajar siswa	Dilaksanakan 2 kali setahun; semester 1 dan semester

Ketiga aspek tersebut dijabarkan dalam program tahunan agar target pengawasan lebih terarah sebagai berikut:

Secara umum kegiatan pengawasan merupakan kegiatan bersiklus dalam kurun waktu tahunan yang meliputi agenda kegiatan utama seperti di bawah ini:

Tabel 4.3  
Program Kerja Pengawas PAI Tahun Pelajaran 2015/2016  
Di Kementran Agama Kabupaten Lombok Tengah<sup>22</sup>

NO	KEGIATAN
<b>I.</b>	<b>PROGRAM UMUM</b>
1.	Rapat koordinasi/rapat awal tahun pelajaran
2.	Laporan triwulan dan tahunan pengawas
3.	Sosialisasi 8 komponen Standar Nasional Pendidikan (SNP)
4.	Pendataan perkembangan lembaga pendidikan SD, SMP, SMA
<b>II.</b>	<b>PROGRAM PENGAJARAN (PBM)</b>
	Supervisi Akademik
<b>III.</b>	<b>PROGRAM BIDANG EVALUASI</b>
1.	Inventarisasi hambatan dan masalah
2.	Inventarisasi kemajuan yang dicapai
3.	Monev. Pelaksanaan try out
4.	Monev. Us dan UAM-BN
5.	Perbaikan dan Penyempurnaan program
<b>IV.</b>	<b>PROGRAM PENBINAAN</b>
1.	Work shop
2.	Rapat rutin pada kegiatan MGMP dan KKG
3.	Menyusun perangkat pembelajaran
4.	Membuat bahan ajar
5.	Pendampingan KTI
6.	Kegiatan Jambore PAI

Program tahunan tersebut kemudian secara rinci diturunkan dalam program semester sebagaimana yang dijelaskan oleh pengawas PAI SMP kecamatan Jonggat sebagai berikut:

<sup>22</sup> Dokumen, *Program Pengawas*, (di kutip: 7 Maret 2016).

Kami menyusun Program tahunan tersebut berdasarkan rekapitulasi dari temuan permasalahan yang dihadapi sekolah binaan. Kemudian disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan sekolah binaan. Kami menyusun program tersebut secara kolektif dengan pengawas PAI yang bernaung di bawah Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah. Program tahunan ini kami turunkan untuk menyusun program semester ganjil dan semester genap.<sup>23</sup> Sebagaimana terlihat pada table berikut ini:

Tabel 4.4  
Program Kerja Pengawas PAI Tahun Pelajaran 2015/2016  
Di Kementran Agama Kabupaten Lombok Tengah<sup>24</sup>

No	Kegiatan	Semester Ganjil						Semester Genap						
		Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Januari	Pemberuari	Maret	April	Mei	Juni	
<b>SUPERVISI AKADEMIK</b>														
1.	Supervisi rencana pembelajaran (RPP, penetapan KKM, Analisis konteks, Kalender Pendidikan, Pembagaian tugas mengajar)													
2.	Supervisi tindakan penjaminan mutu implementasi program untuk pemenuhan 8 SNP (melaksanakan pemantauan, rapat rutin, perbaikan proses dan hasil, dan pembinaan).													
3.	Supervisi proses pembelajaran													
4.	Supervisi penilaian													
5.	Supervisi Remedial dan Pengayaan													

<sup>23</sup> H. Maharuddin, wawancara, 15 Februari 2016).

<sup>24</sup> Dokumen, *Program Pengawas*, (di kutip: 7 Maret 2016).

No	Kegiatan	Semester Ganjil						Semester Genap				
		Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Januari	Pemberuari	Maret	April	Mei
<b>a. Penilaian Kinerja dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan</b>												
6.	Penilaian kinerja pendidik											
7.	Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)											
8.	Pembinaan Guru PAI											
<b>b. Evaluasi dan Pelaporan</b>												
9.	Pengembangan Profesi (PTS/ Karya Ilmiah, Karya inovatif, <i>Best Practice</i> )..											
10.	Ealuasi Diri Pengawas											
11.	Merumuskan laporan dan menyusun Rekomendasi											

Peneliti menganalisa program tahunan tersebut dalam perspektif waktu pelaksanaannya bersifat umum, karena hanya menunjukkan pada bulan pelaksanaan. Sedangkan pada program semester kegiatan supervisi tidak ditunjukkan dengan minggu pelaksanaannya, karena minggu pelaksanaannya diserahkan kepada pengawas masing-masing yang disesuaikan dengan jadwal guru PAI di sekolah binaan

Data program kerja pengawas yang sudah dideskripsikan di atas sudah menunjukkan bahwa program pembinaan guru sudah mendapatkan porsi proporsional yang memadai. Program pembinaan sudah diarahkan kepada peningkatan kompetensi guru, baik paedagogik maupun professional sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini menunjukkan

bahwa penyusunan program kerja pengawas yang walaupun dilakukan melalui rapat POKJAWAS, sudah terlihat program peningkatan atau pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Sedangkan implementasi dari program tersebut dilaksanakan oleh pengawas berdasarkan jadwal yang sudah dibuat oleh masing-masing pengawas yang disesuaikan dengan jadwal guru PAI di sekolah masing-masing. Sebagaimana dijelaskan oleh pengawas sebagai berikut:

Saya turun ke sekolah binaan masing-masing berdasarkan jadwal yang sudah saya susun sebelumnya. Untuk memudahkan pembinaan terhadap guru-guru PAI di SMPN kecamatan Jonggat kami buat jadwal observasi yang disebar jauh sebelum kami berkunjung ke sekolah, agar guru PAI yang dituju sudah mempersiapkan diri jauh sebelumnya.<sup>25</sup>

Mengenai jadwal pelaksanaan peangawasan lebih lanjut dijelaskan dalam wawancara dengan pengawas sebagai berikut:

Saya membuat jadwal pengawasan berdasarkan jumlah kecamatan. Untuk memudahkan mengingat waktu kunjungan, karena jumlah sekolah yang saya bina terdiri dari empat kecamatan, maka saya membagi waktu kunjungan satu kecamatan saya kunjungi selama satu bulan penuh.<sup>26</sup>

Untuk mengatasi masalah waktu yang tersedia sangat minim, maka sebagai hasil wawancara dengan pengawas di atas membuat terobosan dengan membagi waktu kunjungan berdasarkan jumlah kecamatan di mana sekolah binaan tersebar. Agar data yang peneliti paparkan lebih meyakinkan, maka peneliti menguatkan dengan jadwal yang sudah dibuat oleh pengawas PAI yang terdapat dalam dokumen pengawasan sebagai berikut:

---

<sup>25</sup> H. Maharuddin, *wawancara*, 15 Februari 2016).

<sup>26</sup> H. Maharuddin, *wawancara*, 15 Februari 2016).

**Tabel. 4.5 : Jadwal Kunjungan Sekolah Binaan Kecamatan Jonggat semester ganjil tahun pelajaran 2015/2016<sup>27</sup>**

No	Nama Sekolah Binaan	Bulan September					Kunjungan ke-		
		Minggu ke-					I	II	III
		1	2	3	4	5			
1	SMPN 1 Jonggat			√	√	√			
2	SMPN 2 Jonggat		√	√	√				
3	SMPN 3 Jonggat		√	√	√				
4	SMPN 4 Jonggat	√	√	√					
5	SMPN 5 Jonggat	√			√	√			
6	SMPI Daruttanwir Puyung	√	√			√			
7	SMA 1 Jonggat	√	√	√					
8	SMAN 2 Jonggat	√	√			√			
9	SMA NW Bonjeruk	√			√	√			
10	SMA Angkasatu Buncalang			√	√	√			

**Tabel. 4.6 : Jadwal Kunjungan Sekolah Binaan Kecamatan Jonggat semester genap tahun pelajaran 2015/2016<sup>28</sup>**

No	Nama Sekolah Binaan	Bulan Februari					Kunjungan ke-		
		Minggu ke-					I	II	III
		1	2	3	4	5			
1	SMPN 1 Jonggat		√	√	√				
2	SMPN 2 Jonggat	√	√	√					

<sup>27</sup> Dokumen, *Program Pengawas*, (di kutip: 7 Maret 2016).

<sup>28</sup> Dokumen, *Program Pengawas*, (di kutip: 7 Maret 2016).

3	SMPN 3 Jonggat			√	√				
4	SMPN 4 Jonggat	√	√		√				
5	SMPN 5 Jonggat	√			√	√			
6	SMPI Daruttanwir Puyung	√	√	√					
7	SMA 1 Jonggat	√	√	√					
8	SMAN 2 Jonggat	√	√		√				
9	SMA NW Bonjeruk			√	√	√			
10	SMA Angkasatu Buncalang			√	√	√			

Dari jadwal yang dibuat oleh pengawas di kecamatan Jonggat, dapat didiskripsikan bahwa pengawas melakukan kunjungan ke sekolah binaan dua samapai tiga kali dalam satu semester. Sebagaimana dijelaskan dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Saya melaksanakan supervisi di sekolah binaan saya di satu sekolah 3 kali dalam satu semester. Jika pada pertemuan ke-dua tidak ditemukan permasalahan dalam proses belajar mengajar dan sudah dinilai baik maka supervisi di cukupkan sampai pertemuan ke-dua saja. Terkadang ada sekolah yang tidak bisa mencapai target kunjungan yang sudah diprogramkan. Hal ini terjadi karena letak geografis sekolah yang sulit dijangkau dan tidak memungkinkan untuk dikunjungi seperti sekolah-sekolah lain yang letaknya tidak jauh dari kota.<sup>29</sup>

Dalam menghadapi problem pengawasan seperti itu, Maharrudin melakukan terobosan yang lain, dengan memberikan waktu kunjungan yang khusus pada sekolah tersebut, antara lain dengan pembinaan secara berkelompok yang akan peneliti uraikan secara mendetail pada pembahasan tentang implementasi supervisi pada fokus kedua dari penelitian ini.

<sup>29</sup> H. Maharuddin, *wawancara* ( Praya, 9 Februari 2016).

Dari data-data yang peneliti kumpulkan tersebut dapat disimpulkan bahwa:

- a. Dalam menyusun perencanaan program, Pengawas Pendidikan Agama Islam dan pengawas Madrasah di Kementrian Agama Kabupaten Lombok Tengah yang terbentuk dalam Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) dilakukan secara kolektif.
- b. Penyusunan program pengawas dilakukan terbuka dan partisipatif, karena melibatkan semua pengawas, maka komitmen pengawas terhadap pelaksanaan program-program yang telah dibuat semakin tinggi.
- c. Perencanaan program sudah mencerminkan aspek peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan.
- d. Jadwal supervisi disusun fleksibel yang sewaktu-waktu bisa berubah sesuai dengan jadwal guru PAI di sekolah binaan.

## **2. Implementasi Program Pengawasan dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI**

### **a. Penetapan Standar Pengawasan**

Supervisi akademik atau pengawasan akademik merupakan fungsi pengawas yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru. Hal tersebut dapat dilaksanakan dengan kegiatan tatap muka atau non tatap muka.

Untuk memudahkan pelaksanaan supervisi di sekolah binaanya pengawas menyusun standar pengawasan, sebagaimana dijelaskan oleh pengawas dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Saya menyusun standar pengawasan sesuai dengan tujuan pengawasan yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan saya dengan merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.<sup>30</sup>

Dari hasil wawancara dengan Maharuddin yang bertugas di kecamatan Jonggat tersebut, peneliti dapat menganalisa bahwa H. Maharuddin dalam melaksanakan pengawasan sudah mempersiapkan target yang ingin dicapai dengan tujuan untuk memudahkan penilaian setelah pelaksanaan pengawasan dilaksanakan.

Hasil wawancara tersebut didukung dengan dokumen tabel standar pengawasan yang sudah dibuat oleh pengawas sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Standar Pengawasan PAI<sup>31</sup>**

Tujuan	Indikator	Target Pencapaian
1. Meningkatnya efektivitas pemantauan dan penilaian guru dalam merencanakan pembelajaran.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mereviu dokumen berdasar acuan operasional</li> <li>• Menerapkan prinsip-prinsip penyusunan KTSP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seluruh guru memiliki dokumen pembelajaran</li> <li>• Seluruh guru memiliki kompetensi penyusunan Silabus dan RPP</li> </ul>
2. Meningkatnya efektivitas pemantauan dan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerapkan RPP</li> <li>• Menyajikan materi sistematis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seluruh guru mengelola proses pembelajaran</li> </ul>

<sup>30</sup> H. Maharuddin, wawancara (Praya, 9 Februari 2016).

<sup>31</sup> Dokumen, *Program Pengawas*, (di kutip: 7 Maret 2016).

penilaian guru dalam proses pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan sikap</li> <li>• Mengembangkan keterampilan belajar</li> <li>• Mengembangkan kompetensi pengetahuan.</li> <li>• Mengintegrasikan materi dengan peristiwa aktual dan kontekstual</li> <li>• Berpusat pada pengembangan keterampilan tinggi.</li> </ul>	memenuhi standar yang ditargetkan.
3. Meningkatnya efektivitas pemantauan dan penilaian guru dalam memberikan tugas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mengelola penugasan terstruktur</li> <li>• mengelola tugas tidak terstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seluruh guru mengelola tugas terstruktur dan tidak terstruktur secara efektif.</li> </ul>
4. Meningkatnya pemantauan dan penilaian guru dalam penerapan model penilaian otentik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menggunakan penilaian tes dan nontes, lisan tulisan, pengamatan kinerja, hasil karya/tugas, proyek atau produk, penilaian sikap, portofolio, dan penilaian diri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seluruh guru menggunakan teknik penilaian otentik dan variatif.</li> </ul>
5. Tersedia instrumen penilaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan instrumen tanpa dukungan kisi-kisi, kartu soal, dan analisis soal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seluruh guru mengembangkan soal ulangan umum dengan dukungan kisi-kisi, kartu soal, dan analisis soal</li> </ul>
6. Meningkatnya efektivitas pemantauan dan penilaian guru dalam remedial dan pengayaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menindaklanjuti pelaksanaan evaluasi dengan pembelajaran remedial dan pengayaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seluruh guru melaksanakan kegiatan pembelajaran remedial dan pengayaan</li> </ul>
7. Meningkatnya efektivitas perbaikan kemampuan profesional berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperkecil beda prestasi siswa kelompok tinggi dan rendah melalui perbaikan mutu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seluruh guru mengembangkan strategi memperkecil perbedaan</li> </ul>

		prestasi antara siswa
8. Terumuskan masalah yang menghambat kemajuan belajar siswa dalam pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan supervisi klinis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guru mencermati masalah dan menemukan solusi pemecahannya.</li> </ul>
9. Melaksanakan Ujian Akhir Semester Secara efektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan ulangan umum yang memenuhi standar penilaian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan penjaminan ulangan umum yang memenuhi standar.</li> </ul>
10. Tersusunnya profil kinerja guru dalam menunaikan tugas melaksanakan pembelajaran sebagai bahan laporan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mencapai batas minimal pemenuhan standar yang terukur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seluruh guru mencapai batas minimal pemenuhan standar belajar secara terukur.</li> </ul>

Dari standar yang sudah ditetapkan oleh pengawas di dalam tersebut, peneliti menganalisa bahwa pelaksanaan pengawasan sudah mencakup beragam aspek dalam meningkatkan keprofesionalisme guru pada aspek pedagogik dan profesional.

#### **b. Pelaksanaan Pengawasan**

Pelaksanaan pengawasan berdasarkan standar yang sudah ditetapkan oleh pengawas, kemudian diimpelentasikan sesuai dengan jadwal yang sudah disebarkan ke sekolah binaanya. Standar pengawasan tersebut dilaksanakan dengan kegiatan tatap muka atau non tatap muka. Peneliti mencari informasi tentang pelaksanaan pengawasan yang dilakukan pengawas PAI SMP di kecamatan Jonggat dengan mewancarai guru-guru PAI dan kepala sekolah SMP di kecamatan Jonggat.

Peneliti mendapatkan informasi tentang pelaksanaan pengawasan di SMPN 1 Jonggat, sebagai berikut:

Pelaksanaan supervisi 1 (satu) tahun terakhir ini sudah lebih bagus, sehingga kami pun merasa dimotivasi untuk mempersiapkan semua administrasi jauh-jauh sebelum pengawas datang. Kami merasa bersyukur dengan adanya kunjungan pengawas menambah semangat dalam mengajar.<sup>32</sup>

Hasil wawancara tersebut diperkuat oleh penjelasan dari kepala sekolah SMPN 1 Jonggat sebagai berikut:

Saya sangat bersyukur pengawas PAI satu tahun terakhir ini selalu datang untuk melakukan supervisi dan memberikan bimbingan kepada guru-guru PAI minimal 2 kali dalam satu semester. Dalam melakukan supervisi Pengawas tidak langsung observasi ke dalam kelas tetapi terlebih dahulu melakukan observasi dokumen perangkat pembelajaran, baru melakukan kesepakatan dengan guru PAI untuk diadakan observasi kelas.<sup>33</sup>

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi di SMPN 1 Jonggat sudah kondusif. Supervisi pengawasan tidak hanya pada kelengkapan administrasi saja tetapi juga pada observasi pembelajaran di dalam kelas. Untuk menyakinkan pelaksanaan supervisi di SMPN se-kecamatan Jonggat, peneliti mencari informasi pada guru-guru dan kepala sekolah di SMPN 2 Jonggat. Peneliti dapat mengumpulkan data dari hasil wawancara sebagai berikut:

Nampaknya pengawas PAI dari Kementerian Agama sekarang sudah memperbaiki manajemen kepengawasannya. Selama saya menjabat menjadi kepala sekolah baik di sekolah yang lama maupun di sini, baru saya melihat program supervisi pengawas. yang biasanya kita tidak mengetahui program pengawas itu seperti apa. Sekarang saya bisa mempersiapkan guru-guru PAI yang akan di supervisi sebelum pengawasnya datang. Hal ini membuat saya sangat bersyukur karena guru-guru PAI di SMPN 2 Jonggat nampak bersemangat dan antusias menyambut pengawasnya. Tidak seperti sebelumnya, mereka sering mengelak

<sup>32</sup> Nurhayani, *wawancara*, ( Bunjeruk, 16 Februari 2016).

<sup>33</sup> Mahrup, *wawancara*, ( Bonjeruk, 26 Februari 2016).

jika pengawas PAI datang ke sekolah dengan alasan yang bermacam-macam.<sup>34</sup>

Untuk memperkuat data yang peneliti dapatkan maka peneliti juga melakukan wawancara dengan salah seorang guru PAI SMPN 2 Jonggat:

Sebelum Pak H. Maharuddin bertugas di kecamatan Jonggat, jarang sekali pengawas PAI dari Depag untuk observasi kami. Kalaupun ada itupun sifatnya mendadak, tidak ada pemberitahuan terlebih dahulu dan hanya memeriksa administrasi saja tanpa adanya bimbingan seperti yang saya dapatkan dari Pak H. Maharuddin. Pada awalnya saya juga merasa enggan ketika dipanggil oleh kepala sekolah untuk menerima jadwal supervisi yang akan dilakukan oleh pengawas dari Kementerian Agama. Tetapi setelah Pak Maharuddin datang sesuai dengan jadwal yang telah diberikan ternyata saya sangat terkesan dengan cara Beliau memberikan penjelasan. Kami berdiskusi tentang model pembelajaran yang sesuai dengan materi yang akan saya sampaikan. Yang lebih mengesankan lagi Pak. H. Maharuddin tidak mau langsung observasi kelas pada kedatangannya yang pertama, kecuali kita sebagai guru yang meminta secara langsung.<sup>35</sup>

Analisa peneliti tentang pelaksanaan supervisi di SMPN 2 Jonggat sudah berjalan dengan baik dan pengawas PAI melakukan observasi terlebih dahulu dengan melakukan perbaikan-perbaikan dalam manajemen kepengawasannya. Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa sebelum melakukan kunjungan ke sekolah binaan, terlebih dahulu pengawas mengirimkan jadwal supervisi sebagaimana dijelaskan oleh pengawas dalam wawancara dengan peneliti:

Saya menyebarkan jadwal supervisi yang telah saya buat jauh sebelum saya melakukan kunjungan ke sekolah-sekolah binaan saya. Untuk menyebarkan jadwal kunjungan supervisi ke sekolah binaan, saya memanfaatkan pertemuan guru PAI dalam MGMP yang di adakan pada minggu pertama setiap bulan.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Shabur, *wawancara*, (23 Februari 2016).

<sup>35</sup> Bq. Zakiyah, *wawancara*, (23 Februari 2016).

<sup>36</sup> H. Maharuddin, *wawancara* ( Praya, 9 Februari 2016).

Dari data di atas, peneliti menganalisa bahwa dalam pelaksanaan pengawasannya Maharuddin sudah merencanakan dengan matang. Dengan diberikan jadwal jauh sebelum supervisi dilakukan oleh pengawas maka guru PAI sudah mempersiapkan diri jauh sebelumnya, sehingga tidak ada alasan untuk mengelak supervisi dari pengawas. Data yang peneliti temukan dari kepala sekolah SMPN 3, 4 dan 5 tentang pelaksanaan pengawasan tidak jauh berbeda.

Dalam pelaksanaan tugas supervisi, pengawas menggunakan pendekatan-pendekatan tertentu yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada pelaksanaan supervisi. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa setiap guru memiliki perbedaan baik dari sisi kompetensi maupun psikologis.

Dengan demikian, sebagai seorang pengawas yang akan memberikan pembinaan terhadap guru perlu memahami beberapa pendekatan tersebut yang sesuai dengan kemampuan dan kondisi psikologis guru. Sebagaimana yang dijelaskan pengawas dalam wawancara dengan peneliti bahwa:

Saya memilih pendekatan yang saya pakai dalam pengawasan terlebih dahulu dengan menganalisa tipologi guru tersebut. Untuk guru-guru PAI di kecamatan Jonggat terdapat tipologi guru yang beragam, sehingga dalam pengawasan saya menggunakan pendekatan yang berbeda.<sup>37</sup>

Data tersebut di kuatkan dengan penjelasan dari kepala SMPN 3

Jonggat dalam wawancara bahwa:

Saya melihat dalam melakukan supervisi H. Maharuddin menggunakan pendekatan tidak langsung, dengan teknik observasi dokumen perangkat pembelajaran, dan observasi kelas untuk melihat praktek pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Pengawas secara

---

<sup>37</sup> H. Maharuddin, *wawancara*, (23 Februari 2016).

langsung menemui guru setelah izin terlebih dahulu kepada saya. Setelah pengawas melakukan supervisi kemudian menemui saya sebagai kepala sekolah untuk berdialog tentang pelaksanaan kegiatan yang berkaitan temuan dalam supervisi, termasuk melaporkan hasil supervisinya dan meminta tanda tangan sebagai bukti kunjungan supervisinya ke sekolah.<sup>38</sup>

Dari hasil wawancara di atas peneliti menganalisa dalam melaksanakan supervisi pengawas melakukan terobosan-terobosan agar pelaksanaan pengawasan yang dilakukannya dapat menghasilkan pengawasan yang maksimal, walaupun ditempuh dalam waktu yang sangat terbatas. Terobosan tersebut seperti: menentukan pendekatan yang akan dipergunakan dalam melakukan supervisi sesuai dengan tipologi guru tersebut.

Data tersebut diperjelas lagi oleh pengawas dalam wawancara yang peneliti lakukan ketika observasi di SMPN 1 Jonggat sebagai berikut:

Sebelum saya melakukan supervisi terhadap guru PAI SMPN 1 Jonggat, terlebih dahulu saya menentukan pendekatan yang akan saya pakai. Pada pertemuan pertama dengan guru tersebut, saya mengajak kedua guru PAI SMPN 1 Jonggat berbincang-bincang secara terbuka dan akrab tentang pembelajaran yang selama ini dilakukannya dan hal-hal lain yang berhubungan dengan kehidupannya. Dari perbincangan tersebut saya dapat menilai tipologi guru SMPN 1 Jonggat adalah guru yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya. Pada pertemuan ke dua dalam melakukan supervisi di SMPN 1 Jonggat saya menggunakan pendekatan tidak langsung. Saya lebih banyak mendengarkan, memperhatikan dan berdiskusi dengan guru berkenaan dengan hasil temuan saya. Pelaksanaan pembelajaran di SMPN 1 Jonggat sangat baik, karena guru dan murid mempunyai kesadaran yang tinggi tentang kewajiban masing-masing, sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan lancar.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Aspian, wawancara, (16 Februari 2016).

<sup>39</sup> Maharuddin, wawancara, (16 Februari 2016).

Dari hasil wawancara di atas dalam melaksanakan pengawasan di SMPN 1 Jonggat pengawas menggunakan pendekatan tidak langsung. Pendekatan yang dipergunakan bervariasi sesuai dengan dengan tipologi guru tersebut. Pendekatan serupa juga dipergunakan di SMPN 2 Jonggat dan SMPN 3 Jonggat. Sedangkan di SMPN 4 Jonggat dan di SMPN 5 Jonggat H. Maharuddin menggunakan pendekatan langsung. Sebagaimana di jelakan dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Saya menggunakan pendekatan yang berbeda di SMPN 4 Jonggat dan SMPN 5 Jonggat. Karena tipologi guru di kedua sekolah tersebut berbeda dengan guru-guru di SMPN 1,2 dan 3 Jonggat. Pendekatan yang saya pakai di SMPN 4 dan 5 Jonggat adalah pendekatan langsung. Karena tipologi guru-guru PAI di kedua sekolah tersebut menuntut saya yang harus lebih aktif.<sup>40</sup>

Hasil wawancara tersebut menggambarkan tentang aktivitas pengawas dalam upaya untuk mempergunakan pendekatan yang tepat dalam supervisi. Untuk melakukan supervisi di SMPN 1,2 dan 3 Jonggat, Maharuddin menggunakan pendekatan tidak langsung karena dinilai guru-guru di sekolah tersebut mempunyai tipologi guru profesional. Sedangkan di SMPN 4 dan 5 Jonggat Maharuddin menggunakan pendekatan langsung karena termasuk guru tidak bermutu. Ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan pengawasan tidak hanya menggunakan pendekatan langsung, tetapi juga pendekatan tidak langsung.

Dalam sebuah observasi yang dilakukan oleh peneliti di SMPN se-kecamatan Jonggat, terlihat alur supervisi bahwa sebelum pembelajaran dilakukan di kelas, pengawas melakukan observasi dokumen terlebih dahulu.

---

<sup>40</sup> Maharuddin, *wawancara*, (16 Februari 2016).

Yang berupa perlengkapan administrasi belajar mengajar yang telah dibuat oleh masing-masing guru PAI yaitu: program tahunan, program semester, kalender pendidikan, silabus, RPP, dokumen evaluasi, jadwal tatap muka dan media pembelajaran yang diperlukan. Kemudian pengawas menverifikasi dan menilai keseluruhan dokumen tersebut dan dikembalikan kepada guru. Pada pertemuan ini, pengawas melakukan pembinaan kepada guru PAI sekitar masalah penyusunan administrasi dalam proses belajar mengajar (PBM).

Untuk memperkuat data yang diperoleh, peneliti mengadakan wawancara dengan salah seorang guru PAI di SMPN 2 Jonggat dan memberikan penjelasan sebagai berikut:

Saya disupervisi oleh pengawas sebanyak 2 kali dalam satu semester. Pada pertemuan pertama pengawas memeriksa semua perangkat pembelajaran yang sudah saya siapkan sebelumnya. Yang terdiri dari kalender pendidikan, jadwal tatap muka, prota, prosem, silabus, RPP, bank soal, daftar nilai, absensi siswa, buku kasus, batasan materi dan media pembelajaran. Kemudian pengawas menilai perangkat yang saya siapkan. Karena perangkat saya sudah dirasakan lengkap dan memenuhi standar, maka pengawas bertanya seputar permasalahan yang saya hadapi dalam proses belajar mengajar baik karekteristik anak maupun metode yang saya pakai. Tidak lupa juga kami membuat kesepakatan waktu untuk observasi di dalam kelas.<sup>41</sup>

Dari hasil wawancara di atas peneliti menganalisa bahwa target kunjungan yang sudah terprogram pada jadwal yang sudah disusun akan disesuaikan dengan kondisi guru PAI di sekolah tersebut. Seperti halnya dengan guru SMPN 2 Jonggat yang sudah dijadwalkan tiga kali kunjungan, tetapi karena tidak ditemukan masalah baik dari gurunya maupun perangkat

---

<sup>41</sup> Observasi kegiatan supervisi oleh H. Maharuddin, SMPN 3 Jonggat, (23 Februari 2016).

dan proses belajar mengajar maka dicukupkan sampai dua kali pertemuan saja.

Kemudian membuat kesepakatan untuk melakukan supervisi kelas pada pertemuan berikutnya. Terkadang juga pengawas langsung melakukan supervisi kelas jika guru tersebut merasa sudah siap untuk disupervisi di dalam kelas oleh pengawas. Ketika pengawas melakukan supervisi di dalam kelas, terlihat pengawas lebih sering mengambil tempat duduk dibangku paling belakang, sambil mencermati instrumen penilaian untuk pelaksanaan pembelajaran, guru mengajar seperti biasanya dengan pengawasan seorang pengawas.<sup>42</sup>

Lebih lanjut peneliti paparkan, setelah proses pembelajaran berakhir, pengawas memaparkan hasil observasi kelas yang berisi temuan-temuan yang berkaitan dengan materi yang disajikan, penggunaan metode pembelajaran, pemanfaatan media pembelajaran dan interaksi dalam proses belajar mengajar di kelas. Dalam kesepakatan itu pengawas menjelaskan, mengarahkan dan meyakinkan kepada guru untuk melakukan perbaikan agar proses dan hasil belajar siswa dapat lebih baik.<sup>43</sup>

Dari beberapa data yang dipaparkan, menunjukkan bahwa supervisi yang dilakukan oleh pengawas di SMPN se-Kecamatan Jonggat yaitu dengan pendekatan langsung (*directive*) dan tidak langsung (*non-direktive*). Pendekatan langsung dipakai ketika pengawas memandang guru tersebut sebagai seorang yang harus di-*refresh*, diberikan pencerahan, dinilai kerjanya

---

<sup>42</sup>Observasi kegiatan supervisi oleh H. Maharuddin, SMPN 3 Jonggat, (22 Februari 2016).

<sup>43</sup>Observasi, (22 Februari 2016).

dan tingkatan kemampuan profesionalnya. Sedangkan pendekatan tidak langsung dipakai oleh pengawas ketika pengawas memandang bahwa guru sebagai seorang teman sejawat yang harus didengar keluh-kesahnya, permasalahan yang dihadapinya, serta upaya yang akan dilakukan untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengajar.

Setelah guru menyusun perangkat pembelajaran dan supervisi oleh pengawas, berikut ini dipaparkan data tentang teknik supervisi dalam pembinaan aspek penguasaan terhadap materi pelajaran. Pembinaan dalam bidang penguasaan konten dilaksanakan dengan teknik kunjungan kelas atau observasi proses belajar mengajar di kelas. Sebagaimana terungkap dari hasil wawancara dengan pengawas yang menyatakan sebagai berikut:

Upaya pembinaan kepada guru, saya lakukan tidak hanya dengan mengecek kelengkapan administrasinya tetapi juga pada kemampuan dia dalam menguasai konten/materi pembelajaran. Untuk itu dilakukan observasi kelas untuk menilai rencana program pengajaran yang sudah disupervisi sebelumnya. Dalam observasi kelas, pengawas mengamati cara guru menyampaikan materi pembelajaran, menyampaikan konsep dengan contoh-contoh, mengaitkan materi dengan realitas kehidupan dan sebagainya.<sup>44</sup>

Sebagai guru profesional yang memiliki tugas mengajar, mendidik, dan melatih siswa agar menguasai ilmu pengetahuan. Penguasaan terhadap materi pembelajaran baik yang bersifat teoritik maupun praktik adalah sesuatu yang mutlak. Untuk inilah peran pengawas sangat strategis untuk melihat secara langsung aspek pendalaman materi yang dimiliki oleh para guru. Maka teknik observasi kelas merupakan salah satu teknik yang dipilih pengawas di samping pertemuan pribadi dengan para guru.

---

<sup>44</sup> H.Maharuddin, *wawancara*, (23 Februari 2016).

Selain itu menggali informasi untuk memperoleh data dari informan lain, salah seorang guru menyatakan bahwa:

Program pengawas yang dilakukan oleh pengawas dalam beberapa kali kunjungannya ke sekolah melakukan observasi kelas atau kunjungan ke kelas di mana saya mengajar pada saat itu. Dalam proses pembelajaran saya berupaya untuk menyampaikan materi sesuai dengan rencana yang sudah saya susun sebelumnya, mulai dari pengenalan konsep, dan memberikan dalil-dalil, serta contoh-contoh yang relevan dengan kehidupan siswa. Pada saat kegiatan observasi tersebut, pengawas duduk di bangku paling belakang sampai pelajaran berakhir. Setelah pelajaran saya berakhir, pengawas mengajak saya untuk bertemu secara pribadi untuk membicarakan temuan-temuan atau pengalaman saat melakukan observasi.<sup>45</sup>

Menurut kepala seksi PAIS Kabupaten Lombok Tengah, menyatakan bahwa:

Saya menilai pengawasan yang dilakukan oleh pengawas walaupun belum terlaksana dengan maksimal, tetapi sudah dapat dilihat hasilnya sudah sangat baik. Ini tidak lain karena adanya dukungan dan kesadaran dari guru PAI itu sendiri. Di Kabupaten Lombok Tengah banyak pembinaan yang dilakukan oleh pengawas atas inisiatif dari guru-guru PAI itu sendiri yang kemudian dikoordinasi oleh MGMP SMP dan SMA. Seperti pembinaan dalam penulisan karya ilmiah, penelitian tindakan kelas (PTK), penyusunan modul, jambore PAI. Semua kegiatan ini adalah merupakan hasil dari ide-ide yang muncul dari guru PAI itu sendiri yang kemudian disusun dalam program kegiatan yang sifatnya permanen dalam program MGMP PAI Kabupaten Lombok Tengah.<sup>46</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh ketua MGMP PAI SMP Kabupaten Lombok Tengah:

Untuk meningkatkan profesionalisme guru PAI tidak hanya mengandalkan kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas saja. Akan tetapi berbagai usaha juga dilakukan oleh guru-guru PAI itu sendiri yang sudah terprogram dalam MGMP PAI SMP. Dalam kegiatan tertentu MGMP PAI SMP juga berkolaborasi dengan MGMP SMA dan KKG. Dalam hal biaya, guru-guru PAI dengan ikhlas menyisihkan uangnya setiap pencairan

<sup>45</sup> Bq. Zakiyah Rahman, *wawancara*, (23 Februari 2016).

<sup>46</sup> H. L. Asyari, *wawancara*, (16 Februari 2016).

sertifikasi, dan juga mendapat bantuan dari Kementerian Agama Profensi Nusa Tenggara Barat.<sup>47</sup>

Peneliti mencermati usaha pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru tidak hanya bersifat rutinitas pada dokumen perangkat pembelajaran saja ataupun observasi kelas saja akan tetapi juga peningkatan profesionalisme guru juga dilakukan melalui kegiatan-kegiatan MGMP seperti pendampingan penulisan karya ilmiah, penelitian tindakan kelas, maupun jambore PAI.

c. Evaluasi hasil temuan dengan standarisasi pengawasan

Dari hasil temuan yang dilakukan dalam penelitian ini, peneliti dapat memaparkan data sesuai dengan hasil obsevasi dokumentasi pengawas dan guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat serta dari hasil wawancara.

Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas dapat digambarkan sebagai siklus, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang hasilnya digunakan sebagai acuan perencanaan berikutnya terutama berkaitan dengan temuan-temuan yang perlu ditindaklanjuti. Dalam kaitannya dengan evaluasi dan tindak lanjut pengawasan, maka pengawas harus mangolah dan menganalisis data hasil penilaian terhadap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pengolahan dan analisis data hasil penelitian tentunya melibatkan metode atau teknik-teknik tertentu dengan jenis data dan tujuan analisisnya.

Untuk hasil evaluasi bidang pembinaan bagi guru dalam proses belajar mengajar dijabarkan sebagai berikut:

---

<sup>47</sup> M. Sar'i, *wawancara*, (16 Februari 2016).

1. Pada umumnya proses pembelajaran sudah terlaksana secara efektif.
2. Proses pembelajaran sebagai implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), sudah dapat dilaksanakan dengan baik, walau demikian masih perlu ditingkatkan sistem pelaksanaannya pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.
3. Peningkatan efektivitas pembelajaran yang kreatif, inovatif, inisiatif dan mandiri dilakukan secara bertahap melalui pembinaan secara individual maupun kelompok.
4. Masing-masing guru sudah menetapkan standar kelulusan minimum pada awal tahun pelajaran melalui rapat guru.

Hasil pemantauan standar nasional pendidikan bidang supervisi akademik digambarkan sebagai berikut:

- a) Standar isi; semua SMPN se-kecamatan Jonggat masih memakai kurikulum tingkat satuan pelajaran (KTSP).
- b) Standar proses; proses PAKEM perlu terus ditingkatkan pelaksanaannya, sebab masih ada guru yang hanya memakai pola pembelajaran lama yaitu ceramah.
- c) Standar kompetensi kelulusan (SKL); kajian dan analisis SKL perlu ditingkatkan, agar prestasi nilai hasil lulusan meningkat.
- d) Standar penilaian; sistem penilaian yang dilaksanakan oleh pendidik telah memenuhi ketentuan, sehingga hasil ujian sangat memuaskan.

Berdasarkan hasil evaluasi pengawasan, dapat diidentifikasi beberapa masalah yang dihadapi pengawas PAI sebagai berikut:

1) Penilaian;

- (a) Instrumen yang digunakan dalam penilaian selalu berubah-ubah sehingga membuat pengawas tidak bisa menetapkan instrumen penilaian yang baku dalam menilai pengawasan.
- (b) Jumlah satuan pendidikan yang menjadi binaan pengawas cukup banyak.
- (c) Minimnya pembekalan/diklat bagi pengawas.
- (d) Fasilitas mobilitas dan transportasi untuk pengawas sangat minim sehingga tupoksi pengawas tidak dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- (e) Hasil penilaian sudah cukup baik.

1. Pembinaan;

- a. Karena fasilitas untuk pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah sangat kurang, maka frekuensi pembinaan tidak memenuhi target dan belum optimal.
- b. Pembinaan kegiatan dalam sekolah sangat tergantung pada kegiatan lembaga tersebut, pengawas sifatnya ikut memanfaatkan kegiatan mereka.
- c. Intensitas dan frekuensi masih kurang akibatnya hasil belum optimal.

Hasil pengawasan tersebut peneliti susun dalam bentuk tabel di bawah ini:

**Tabel: 4.8. Identifikasi Hasil Pengawasan Akademik Di Smp Negeri Se-Kecamatan Jonggat Tahun Pelajaran 2014-2015**

ASPEK SUPERVISI AKADEMIS	HASIL		
	KURANG	CUKUP	BAIK
Pelaksanaan pembelajaran / bimbingan dan hasil belajar siswa		√	
Keterlaksanaan kurikulum tiap mata pelajaran		√	
Kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran / bimbingan		√	
Guru dalam menyusun silabus dan RPP		√	
Guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas / laboratorium / lapangan		√	
Guru dalam membuat mengelola dan menggunakan media pendidikan dan pembelajaran	√		
Guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan		√	
Guru dalam mengolah dan menganalisis data hasil penilaian	√		
Guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas	√		

**Tabel: 4.9. Identifikasi Hasil Pengawasan Akademik Di Smp Negeri Se-Kecamatan Jonggat Tahun Pelajaran 2015-2016**

ASPEK SUPERVISI AKADEMIS	HASIL		
	KURANG	CUKUP	BAIK
Pelaksanaan pembelajaran / bimbingan dan hasil belajar siswa			√
Keterlaksanaan kurikulum			√
Kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran / bimbingan			√
Guru dalam menyusun silabus dan RPP			√
Guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas / laboratorium / lapangan			√

Guru dalam membuat mengelola dan menggunakan media pendidikan dan pembelajaran			√
Guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan		√	
Guru dalam mengolah dan menganalisis data hasil penilaian		√	
Guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas		√	

Dari hasil identifikasi hasil pengawasan tahun pelajaran 2014/2015 dengan tahun pelajaran 2015/2016 maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa adanya peningkatan atau perbaikan hasil bimbingan yang dilakukan oleh pengawas dalam supervisi akademik pada tahun pelajaran 2015/2016.

Implementasi program pengawas di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat yang peneliti diskripsikan berdasarkan data baik berupa hasil wawancara maupun observasi menunjukkan:

- a. H.Maharudin menggunakan pendekatan persuasif kepada guru Pendidikan Agama Islam SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat agar tidak merasa diintimidasi oleh pengawas sehingga bisa terbuka dalam menyampaikan hambatan yang dihadapi dalam mengajar maupun dalam meningkatkan profesionalismenya.
- b. Sebelum melakukan observasi, pengawas terlebih dahulu menetapkan model pengawasannya sesuai dengan prototipe guru.
- c. H.Maharuddin dalam melakukan supervisi menggunakan pendekatan langsung di SMPN 4 dan 5 Jonggat, sedangkan di SMPN 1,2, dan 3 Jonggat menggunakan pendekatan tidak langsung.

- d. Pola pembinaan yang dipakai H.Maharuddin dengan pembinaan secara kolektif pada kegiatan forum MGMP, work shoop. Dan pembinaan individual dilakukan melalui observasi kelas dan pertemuan pribadi dengan guru.

## **2. Implikasi Manajemen Pengawas dalam Meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMPN se-Kecamatan Jonggat**

Sebagaimana peneliti jelaskan pada bab 1 (batasan istilah) peneliti akan memaparkan implikasi pengawasan terhadap kompetensi paedagogik dan kompetensi profesional saja mengingat makna profesionalisme guru sangat luas.

### **a. Implikasi Pada Kompetensi Pedagogik Guru**

- 1) Menggunakan informasi tentang karekteristik peserta didik untuk membantu proses pembelajaran.

Pembinaan pada pengenalan karekteristik peserta didik memberikan manfaat bagi guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, berupa kemampuan dalam mengidentifikasi karakteristik peserta didik, sehingga dalam peroses pembelajaran guru terampil memberikan kesempatan bagi seluruh peserta didik untuk berpartisipasi berdasarkan yang mereka miliki, melibatkan peserta didik dalam berbagai aktivitas pembelajaran, dan menggunakan berbagai variasi dalam pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik. Sebagimana yang yang dijelaskan oleh pengawas sebagai berikut:

Dampak dari supervisi akademik itu sangat banyak, diantaranya adalah setelah dilakukan supervisi maka kemampuan guru-guru semakin meningkat, seperti pembuatan perangkat pembelajaran yang semakin baik, kemampuan mengelola proses pembelajaran yang semakin efektif, sampai pada penilaian proses evaluasi hasil belajar siswa semakin baik. Saya melihat guru-guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat dalam penguasaan rata-rata sudah menguasai teknologi seperti laptop sehingga memudahkan mereka untuk mengembangkan variasi dalam pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswanya.<sup>48</sup>

Dari hasil wawancara tersebut peneliti dapat menganalisis bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pengawas berimplikasi pada perubahan aspek pedagogik guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat.

2) Menerapkan metode dan teknik pembelajaran secara kreatif

Implikasi dari pembinaan pada penerapan metode pembelajaran yaitu guru dapat menggunakan metode dan teknik dalam proses pembelajaran, mulai dari kegiatan pendahuluan, kegiatan eksplorasi, elaborasi, konfirmasi dan kegiatan penutup. Guru banyak mengambil manfaat dari program observasi kelas yang dilakukan oleh pengawas, karena secara langsung mengamati dan memberikan masukan tentang berbagai metode dan teknik pembelajaran yang dipergunakan oleh guru.

Saya dapat mengambil manfaat yang sangat besar dari pembinaan yang diberikan oleh H. Maharuddin. Dengan bimbingan Beliau saya bisa membuat kelas menjadi hidup karena pemilihan metode dan teknik yang tepat dalam proses pembelajaran. Yang sebelumnya saya mengajar dengan lepas saja tanpa menggunakan metode tertentu.<sup>49</sup>

Hasil wawancara tersebut dikuatkan oleh keterangan dari kepala sekolah SMPN 5 Jonggat sebagai berikut:

<sup>48</sup> H.Maharuddin, *wawancara*, (23 Februari 2016).

<sup>49</sup> Amrillah, *wawancara*, (25 Februari 2016).

Saya merasakan perubahan yang sangat drastis pada guru-guru PAI di sekolah saya. Satu tahun terakhir ini setelah pengawas secara intensif berkunjung ke sekolah, guru-guru agama sangat kreatif dalam mempersiapkan kelasnya, baik ketika diobservasi oleh pengawas ataupun tidak. Saya merasakan pengaruh yang sangat besar dengan adanya supervisi oleh pengawas.<sup>50</sup>

Pernyataan tersebut senada dengan pendapat guru-guru PAI SMPN 1,2,3 dan4 yang mengatakan bahwa dengan adanya supervisi yang dilakukan secara kontinyu, maka kemampuan guru-guru dalam melaksanakan tugasnya juga semakin baik.

### 3) Menyusun silabus dan RPP

Dengan program supervisi, minimal para guru telah membuat dan melengkapi seluruh dokumen silabus dan RPP-nya masing-masing. Di samping itu program ini memberi implikasi dalam meningkatkan pemahaman dan kemampuan menyusun perangkat pembelajaran yang baik, seperti membuat indikator pembelajaran, memilih materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, melengkapi berbagai instrumen penilaian dengan mencantumkan teknik penilaian, bentuk instrumen, rumusan soal, kunci jawaban, dan rubrik penilaiannya. Guru-guru PAI se-Kecamatan Jonggat membuat perangkat pembelajaran sebagai tugas wajib dalam melaksanakan pembelajaran, dan dilakukan secara kolektif dalam kegiatan MGMP didampingi oleh pengawas. Bahkan semua guru telah melengkapi seluruh dokumen KTSP mulai standar kompetensi lulusan (SKL), kriteria ketuntasan

---

<sup>50</sup> Drs. Mandip, *wawancara*, (25 Februari 2016).

minimal (KKM), silabus mata pelajaran, sampai pada perangkat pembelajarannya.

Sebagaimana hasil wawancara dengan pengawas sebagai berikut:

Saya melakukan kunjungan ke setiap SMPN se-kecamatan Jonggat, rata-rata guru PAI sudah mempunyai perangkat yang lengkap, hanya saja mereka lalai dalam mengisi buku batasan mengajar. Kalau kalender pendidikan, jadwal pelajaran, prota, prosem, silabus RPP, buku nilai sudah lengkap semua.<sup>51</sup>

Penjelasan ini diperkuat oleh keterangan dari salah seorang guru

PAI:

Saya mempersiapkan semua perangkat mengajar saya di awal tahun pelajaran, karena sebelum mengajar perangkat tersebut harus ditandatangani oleh kepala sekolah. Hal ini dimaksudkan agar ketika pengawas datang untuk observasi, perangkat pembelajaran sudah disiapkan.<sup>52</sup>

- 4) Melaksanakan pembelajaran dengan berbagai sumber dan media.

Program supervisi berimplikasi pada keterampilan guru dalam menggunakan media dan sumber belajar, hal ini terlihat dari permintaan guru terhadap media visual (VCD) yang semakin meningkat, demikian halnya dengan media Audio visual dipergunakan untuk melatih kemampuan siswa dalam berbahasa. Selain media, guru telah memanfaatkan sumber-sumber belajar yang terdapat di dalam sekolah, seperti perpustakaan, laboratorium, dan lingkungan sekolah.

- 5) Mengembangkan potensi peserta didik melalui program pembelajaran.

Implikasi dari pembinaan dapat memberikan wawasan tentang pembelajaran yang berorientasi kepada pengembangan segala potensi

<sup>51</sup> H.Maharuddin, *wawancara*, (23 Februari 2016).

<sup>52</sup> Evayanti, *wawancara*, (22 Februari 2016).

yang dimiliki siswa, keterampilan merancang dan mengelola pembelajaran yang mendorong keterlibatan dan antusias siswa guna mewujudkan standar isi dan SKL mata pelajaran.

- 6) Berkomunikasi dengan peserta didik secara efektif, dan santun.

Implikasi dari pembinaan dijadikan sebagai tambahan skill bagi guru dalam mengelola pembelajaran dengan mengembangkan pola komunikasi yang multi arah, mengembangkan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerjasama yang baik antar peserta didik, dan dapat menyajikan pembelajaran yang terkesan memperlakuka siswa berdasarkan potensi yang mereka miliki.

- 7) Melaksanakan evaluasi.

Peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan evaluasi terlihat dari kemampuan mereka membuat alat evaluasi dalam RPP dan kemampuan mereka melaksanakan penilaian hasil belajar siswa dalam pembelajaran. Guru terampil melaksanakan evaluasi baik berupa ulangan harian, ulangan tengah semester, dan ulangan akhir semester atau ulangan kenaikan kelas.

Peneliti dapat mendiskripsikan data-data tersebut berkenaan dengan implikasi pengawasan pada kompetensi paedagogik adalah: peningkatan kemampuan guru PAI SMPN se-Kecamatan Jonggat dalam:

- a) Menggunakan informasi tentang karekteristik peserta didik untuk membantu proses pembelajaran.

- b) Menerapkan metode dan tehnik pembelajaran secara kreatif
  - c) Menyusun silabus dan RPP
  - d) Melaksanakan pembelajaran dengan berbagai sumber dan media.
  - e) Mengembangkan potensi peserta didik melalui program pembelajaran.
  - f) Berkomunikasi dengan peserta didik secara efektif, dan santun.
  - g) Melaksanakan evaluasi.
- b. Implikasi pada Kompetensi Profesional Guru**

**1) Memahami materi pelajaran dalam kurikulum**

Kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran di SMPN se-Kecamatan Jonggat, banyak diperoleh dari kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh pengawas baik secara individual maupun melalui kegiatan MGMP .

Walaupun keterbatasan pengetahuan tentang materi kepengawasan, pengawas selalu berusaha untuk mengimbangi perubahan kurikulum dengan belajar sendiri melalui internet dan sumber lainnya.

Hal ini juga dibenarkan oleh ketua POKJAWAS yang peneliti wawancarai pada waktu yang berbeda.

Satu hal yang sangat saya sesali bahwa Pemerintah kurang jeli dalam menanggapi permasalahan berhubungan dengan pengawasan. Harapan saya, jika terjadi perubahan kurikulum yang pertama di berikan pembekalan seharusnya pengawas. Mengingat tugas yang diemban oleh seorang pengawas adalah mendampingi guru dalam mempersiapkan perangkat dalam proses pembelajaran sangat berkaitan erat dengan kurikulum yang sudah ada ataupun perubahan yang terjadi. Akan sangat lucu jika

pengawas yang tugasnya membimbing guru mendapatkan materi lebih belakang dari guru yang akan dibina.<sup>53</sup>

## 2) Melakukan Tindakan Yang Reflektif (Penelitian dan Kajian Kritis Terhadap Mata Pelajaran).

Dalam praktik supervisi di SMPN se-kecamatan Jonggat, disamping memperhatikan keterampilan guru dalam proses belajar mengajar, H.Maharuddin sebagai pengawas di kecamatan Jonggat juga melakukan kajian kritis pada mata pelajaran PAI. Sehingga berimplikasi pada minat guru PAI SMP di kecamatan Jonggat dalam melakukan penelitian tindakan kelas maupun mengadakan perlombaan-perlombaan dalam meningkatkan minat dan bakat siswa.

Dengan demikian peneliti dapat mendiskripsikan bahwa pelaksanaan supervisi oleh pengawas berimplikasi sangat signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru pada kompetensi profesional guru PAI SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat yaitu peningkatan kemampuan guru PAI SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat dalam mengembangkan potensinya yang ada pada dirinya dengan melakukan kajian kritis pada mata pelajaran yang diajarkan.

### C. TEMUAN PENELITIAN

Setelah peneliti melakukan observasi dan pembacaan dokumen terhadap manajemen yang dilakukan oleh pengawas maka ada beberapa hal yang dapat didiskripsikan sesuai dengan fokus penelitian yaitu:

---

<sup>53</sup> Fihiruddin, *Wawancara* ( Praya, 10 Februari 2016).

1. perencanaan program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat.

Dari paparan data yang peneliti gambarkan di atas berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi tentang perencanaan pengawas dalam menyusun programnya, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pengawas telah menyusun program kerja baik tahunan maupun semester secara kolektif di kantor Kementerian Agama Islam Kabupaten Lombok Tengah. Sedangkan jadwal kunjungan disesuaikan dengan jadwal guru PAI pada sekolah binaan. Penyusunan program pengawasan tahun pelajaran 2015/2016 berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program pada tahun pelajaran 2014/2015.
  - b. Program pengawasan sudah mencerminkan aspek peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Hal ini tercermin dalam pendampingan yang dilakukan oleh pengawas dalam penulisan karya ilmiah terhadap guru-guru PAI se-Kecamatan Jonggat.
2. Implementasi program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat.
    - a. Pelaksanaan supervisi di SMPN se-kecamatan Jonggat dilakukan dengan intensif yaitu dua sampai tiga kali dalam satu semester.. Dengan mengadopsi pola pembinaan secara kelompok melalui

kegiatan MGMP dan secara individu melalui observasi kelas dan pertemuan secara pribadi.

- c. Dalam pelaksanaan supervisi, pengawas menggunakan pendekatan langsung dan tidak langsung sesuai dengan tipologi guru pendidikan Agama Islam yang ada di masing-masing sekolah.
- d. Langkah-langkah yang ditempuh oleh pengawas dalam melaksanakan supervisi terhadap guru-guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat sebagai langkah persuasive antara lain meliputi:

- 1) Menetapkan standar pengawasan.

Standar pengawasan akademik yang dilakukan oleh pengawas SMPN se-Kecamatan Jonggat berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pelatihan profesionalisme guru dalam (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) menilai hasil pembelajaran, (4) membimbing dan melatih, dan (5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan kerja guru.

- 2) Melakukan pengukuran

Untuk menilai ketercapaian standar yang sudah ditetapkan di SMPN se-Kecamatan Jonggat, pengawas menggunakan teknik observasi administrasi dan observasi kelas. Ketika pengawas melakukan kunjungan ke SMPN di kecamatan Jonggat untuk melakukan observasi terlebih dahulu dilakukan pengecekan

kelengkapan administrasi pembelajaran guru dengan menggunakan instrumen yang telah dipersiapkan. Pengecekan dapat dilakukan sebelum atau di dalam proses pembimbingan pelaksanaan pembelajaran.

Observasi kelas dilakukan dengan cara pengawas mendatangi kelas ketika guru sedang mengajar untuk mengamati dan menilai apakah proses pembelajaran berlangsung secara efektif, efisien, dan maksimal, sesuai dengan target yang ditetapkan. Proses ini berlangsung sejak pelajaran dibuka sampai dengan pelajaran ditutup.

Kunjungan kelas merupakan salah satu tehnik yang dipergunakan pengawas dalam pelaksanaan supervisi akademik, kunjungan kelas tersebut dilakukan dalam rangka mencari informasi mengenai bagaimana proses pembelajaran berlangsung menyangkut hal-hal seperti penggunaan metode, media, penguasaan kelas dan hal lain yang bersangkutan dengannya, yang hasil dari pengamatan dan observasi dapat dijadikan bahan untuk memotivasi, mengarahkan, membimbing dan membina guru dalam peningkatan mutu pembelajaran. Selama proses pembelajaran berlangsung supervisor melakukan pencatatan dengan menggunakan blangko supervisi.

- 3) Perbandingan standar yang ditetapkan dengan hasil pelaksanaan supervisi di SMPN se-Kecamatan Jonggat.

Dari pelaksanaan pengawasan di SMPN se-kecamatan Jonggat dapat diidentifikasi dari standarisasi yang sudah ditetapkan dengan pelaksanaan dilapangan sebagai berikut:

ASPEK SUPERVISI AKADEMIS	HASIL		
	KURANG	CUKUP	BAIK
Pelaksanaan pembelajaran / bimbingan dan hasil belajar siswa			√
Keterlaksanaan kurikulum			√
Kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran / bimbingan			√
Guru dalam menyusun silabus dan RPP			√
Guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas / laboratorium / lapangan			√
Guru dalam membuat mengelola dan menggunakan media pendidikan dan pembelajaran			√
Guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan		√	
Guru dalam mengolah dan menganalisis data hasil penilaian		√	
Guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas		√	

- 4) Dari hasil observasi yang ditampilkan terbukti bahwa pelaksanaan supervisi pengawas terhadap guru-guru PAI SMPN se-Kecamatan Jonggat sangat signifikan dalam meningkatkan profesionalisme guru-guru PAI SMPN se-kecamatan Jonggat. Walaupun sudah mendapatkan hasil yang baik akan tetapi guru-guru PAI harus tetap meningkatkan profesionalismenya melalui KTI yang jika

dilihat dari data hasil penelitian masih pada pencapaian nilai cukup saja.

- e. Walaupun pengawas sudah melakukan pembinaan dalam karya ilmiah akan tetapi guru PAI yang melakukan penelitian tindakan kelas masih sangat minim. Ini terjadi karena dalam pembinaan karya ilmiah masih kurang karena keterbatasan waktu dan kompetensi dari pengawas.
  - f. Pelaksanaan program kerja kepengawasan yang telah disusun sebelumnya tidak dapat dilaksanakan 100% ketika melakukan supervisi, hal ini disebabkan oleh kondisi di masing-masing sekolah yang berbeda dan kemampuan guru untuk menerima pembinaan dari pengawas .
  - g. Hambatan yang ada dalam pelaksanaan program adalah terlalu banyak sekolah yang akan dibina, padahal di satu sisi waktu yang tersedia sedikit, dan jumlah pengawas sangat sedikit dibandingkan dengan jumlah guru PAI di sekolah.
3. Implikasi supervisi pengawas dalam peningkatan profesionalisme guru PAI.
- a. Implikasi Pada Kompetensi Pedagogik Guru.

Pada kompetensi pedagogik, pelaksanaan supervisi berimplikasi pada peningkatan kemampuan guru dalam membuat perangkat pembelajaran, penguasaan metode dalam pembelajaran, kemampuan

guru dalam menggunakan media pembelajaran, mengembangkan bakat siswa.

Ketika pengawas (supervisor) memberikan koreksi dan bimbingan terhadap guru binaan (guru sasaran), merupakan tambahan pengetahuan dan pengalaman dalam proses pembelajaran sehingga guru yang disupervisi dapat meningkatkan pola pembelajaran yang lebih mendidik dan lebih mengarah kepada *efektif learning*.

Model pembelajaran yang dikembangkan sebelumnya, sebagian besar guru PAI dominan menggunakan metode klasik seperti ceramah dan teacher centered, setelah diberikan bimbingan dan pembinaan oleh supervisor sudah mengalami perubahan yang signifikan, kendatipun masih merasa kesulitan untuk meninggalkan metode klasik. Hal ini ditandai dengan lebih kreatifnya guru-guru PAI SMPN Kecamatan Jonggat sudah banyak yang mempersiapkan media pembelajaran sehingga mempermudah peserta didik memahami konsep-konsep yang ada dalam materi pembelajaran, dan mengimplementasikannya dalam kehidupan sehari-hari.

b. Implikasi pada Kompetensi Profesional Guru

Kompetensi professional merupakan kemampuan yang berkenaan dengan penguasaan materi pembelajaran bidang studi secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan substansi isi materi kurikulum matapelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materi kurikulum tersebut, serta menambah wawasan keilmuan sebagai guru.

Pada kompetensi profesional guru, pelaksanaan supervisi berimplikasi pada peningkatan kemampuan guru dalam mengembangkan potensi yang ada pada dirinya dengan melakukan kajian kritis pada mata pelajaran yang diajarkan. Sehingga meningkatkan minat guru PAI dalam melakukan mengembangkan pembelajaran antara lain melalui penelitian tindakan kelas maupun mengadakan perlombaan-perlombaan dalam meningkatkan minat dan bakat siswa.

Temuan yang peneliti paparkan di atas dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel: 4.10. Tabulasi Temuan penelitian**

NO	FOKUS	TEMUAN PENELITIAN
1.	Mendeskripsikan dan menganalisis manajemen program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan program pengawasan tahun pelajaran 2015/2016 dilakukan dengan rapat kelompok kerja pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah berdasarkan hasil pengawasan tahun 2014/2015.</li> <li>2. Mekanisme penyusunan program pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah bersifat terbuka dan partisipatif, karena melibatkan semua pengawas maka komitmen pengawas terhadap pelaksanaan program-program yang telah dibuat menjadi lebih tinggi.</li> <li>3. Program pengawasan sudah mencerminkan aspek peningkatan profesionalisme guru secara berkelanjutan.</li> <li>4. Jadwal supervisi disusun berdasarkan jadwal guru PAI pada sekolah binaan.</li> </ol>
2	Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi program pengawas PAI dalam	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pola pembinaan pengawas dengan pembinaan secara kolektif dilakukan di forum MGMP, sedangkan pembinaan individu dilakukan setelah observasi kelas dan pertemuan pribadi dengan guru.</li> </ol>

	meningkatkan profesionalisme guru PAI	<p>2. Pelaksanaan supervisi di SMPN se-kecamatan Jonggat dilakukan dengan intensif yaitu dua sampai tiga kali dalam satu semester.</p> <p>3. Dalam melakukan supervisi, H. Maharuddin menggunakan pendekatan langsung di SMPN 4 dan SMPN 5 Jonggat, sedangkan di SMPN 1, 2 dan 3 Jonggat menggunakan pendekatan tidak langsung.</p> <p>4. Walaupun pembinaan yang dilakukan oleh H.Maharuddin sudah sesuai dengan standar pengawasan, akan tetapi pelaksanaan pengawasan belum 100% karena beberapa kendala yang dihadapi di sekolah binaan.</p>
3	Mendesripsikan dan menganalisis Implikasi supervisi pengawas dalam peningkatan profesionalisme guru PAI.	<p>Pelaksanaan pengawasan di SMPN se-kecamatan Jonggat berimplikasi pada</p> <p>1. aspek paedagogik yaitu: peningkatan kemampuan guru dalam membuat perangkat pembelajaran, penguasaan metode dalam pembelajaran, kemampuan guru dalam menggunakan media pembelajaran, mengembangkan bakat siswa.</p> <p>2. Aspek profesional Yaitu: peningkatan kemampuan guru dalam mengembangkan potensi yang ada pada dirinya dengan melakukan kajian kritis pada mata pelajaran yang diajarkan.</p>

## BAB V

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini akan dibahas secara berurutan mengenai hasil temuan sesuai dengan fokus penelitian yang akan dipadukan dengan teori: 1. Perencanaan program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI, 2. Implementasi program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI, 3. Implikasi implementasi program pengawas PAI dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI .

#### **1. Perencanaan Program Pengawas dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI.**

Berdasarkan temuan peneliti, penyusunan program pengawas PAI dilakukan dengan rapat kelompok kerja pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah. Penyusunan program sudah mencerminkan kebutuhan masa depan, yaitu kebutuhan pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Di dalam program supervisi yang dibuat oleh pengawas sudah mencakup program supervisi secara rinci. Jadwal kunjungan ke masing-masing sekolah binaan disesuaikan dengan jadwal guru-guru PAI di sekolah masing-masing.

Temuan penelitian di atas mengindikasikan bahwa perencanaan program pengawasan yang dilakukan oleh pengawas PAI melalui rapat kerja pengawas, sudah dapat mengakomodir temuan-temuan pada saat supervisi dilakukan. Hal ini terlihat jelas dari konstruksi program kerja pengawas untuk meningkatkan porsi maksimal bagi pembinaan profesionalisme guru.

Sebagaimana hasil wawancara dengan ketua POKJAWAS sebagai berikut:

Saya sebagai ketua kelompok kerja pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah, mengundang seluruh pengawas PAI dan Madrasah untuk melakukan rapat penyusunan perencanaan program pengawasan pada setiap awal tahun pelajaran. Dalam rapat penyusunan program tersebut dilakukan pembahasan tentang rencana program yang bersifat tahunan dan semester. Dalam rapat tersebut juga dibahas rasional pelaksanaan pengawasan berdasarkan temuan-temuan dan permasalahan yang terjadi pada tahun ajaran sebelumnya.<sup>1</sup>

Peneliti menganalisa hasil wawancara dengan ketua POKJAWAS tersebut bahwa untuk mendapatkan hasil pengawasan yang maksimal harus dimulai dari manajemen pengawasan yang baik dalam merencanakan sebuah program kerja. Ketua POKJAWAS beserta semua pengawas memulai kegiatan pengawasannya dengan menyusun perencanaan program pengawas. Hal ini sesuai dengan terori yang dikemukakan Stoner dan Freeman yang mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>2</sup> Dengan perencanaan yang matang program akan tersusun dengan baik dan akan memudahkan dalam pencapaian tujuan pengawasan. Yaitu meningkatkan kemampuan profesionalisme guru dalam meningkatkan proses belajar melalui pemberian bantuan kepada guru. Untuk meningkatkan profesionalisme guru maka dibutuhkan manajemen yang baik dari supervisor sehingga tujuan supervisi dapat dicapai.

---

<sup>1</sup>Fihiruddin, *Wawancara* ( Praya, 10 Februari 2016).

<sup>2</sup> James AF. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, (Jakarta: Intermedia, 2008), hlm. 7

Di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah, Pengawas memprogramkan setiap bulan ada pertemuan dengan semua pengawas untuk membahas temuan di sekolah binaan masing-masing. Sehingga dapat mencerminkan Penyusunan program pengawasan sebagai bagian perencanaan (*planning*) yang disusun secara matang dan cerdas tentang segala sesuatu yang akan dikerjakan di masa datang untuk mencapai tujuan tertentu.

Sebagaimana teori George R. Terry; penyusunan program (*planning*) dilakukan antara lain untuk menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Penyusunan program dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan, teknik dan program yang diambil melalui proses pengambilan keputusan secara ilmiah.<sup>3</sup>

Menunjuk pada konsep yang ditawarkan George R. Terry di atas, penyusunan program pengawas PAI SMPN di kecamatan Jonggat sudah sepenuhnya dilakukan melalui prosedur yang sistematis. Hal ini dapat dilihat dari produk program kerja yang sudah dihasilkan oleh kelompok kerja pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah. Berdasarkan hasil analisis peneliti terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh pengawas PAI pada bidang pembinaan profesionalisme guru, prekuensi pembinaan tidak memenuhi target dan belum optimal akan tetapi dengan kecerdasan pengawas yang dengan melakukan pendekatan persuasip maka prekwensi pembinaan yang minimal dapat dimanfaatkan dengan hasil yang maksimal. Salah satu

---

<sup>3</sup> George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, hlm. 16.

bentuk pembinaan yang dilakukan pengawas PAI SMPN di kecamatan Jonggat adalah melalui program-program yang buat untuk pembinaan secara kelompok melalui MGMP.

Di kabupaten Lombok Tengah, MGMP adalah salah satu forum pembinaan bagi guru-guru PAI di sekolah umum, baik di tingkat SMA maupun di tingkat SMP dan SD ( KKG). Terbukti dengan kegiatan-kegiatan yang selama ini dilakukan oleh pengawas melalui MGMP seperti pertemuan guru-guru PAI setiap bulan, pendampingan karya tulis (KTI), penyusunan modul, kegiatan jambore PAI dan masih banyak lagi kegiatan yang lainnya.

Sebagaimana Hasil wawancara peneliti dengan Kepala Seksi PAI Kementrian Agama Kabupaten Lombok Tengah menyatakan bahwa:

Di Kabupaten Lombok Tengah banyak pembinaan yang dilakukan oleh pengawas atas inisiatif dari guru-guru PAI itu sendiri yang kemudian dikoordinasi oleh MGMP SMP dan SMA. Seperti pembinaan dalam penulisan karya ilmiah, penelitian tindakan kelas (PTK), penyusunan modul, jambore PAI. Semua kegiatan ini adalah merupakan hasil dari ide-ide yang muncul dari guru PAI itu sendiri yang kemudian disusun dalam program kegiatan yang sifatnya permanen dalam program MGMP PAI Kabupaten Lombok Tengah yang tidak terlepas dari pembinaan pengawas.<sup>4</sup>

Tuntutan pengembangan profesionalisme guru semakin hari semakin kompleks. Sehingga menuntut penyusunan program pengawas di Kementrian Agama Kabupaten Lombok Tengah harus lebih memperbanyak pembinaan pada peningkatan profesionalisme guru PAI melalui prosedur manajemen yang berjalan secara siklus mulai dari perencanaan, pengorganisasian, dan evaluasi secara lebih terinci lagi.

---

<sup>4</sup> L.Asyari, *wawancara*, (16 Februari 2016).

Selama peneliti mendampingi pengawas ke sekolah, pengawas turun ke satu sekolah minimal tiga kali kunjungan. Kunjungan pertama; pengawas bertemu dengan kepala sekolah dan guru PAI untuk menentukan waktu supervisi kelas sesuai dengan waktu yang akan disepakati bersama. Sekaligus memeriksa dan memberikan pengarahannya berhubungan dengan kelengkapan administrasi guru yang akan disupervisi. Kunjungan kedua; pengawas melakukan supervisi kelas (PBM) kepada guru yang sudah disepakati pada pertemuan pertama. Pertemuan ketiga; pengawas menindak lanjuti hasil temuan pada supervisi pertama dan kedua. Walaupun pengawas sudah mengirim jadwal kunjungan akan tetapi observasi kelas tetap dibuat kesepakatan ulang agar guru tidak merasa diintimidasi oleh pengawas.

Jika pada pertemuan ke dua pengawas menemukan kekurangan dalam proses belajar mengajar, baik berupa metode yang kurang tepat maupun pendekatan yang digunakan guru ataupun yang berkaitan dengan materi pelajaran, maka pengawas segera memberikan masukan dan arahan kepada guru tersebut. Hal inilah yang ditindak lanjuti pada pertemuan ke tiga, sebagaimana hasil wawancara dengan pengawas:

Saya melaksanakan supervisi di sekolah binaan saya di satu sekolah 3 kali dalam satu semester. Jika pada pertemuan ke-dua tidak ditemukan permasalahan dalam proses belajar mengajar dan sudah dinilai baik maka supervisi di cukupkan sampai pertemuan ke-dua saja. Terkadang ada sekolah yang tidak bisa mencapai target kunjungan yang sudah diprogramkan. Hal ini terjadi karena letak geografis sekolah yang sulit dijangkau dan tidak memungkinkan untuk dikunjungi seperti sekolah-sekolah lain yang letaknya tidak jauh dari kota.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> H. Maharuddin, *wawancara* ( Praya, 9 Februari 2016).

Dari data yang peneliti paparkan di atas, peneliti dapat menganalisa bahwa pelaksanaan supervisi sudah sesuai dengan program kerja pengawas. Sebagaimana tertuang dalam buku kerja pengawas bahwa kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesionalisme dilaksanakan paling sedikit 3 (tiga) kali dalam satu semester secara berkelompok dalam kegiatan pembinaan di KKG dan MGMP. Namun dalam teori yang peneliti ketahui bahwa pelaksanaan supervisi idealnya dilaksanakan satu kali dalam satu bulan baru bisa mendapatkan hasil yang maksimal.

Menurut Kementerian Pendidikan Nasional, setiap pengawas sekolah/madrasah menyusun program pengawasan yang terdiri atas program tahunan untuk seluruh sekolah/madrasah binaan, dan program semester untuk masing-masing sekolah/madrasah binaan. Menyusun program tahunan yang terdiri dari 2 (dua) program semester meliputi langkah-langkah berikut:

- a. Identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya melalui analisis kesenjangan dengan mengacu pada kebijakan di bidang pendidikan yang digunakan. Identifikasi hasil pengawasan menggambarkan sejauh mana ketercapaian tujuan pengawasan yang telah dilakukan pada tahun sebelumnya. Sebagai acuan penyusunan program pengawasan, dikemukakan pula berbagai temuan, baik berupa kendala maupun kemajuan yang di capai oleh guru PAI. Hasil identifikasi tersebut merupakan titik tolak dalam menentukan tujuan serta tindakan yang harus dilakukan pengawas tahun berikutnya. Identifikasi dilakukan untuk menjaga keseimbangan kegiatan pengawasan.

Hasil pengawasan yang sudah baik harus dipertahankan atau standarnya ditingkatkan.

- b. Pengelolaan dan analisis hasil evaluasi pengawasan tahun sebelumnya. pengolahan dan analisis hasil pengawasan yang telah dilakukan tahun sebelumnya diarahkan untuk menetapkan prioritas tujuan, sasaran, metode kerja serta langkah-langkah kegiatan dalam program pengawasan tahun berikutnya. output pengolahan dan analisis hasil pengawasan harus mampu memberikan gambaran mengenai kondisi sekolah binaan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- c. Perumusan rancangan program pengawasan tahunan. Perumusan rancangan program pengawasan tahunan dilandasi oleh informasi yang diperoleh atas dasar analisis hasil pengawasan pada tahun sebelumnya, dirumuskan rancangan program pengawasan tahunan untuk semua sekolah binaan.

Pemantapan dan penyempurnaan rancangan program pengawasan tahunan. Program pengawasan tahunan yang telah dimantapkan dan disempurnakan adalah rumusan akhir yang akan dijadikan sebagai acuan oleh pengawas dalam menyusun program pengawasan semester pada setiap sekolah binaannya.

- 1) Penyusunan program semester pengawasan pada setiap sekolah binaan.

Secara garis besar, rencana program pengawasan pada sekolah binaan disebut Rencana Pengawasan Akademik (RKA) yang komponennya sekurang-kurangnya memuat materi/aspek/fokus masalah, tujuan,

indikator keberhasilan, strategi/metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumberdaya yang diperlukan, penilaian dan instrument pengawas.

- 2) Berdasarkan program tahunan dan program semester yang telah disusun untuk memudahkan pelaksanaan pengawasan, maka setiap pengawas menyiapkan instrument-instrumen yang dibutuhkan sesuai dengan materi/aspek/fokus masalah yang akan disupervisi.

Berdasarkan tugas dan fungsi pengawas, sebagaimana tertuang di dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia No. 2 tahun 2012 tentang pengawas Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada sekolah, BAB II pasal 4 ayat 2, bahwa pengawas PAI pada sekolah umum mempunyai tugas fungsi melakukan:<sup>6</sup>

Pengawas PAI pada Sekolah mempunyai fungsi melakukan:

- a. Penyusunan program pengawasan PAI;
- b. Pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru PAI;
- c. Pemantauan penerapan standar nasional PAI;
- d. Penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan; dan
- e. Pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan.

Agar tugas dan fungsi pengawas dapat berjalan dengan baik, maka pengawas harus dapat menyusun program pengawasan sebagai landasan dan acuan dalam melaksanakan tugas supervisinya. Sebagaimana disampaikan sebelumnya bahwa penyusunan program di Kementerian Agama Kabupaten

---

<sup>6</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengawas Madrasah Dan Pengawas Pendidii(An Agama Islam Pada Sekolah.

Lombok Tengah dilakukan melalui rapat seluruh pengawas yang tergabung dalam kelompok kerja pengawas (POKJAWAS) Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah. Mekanisme penyusunan program pengawasan melalui rapat ini menunjukkan bahwa program yang disusun merupakan hasil usulan dan kesepakatan seluruh pengawas, bukan merupakan program ketua POKJAWAS, dan pejabat di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah. Ini menunjukkan bahwa penyusunan program menggunakan pendekatan hasil pengawasan. Program pengawasan yang sudah disusun, orientasinya menunjukkan secara optimal pada kebutuhan peningkatan profesionalisme guru PAI secara berkelanjutan di masa depan. Konstruksi program kerja pengawas sudah memberikan perhatian serius bagi peningkatan profesionalisme guru PAI.

Mekanisme penyusunan program pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah tersebut memberikan peluang yang besar bagi seluruh anggota pengawas untuk berpartisipasi dalam memberikan masukan-masukan dan pertimbangan-pertimbangan tentang program tersebut. Lebih-lebih sebelum program dilakukan, rapat diawali dengan evaluasi capaian program supervisi tahun sebelumnya. Apa yang dilakukan oleh pengawas tersebut menunjukkan eksistensi dan kebersamaan dalam menyusun program, karena kalau penyusunan program tidak dilakukan secara kolektif partisipatif, maka akan berdampak pada pelaksanaan program pengawasan yang saling mengandalkan antara satu dengan pengawas lainnya, tidak ada sinergisitas, dan akan berjalan sendiri-sendiri.

Secara mekanisme, penyusunan program pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah dapat dikatakan bersifat terbuka dan partisipatif, karena melibatkan semua pengawas. Mengutip pendapat Cunningham (dalam Asmaun, 2011) bahwa dengan berpartisipasi dalam perencanaan, maka komitmen staf (pengawas) terhadap pelaksanaan program-program yang telah dibuat menjadi lebih tinggi. Cita-cita (pengawas) semakin meningkat dan akan mendapatkan kesempatan mengembangkan inisiatifnya serta bermotivasi yang tinggi untuk sukses. Di samping itu keikutsertaannya untuk berperakarsa turut menumbuhkan rasa tanggungjawab serta kesadaran mereka terhadap upaya-upaya pengembangan yang dilakukan.

Namun demikian, disamping memperhatikan sifat terbuka dan partisipatif dari sebuah penyusunan program pengawasan, yang tidak kalah penting adalah bagaimana pengawas dapat menentukan situasi saat ini atau kebijakan terkini dalam dunia pendidikan yang menyangkut peningkatan profesionalisme guru. Karena dengan meningkatnya profesionalisme guru maka sudah tentu akan dapat menciptakan *out put* dari peserta didik itu sendiri.

Kebijakan pemerintah tentang guru terus bergulir, lebih-lebih dengan diterapkan pola penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), harus selalu sinergis dengan agenda pembinaan yang dilakukan oleh pengawas. Program pembinaan dari pengawas harus mencerminkan pencapaian empat kompetensi guru dengan sub-kompetensinya.

Pentahapan ideal sebagaimana yang dikemukakan oleh Stoner diatas, menjadi pedoman dalam penyusunan program yang dilakukan oleh pengawas di Kementrian Agama Kabupaten Lombok Tengah. Penentuan situasi saat ini atau pencermatan terhadap kebijakan dunia pendidikan saat ini bagi guru harus dianalisis dan dipetakan oleh pengawas agar dapat dibangun suatu system pembinaan yang tepat sasaran dan berorientasi masa depan. Pengintegrasian kebijakan dunia pendidikan saat ini dengan program pengawasan menjadi tuntutan yang mendesak, agar guru mendapatkan nilai plus dari program pengawasan tersebut.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa mekanisme penyusunan program pengawasan di Kementrian Agama Kabupaten Lombok Tengah sudah berjalan dengan terbuka dan partisipatif. Penyusunan program pengawasan berdasarkan atas fakta-fakta maupun data-data dari hasil pengawasan. Kalau penyusunan program pengawasan didasarkan atas fakta dan data hasil pengawasan, maka akan tercermin program pembinaan guru yang maksimal dalam program kerja pengawas, dan pengawas dapat membuat suatu rencana perbaikan maupun penyesuaian secara menyeluruh terhadap programnya.

## **2. Implementasi Program Pengawas Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI di SMPN se-Kecamatan Jonggat**

Berdasarkan temuan penelitian bahwa Pelaksanaan program pengawasan PAI SMPN se-Kecamatan Jonggat sebagai implementasi dari manajemen pengawasan dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI

dilaksanakan melalui program pembinaan guru dengan menggunakan pendekatan langsung (*directive*) karena dengan pendekatan ini pengawas dapat lebih fokus memberikan pembinaan terutama yang berkaitan dengan temuan-temuan pada saat pelaksanaan supervisi tersebut. Selain dengan pendekatan langsung, pengawas menggunakan pendekatan tidak langsung (*non-direktif*), pendekatan tidak langsung ini digunakan untuk melihat permasalahan yang dihadapi oleh pengawas secara tidak langsung, pengawas menganggap bahwa guru adalah teman/rekan yang harus didengarkan keluhan dan permasalahannya dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

Sebagaimana pendapat Pendekatan tidak langsung (*non-direktif*) dalam supervisi, menurut Sahertian dilakukan apabila guru yang akan disupervisi itu termasuk guru profesional. Pendekatan non-direktif adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tetapi terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan guru-guru. Ia memberikan kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami.

Pendekatan non-direktif ini dilandaskan pada pemahaman psikologis humanistik. Psikologo humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Dalam hal ini perilaku supervisor adalah: (1) mendengarkan, (2) memberi penguatan, (3) menjelaskan, (4) menyajikan, (5) memecahkan masalah.

Sedangkan untuk pendekatan langsung (*directive*) dipergunakan apabila guru yang akan disupervisi itu termasuk guru yang tidak bermutu (*drop out*). Pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung, supervisor memberikan arahan langsung, sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan *direktif* ini berdasarkan pemahaman terhadap psikologi behaviorisme. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleksi, yaitu respon terhadap rangsangan/stimulus. Oleh karena guru ini mengalami kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar guru tersebut bisa bereaksi. Supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*). Sedangkan perilaku supervisor adalah: (1) menjelaskan, (2) menyajikan, (3) mengarahkan, (4) memberi contoh, (5) menetapkan tolak ukur, (6) menguatkan.

Peningkatan kualitas proses dan hasil belajar siswa sangat ditentukan oleh kualitas guru sebagai salah satu unsur penting dalam upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar tersebut. Hal ini diperkuat dengan adanya tanggung jawab dan wewenang pengawas sebagaimana tertuang dalam PMA No. 12 Tahun 2012.

Tanggung jawab pengawas sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (2) bahwa Pengawas PAI pada Sekolah meliputi Pengawas PAI pada TK, SD/SDLB, Pengawas PAI pada Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses, dan hasil pendidikan dan/atau pembelajaran PAI pada TK, SD/SDLB,

SMP/SMPLB, SMA/SMALB, dan/atau SMK. SMP/SMPLB, SMA/SMALB, dan/atau SMK. Sedangkan wewenang pengawas adalah:

- 1) memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penjurusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran Pendidikan Agama Islam kepada Kepala sekolah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota;
- 2) memantau dan menilai kinerja Guru PAI serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan;
- 3) melakukan pembinaan terhadap Guru PAI;
- 4) memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru PAI kepada pejabat yang berwenang; dan
- 5) memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru PAI kepada Kepala sekolah dan pejabat yang berwenang.

Pelaksanaan program pengawas, pada dasarnya menurut George R. Terry merupakan bagian dari pelaksanaan fungsi pengorganisasian yang meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi ke dalam fungsi garis, staf, dan fungsional. Hubungan terdiri atas tanggung jawab dan wewenang. Sedangkan strukturnya dapat horizontal dan vertical. Semuanya itu memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana. Dengan fungsi pengorganisasian, pengawas dapat menentukan pendekatan pembinaan yang tepat untuk mengimplementasikan rencana. Dengan

fungsi pengorganisasian, pengawas dapat menentukan pendekatan pembinaan yang tepat bagi guru, dan institusi pengawas yang tergabung dalam kelompok kerja pengawas dapat menentukan langkah strategis dalam peningkatan profesionalisme guru.

Pemilihan pendekatan dalam supervisi pada dasarnya mengacu pada tingkatan komitmen guru dan abstraksinya. Menurut Glickman, tingkatan komitmen sebenarnya dapat dilukiskan dalam satu garis kontinum, yang bergerak dari tingkatan rendah sampai dengan tingkatan tinggi. Guru yang rendah tingkatan komitmennya, ditandai oleh ciri-ciri sebagai berikut:<sup>7</sup>

- 1) Sedikit perhatian yang disisihkan untuk memperhatikan siswanya.
- 2) Sedikit waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk melaksanakan tugasnya.
- 3) Perhatian utama guru demikian hanya jabatannya.

Sebaiknya, guru mempunyai tingkatan komitmen tinggi, ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Tinggi perhatiannya terhadap siswanya
- 2) Banyak waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk melaksanakan tugasnya.
- 3) Banyak bekerja untuk kepentingan orang lain.

---

<sup>7</sup> Ali Imron, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), hlm. 86.

**Table 5.1 : Kontinum Tingkatan Komitmen Guru <sup>8</sup>**

Rendah	Tinggi
-Sedikit perhatian terhadap siswanya.	-Tinggi perhatian terhadap siswanya.
-Sedikitnya waktu dan tenaga yang dikeluarkan.	-Banyak waktu dan tenaga yang dikeluarkan.
-Perhatian utama adalah memperhatikan jabatan	-Bekerja sebanyak mungkin untuk kepentingan orang lain.

Sedangkan untuk tingkatan abstraksi guru, Glikcman melalui penelitiannya menyimpulkan bahwa guru-guru yang tingkatan abstraksinya tinggi dapat melihat berbagai kemungkinan dan mampu menggunakan berbagai cara untuk mencari alternative model mengajar. Mereka umumnya lebih konsekuen dan efektif dalam menghadapi siswanya. Mereka dapat melihat sesuatu dari berbagai macam perspektif.

Sebaliknya dengan guru yang tingkatan abstraksinya rendah, ia hanya mampu menemukan satu alternative dalam menghadapi siswanya. Mereka bingung ketika menghadapi masalah-masalah dalam kelas. Mereka tidak banyak tahu tentang apa saja yang harus dikerjakan, oleh karena itu, ia selalu minta petunjuk. Mereka melihat sesuatu hanya dari satu perspektif.

Guru yang tingkatan perkembangan kognitifnya tinggi, akan berpikir lebih abstrak, imajinatif, kreatif dan demokratis. Mereka akan lebih fleksibel dalam melaksanakan tugas. Guru yang demikian ini, jarang mempunyai gangguan. Bahkan ia mempunyai relasi yang baik dengan siswa dan teman sejawatnya.

<sup>8</sup> Sumber: Glikcman, dalam Ali Imran, 2011:87.

Tingkatan abstraksi guru ini dilukiskan dalam satu garis kontinum yang bergerak dari rendah, sedang, dan tinggi sebagaimana dalam table berikut:<sup>9</sup>

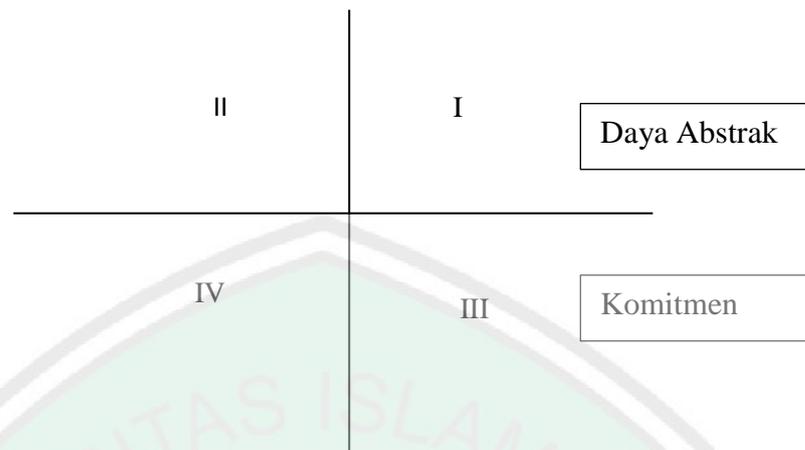
**Table 5.2: Kontinum Tingkatan Abstraksi Guru<sup>10</sup>**

Rendah	Sedang	Tinggi
-Bingung bila menghadapi masalah.	-Dapat memecahkan masalah.	-Dalam menghadapi masalah selalu dapat mencari alternative pemecahan masalah.
-Tidak mengetahui cara bertindak bila menghadapi masalah.	-Dapat menapsirkan satu atau dua kemungkinan pemecahan masalah.	-Dapat menggeneralisasikan berbagai alternative pemecahan masalah.
-Suka meminta petunjuk. Responsinya terhadap masalah biasa saja.	-Sulit merencanakan pemecahan masalah secara komprehensif.	-Bisa membuat perencanaan dan memikirkan langkah-langkah pemecahan.

Ada satu paradigam yang dikemukakan Glickman, bahwa guru dapat dikelompokkan ke dalam empat prototype. Ia mengemukakan bahwa setiap guru memiliki dua kemampuan dasar, yaitu berpikir abstrak dan komitmen serta kepedulian. Kalau kedua kemampuan itu digambarkan secara bersilang, maka dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

<sup>9</sup> Ali Imron, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), hlm. 88.

<sup>10</sup> Sumber: Glickman, dalam Ali Imran, 2011:87.



**Gambar 5.1: Prototipe Guru**

(Sumber: Glickman, dalam Ali Imran, 2011:89)

Akan terdapat empat kuadran (sisi), yaitu: sisi I, II, III, IV. Tiap sisi terdapat dua kemampuan yang disingkat A (daya abstrak) dan K (komitmen).

Uraian kuncinya sebagai berikut:

1. Pada sisi I: daya (A+) (K+), guru semacam ini disebut guru yang professional.
2. Pada sisi II: daya (A+) tetapi (K-), guru semacam ini disebut guru yang tukang kritik.
3. Pada sisi III: daya (A-) tetapi (K+), guru semacam ini disebut guru yang terlalu sibuk.
4. Pada sisi IV: daya (A-) (K-), guru semacam ini disebut guru yang tidak bermutu.

Secara ringkas dapat dijelaskan dalam gambaran berikut:



**Gambar 5.2 : Penjabaran Prototipe Guru<sup>11</sup>**

Melihat temuan di atas, pengawas melakukan supervisi di SMPN se-kecamatan Jonggat dengan menggunakan pendekatan langsung dan tidak langsung, hal ini memiliki makna bahwa pengawas berasumsi bahwa guru berada dalam prototipe sebagai berikut:

- 1) Guru yang drop out/guru tidak bermutu, sebagaimana dikemukakan pada kuadran IV. Guru yang demikian memiliki tingkat komitmen rendah dan tingkat abstraksi rendah. Dalam mensupervisi pembelajaran terhadap guru yang demikian, supervisi menggunakan pendekatan langsung (*directive*).
- 2) Guru yang profesional, sebagaimana pada kuadran I. guru yang demikian, tinggi tingkatan komitmennya dan tinggi tingkatan abstraksinya. Menghadapi guru yang demikian, supervisor menggunakan pendekatan tidak langsung (*non-directive*).

<sup>11</sup> Sumber: Glickman, dalam Ali Imran, 2011:89.

Kedua pendekatan tersebut dipergunakan oleh pengawas dalam melakukan pembinaan untuk meningkatkan profesionalisme guru-guru di SMPN se-kecamatan Jonggat. Dalam prakteknya, pembinaan dilakukan dengan menggunakan teknik individual dan kolektif, teknik individual dilakukan dengan teknik observasi dokumen, observasi kelas (observasi proses belajar mengajar), dan pertemuan pribadi. Sedangkan teknik pembinaan secara kolektif dilakukan melalui rapat dewan guru, workshop, dan kegiatan MGMP.

Melihat tanggung jawab dan wewenang pengawas yang kompleks, maka dibutuhkan sosok pengawas yang memiliki kompetensi pengawasan yang baik terutama pada pengawasan akademik. Kompetensi *supervisor* merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh seorang pengawas. Kompetensi inilah yang harus dimiliki oleh seorang pengawas yang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Sebagaimana tertuang dalam PMA Nomor 2 tahun 2012, bab VI, pasal 8, bahwa kompetensi yang harus dimiliki pengawas meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial.<sup>12</sup>

- 1) Kompetensi kepribadian terdiri dari
  - a. memiliki akhlak mulia dan dapat diteladani;
  - b. memiliki tanggungjawab terhadap tugas;
  - c. memiliki kreatifitas dalam bekada dan memecahkan masalah yang

---

<sup>12</sup> Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah.

- berkaitan dengan tugas jabatan;
- d. memiliki keinginan yang kuat untuk belajar hal-hal yang baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni"ya-ng menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya;
  - e. memiliki motivasi yang kuat kerja pada dirinya cian pacia pihak-pihak pemangku kepentingan.
- 2) Kompetensi supervisi akademik terdiri dari
- a. Mampu memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan perkembangan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah;
  - b. Mampu memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah danlatau PAI pada Sekolah;
  - c. Mampu membimbing guru dalam men5rusun silabus tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah danlatau PAI pada Sekolah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum;
  - d. Mampu membimbing guru dalam memilih dan menggunakanstrategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah danlatau PAI pada Sekolah;

- e. Mampu membimbing guru dalam men)rusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah;
  - f. Mampu membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah danf atau pAI pada Sekolah;
  - g. Mampu membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah; dan
  - h. Mampu memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah danlatau PAI pada Sekolah.
- 3) Kompetensi evaluasi pendidikan terdiri dari:
- a. Mampu menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan Madrasah dan/atau PAI pada- sekolah;
  - b. Mampu membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah;

- c. Mampu menilai kinerja Kepala Madrasah, guru, staf Madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah;
  - d. Mampu memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah;
  - e. Mampu membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah; dan
  - f. Mampu mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala, kinerja guru dan staf Madrasah.
- 4) Kompetensi penelitian dan pengembangan terdiri dari:
- a. Mampu menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan;
  - b. Mampu menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti, baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karir;
  - c. Mampu menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif;

- d. Mampu melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok dan tanggung jawabnya;
  - e. Mampu mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif;
  - f. Mampu menulis karya tulis ilmiah dalam bidang pendidikan dan/atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan;
  - g. Mampu menyusun pedoman, panduan, buku, dan/atau modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah; dan
  - h. Mampu memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di Madrasah dan/atau PAI pada Sekolah.
- 5) Kompetensi sosial terdiri dari:
- a. Mampu bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya;
  - b. Aktif dalam kegiatan organisasi profesi pengawas satuan pendidikan dalam rangka mengembangkan diri.

Kendati pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawas sudah terasa maksimal di SMPN se-kecamatan Jonggat, pengawas harus terus berupaya mengasah dirinya untuk meningkatkan kompetensinya

sebagaimana yang diharapkan oleh PMA Nomor 2 tahun 2012 tersebut di atas.

Berdasarkan temuan penelitian, kurangnya pemahaman dari guru tentang fungsi pengawasan menjadi salah satu kendala yang dihadapi oleh pengawas. Hal ini juga yang menyebabkan keengganan dari guru-guru untuk di supervisi oleh pengawas. Ditambah lagi dengan minimnya potensi pengawasan akademik yang ada pada pengawas juga menambah problema dalam bidang kepengawasan. Dan banyaknya jumlah sekolah yang harus dibina membuat kinerja pengawas tidak bisa mencapai target pengawasan yang sudah diprogramkan sampai 100%.

Selain tentang kompetensi pengawas, kebijakan tentang kualifikasi pengawas juga tergolong masih rendah Yaitu: S-I atau D-IV sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 bab IV pasal 6 Tentang kualifikasi Pengawas madrasah dan pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah .

Kebijakan tersebut tidak melihat realitas yang terjadi dan berkembang di SMPN se-kecamatan Jonggat, bahwa tingkat pendidikan guru-guru sudah banyak yang berijazah magester (S-2) bahkan di kecamatan Jonggat sudah ada satu orang guru PAI yang berijazah Doktor (S-3). Hal ini menjadi tidak berimbang jika persyaratan kualifikasi pengawas adalah sarjana (S-1 atau D-IV). Seharusnya upaya percepatan laju mutu dan kualivikasi pendidikan di sekolah harus ditopang dan didukung dengan kebijakan-kebijakan yang mengarah pada kebijakan memaksimalkan dan

mendayagunakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualifikasi dan berkompetensi tinggi, sehingga dapat melaksanakan tugas secara maksimal.

Standar kualifikasi pendidikan pengawas minimal magister (S2) menjadi penting manakala perubahan paradigma tentang pentingnya sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas itu menjadi tuntutan. Sangat disadari, bahwa keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, atau maju mundurnya sekolah sangat ditentukan oleh sokongan sumber daya manusia (SDM) yang terlibat di dalamnya, baik sumber daya guru, kepala sekolah, maupun sumber daya pengawas yang terlibat di dalamnya.

Untuk itulah, menurut Muhaimin bahwa upaya peningkatan kualitas pendidikan di sekolah harus sepenuhnya mendapatkan perhatian dari berbagai pihak, lebih-lebih bagi pengawas PAI yang berfungsi sebagai salah satu penjamin mutu pendidikan Agama Islam. Kontribusi hasil pendidikan di sekolah adalah fakta yang tidak terbantahkan dalam proses memperkuat nilai-nilai pembangunan nasional secara makro. Pemikiran tentang pengembangan pendidikan Islam mengajak seseorang untuk berpikir secara analitis-kritis, kreatif dan inovatif dalam menghadapi berbagai praktik dan isu actual di bidang pendidikan untuk dikaji dan ditelaah dari dimensi fondasionalnya, agar tidak kehilangan roh atau spirit Islam. Fondasi pendidikan Islam secara filosofis-empiris tidak boleh rapuh, sehingga pendidikan Islam harus tetap unggul dan dinamis, dalam menghadapi *trend* pemikiran dan teori-teori pendidikan yang dibangun oleh pendahulunya, untuk selanjutnya dapat: (1) memperkaya nuansa pemikiran dan teori yang

ada, (2) merevisi dan menyempurnakan pemikiran dan teori yang sudah ada, (3) mengganti pemikiran atau teori lama dengan pemikiran dan teori baru, (4) menciptakan pemikiran dan teori yang belum ada sebelumnya. Dengan demikian, pendidikan Islam akan mengalami perubahan (*change*), pembaruan atau perbaikan (*reform*), yang diikuti dengan pertumbuhan (*growth*), dan tingkatan secara berkelanjutan (*continus improvement*) untuk dibawa ke arah yang lebih ideal.

Idealnya pengawas akademik menurut Binti Maunah berperan sebagai:

- 1) Sebagai narasumber bagi guru dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugasnya, serta dalam melakukan evaluasi diri, sehingga tugas guru dapat secara terus menerus meningkat kinerjanya.
- 2) Sebagai fasilitator dan bahkan pembimbing yang membantu guru dalam mengatasi hambatan yang dihadapi maupun dalam mengatasi kekurangan yang dialami.
- 3) Sebagai motivator yang dengan berbagai cara selalu mengupayakan agar guru mau bekerja lebih bersungguh-sungguh dan bersemangat. Termasuk disini memberikan tekanan (*pressure*) dan dukungan (*support*) dan dukungan (*support*) agar guru mencapai hasil pengajarannya.
- 4) Sebagai aparat pengendali mutu pelajaran (*quality assurance auditor*) yang secara periodic dan sistematis mengecek, menganalisis, mengevaluasi, dan mengarahkan serta mengambil tindakan agar peningkatan efektivitas pengajaran terlaksana dengan baik dan berhasil.

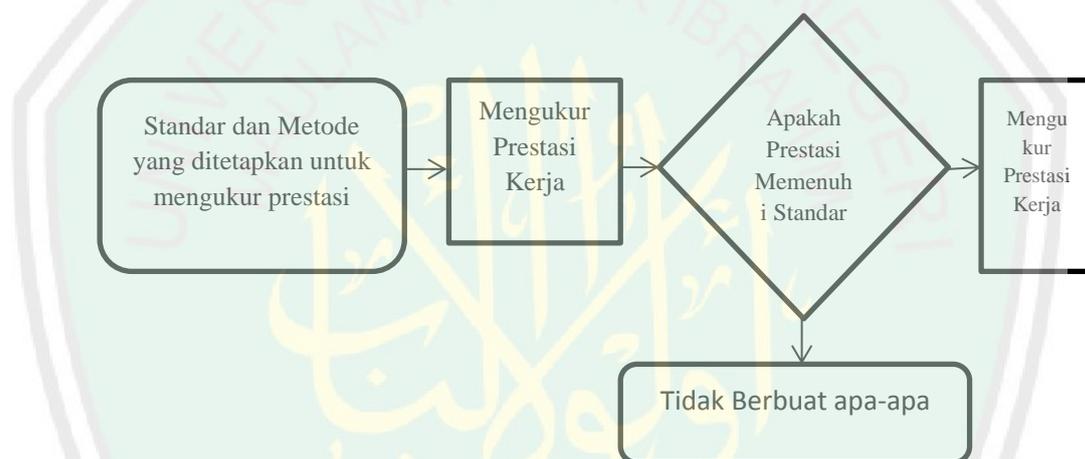
5) Sebagai peran tambahan, adalah sangat tepat jika seorang pengawas akademik adalah juga seorang penilai (*assessor*) dalam rangka program akreditasi sekolah. Dengan demikian, kegiatan akreditasi dapat memperoleh data yang akurat mengenai proses pembelajaran, karena terdapat sumber informasi untuk mengkonfirmasi berbagai hal.

Mencermati urgennya wewenang, peran dan tanggung jawab pengawas, maka pada diri pengawas harus melekat kemampuan dan kompetensi yang memadai agar dapat melaksanakan pembinaan guru secara maksimal. Untuk itu, komitmen yang tinggi dari pengawas menjadi kunci keberhasilan dalam menjalankan tugasnya. Seberat apapun tantangan yang dihadapi oleh pengawas, hendaknya komitmen dan kesetiaan akan tugas tetap melekat pada dirinya. Sebab dengan berpegang pada komitmen yang tinggi maka ia akan memperoleh kemudahan-kemudahan dan terus berupaya untuk meningkatkan kompetensinya agar upaya peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan kompetensi profesionalisme guru dapat tercapai.

Prinsip-prinsip pengawasan yang perlu diperhatikan menurut Massic (dalam Saiful Sagala) adalah: 1) tertuju kepada strategis sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan; 2) pengawasan harus menjadi umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan; 3) harus fleksibel dan responsive terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan; 4) cocok dengan organisasi pendidikan; 5) merupakan kontrol diri sendiri; 6) bersifat langsung yaitu pelaksanaan kontrol di tempat pekerja; 7) memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol personil pendidikan.

Sejalan dengan prinsip-prinsip tersebut, Oteng Sutisna menegaskan bahwa tindakan pengawasan terdiri-dari tiga langkah universal, yaitu: 1) mengukur perbuatan atau kinerja; 2) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaan-perbedaan jika ada; 3) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan.

Stoner ( dalam Syaiful Sagala) membagi pengawasan dalam empat langkah sebagaimana gambar berikut:<sup>13</sup>



**Gambar 5.3: Langkah-langkah Dasar Proses Pengawasan**

Empat langkah tersebut yaitu: 1) menetapkan standar dan metode untuk mengukur prestasi, langkah ini mencakup penetapan standar dan ukuran untuk segala macam keperluan, mulai dari target pencapaian kurikulum sampai pada target pencapaian mutu lulusan; 2) mengukur prestasi kerja, langkah ini merupakan proses yang berkesinambungan, berulang-ulang (*repetitif*) yang

<sup>13</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan; Membuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*, (Alfabeta: Bandung, 2010), hlm. 66.

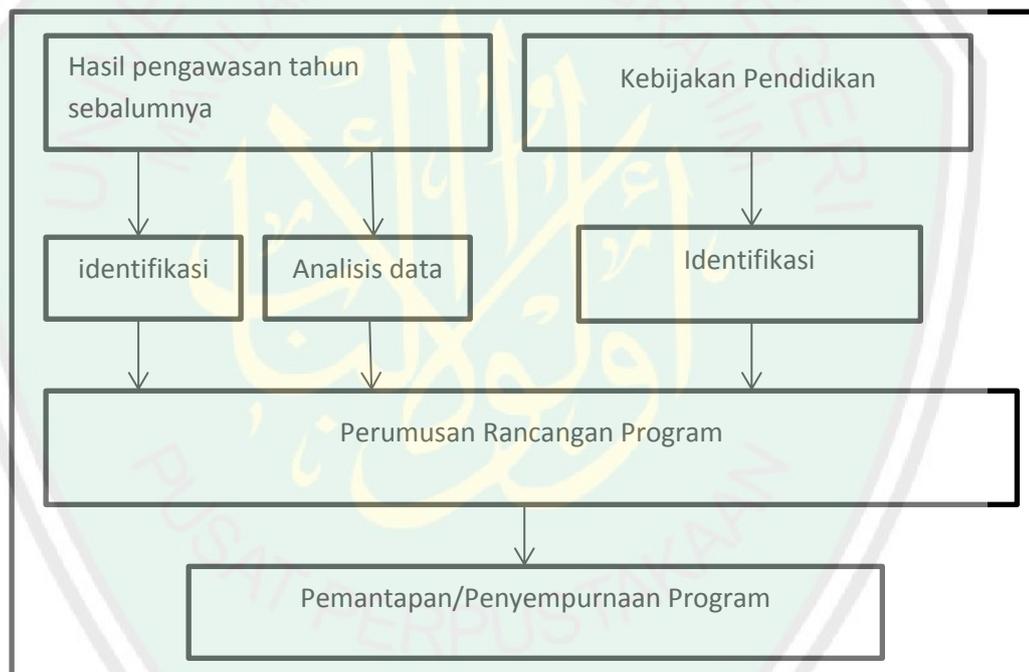
frekuensinya tergantung jenis aktivitas yang diukur. Kesalahan yang harus dicegah adalah membiarkan berlalunya jangka waktu yang terlalu lama antara pengukuran dan prestasi; 3) membandingkan hasil yang telah diukur dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika hasil-hasil itu memenuhi standar, dapat diasumsikan bahwa segala sesuatunya telah berjalan secara terkendali; 4) mengambil tindakan korektif, jika hasil-hasil yang dicapai tidak memenuhi standar dan analisis menunjukkan perlunya diambil tindakan. Tindakan korektif ini dapat berupa mengadakan perubahan terhadap satu atau lebih banyak aktivitas dalam operasi sekolah/madrasah, atau terhadap standar yang telah ditetapkan semula.

Manajemen pengawasan dalam fungsinya di SMPN se-kecamatan Jonggat merupakan sebuah siklus yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Evaluasi program pengawasan di Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah dilakukan secara periodik setiap akhir semester, sehingga evaluasi program pengawasan dilakukan dua kali dalam setahun secara kolektif bagi seluruh pengawas. Evaluasi dilakukan untuk membahas temuan-temuan baik kendala maupun keberhasilan serta hambatan yang dialami oleh para pengawas dalam melaksanakan tugasnya. Hasil evaluasi program pengawas dimasukkan dalam menyusun program pengawasan berikutnya, sehingga evaluasi program terintegrasikan dengan kebutuhan pengembangan program pembinaan guru di masa depan.

Evaluasi program pengawasan memiliki makna yang sangat strategis bagi pengawasan untuk menentukan program pada tahun berikutnya, hasil

pengawasan pada tahun sebelumnya diidentifikasi dan dianalisis untuk dirumuskan dalam rancangan program dengan melihat kebijakan pendidikan yang berkembang. dalam hal ini pengawas harus memiliki kejelian dalam melihat fakta dari hasil pengawasan tahun sebelumnya dengan mengkondisikannya terhadap program-program pengawasan pada tahun berikutnya.

Urgensi dari hasil evaluasi program pengawasan dalam penyusunan program tahunan pengawas dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



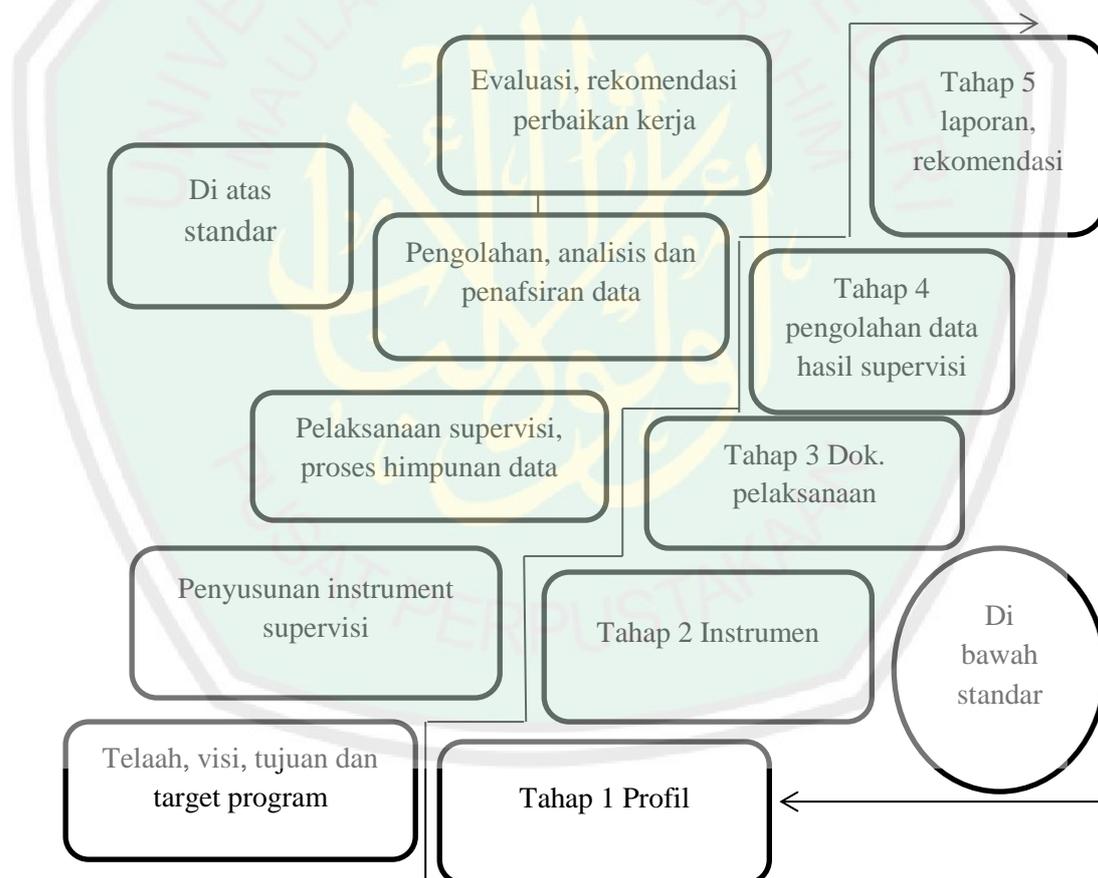
**Gambar 5.4: Alur Penyusunan Program Tahunan Pengawas<sup>14</sup>**

Mencermati alur di atas, pengawas melakukan pembinaan, pembuatan dan tindak lanjut dari hasil pengawasan. Artinya pengawas melakukan penilaian kinerja secara personal melalui data-data yang terkumpul baik data kuantitatif maupun kualitatif, kemudian diolah dan dianalisis untuk dilakukan

<sup>14</sup> Sumber: Kementerian Pendidikan Nasional, 2011:25

pengklasifikasi terhadap bentuk upaya tindak lanjut kegiatan supervisi pada program tahun berikutnya.

Sehingga kalau dicermati manajemen pengawasan yang edial dalam implementasinya disusun secara bertahap dan bersiklus, untuk memudahkan pengawas melakukan persiapan di masing-masing tahapannya, sehingga pengawas betul-betul dapat melakukan kegiatan supervisi sebagai bentuk penjaminan mutu pendidikan. Model pentahapan yang dilakukan oleh pengawas di atas sebagaimana digambarkan dalam gambar sebagai berikut:<sup>15</sup>



**Gambar 5.5: Model Pentahapan Prosedur Penjaminan Mutu**

<sup>15</sup> (Sumber: Kementerian Pendidikan Nasional, 2011:11).

Kegiatan pengawasan di SMPN di kecamatan Jonggat dikembangkan atas dasar hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan dilaksanakan secara berkesinambungan. Dalam hal ini diterapkan prinsip peningkatan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvemend*). Walaupun terjadi pergantian pengawas, pengawas yang baru tetap memperhatikan apa yang telah dilaksanakan serta dicapai oleh pengawas sebelumnya. Hanya saja peningkatan mutu berkelanjutan tersebut belum diimbangi secara maksimal dengan memanfaatkan hasil pengawasan tersebut sebagai bagian yang terintegrasi dengan penyusunan program pengawasan yang berorientasi kepada pengembangan kompetensi pedagogik dan profesionalisme guru yang berkelanjutan.

Penyusunan program pengawasan tidak hanya berorientasi pada hasil pengawasan sebelumnya, melainkan juga harus diorientasikan kepada kebutuhan masa depan, yaitu kebutuhan pengembangan kompetensi pedagogik dan peningkatan profesionalisme guru agar tidak terjadi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pembelajaran dan guru dapat berkembang secara berkelanjutan.

Program kegiatan pengawasan memuat prioritas pembinaan dengan target pencapaiannya dalam jangka pendek (semester), jangka menengah ( satu tahun), dan jangka panjang ( tiga samapai empat tahun). Sasaran prioritas jangka pendek ditetapkan atas dasar persoalan/masalah yang dihadapi oleh tiap sekolah binaan. Keragaman persoalan yang dihadapi akan membedakan sasaran prioritas pengawasan pada setiap sekolah. Program pengawasan terdiri atas (1) program tahunan, (2) program semester, (3) rencana pengawasan akademik (RKA). Pelaksanaan program pengawasan bersifat fleksibel namun tidak keluar dari

ketentuan tentang penilaian, pembinaan, dan pemantauan sekolah. Pengawas memiliki wewenang dalam menetapkan metode kerja, langkah-langkah, dan indikator keberhasilan program pengawasan dengan memperhatikan kondisi obyektif sekolah yang bersangkutan.

Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, pengawas mengawali kegiatannya dengan menyusun program kerja pengawasan yang jelas, terarah, dan berkesinambungan dengan kegiatan pengawasan yang telah dilakukan pada periode sebelumnya. Dalam konteks manajemen, program kerja pengawasan mengandung makna sebagai aplikasi fungsi perencanaan dalam bidang pengawasan. Secara umum program pengawasan sekurang-kurangnya memuat komponen pokok sebagai berikut:

- a. Aspek/masalah, berupa identifikasi hasil pengawasan sebelumnya sebagai prioritas dalam rencana pengawasan ( pembinaan, pemantauan, dan penilaian).
- b. Tujuan pengawasan yang hendak dicapai.
- c. Indikator keberhasilan, berupa tugas yang ingin dicapai.
- d. Strategi/metode kerja/teknik supervisi, seperti monitoring dan evaluasi, refleksi dan *Focused Group Discussion, workshop*, observasi kelas, pertemuan individual dan supervisi kelompok.
- e. Skenario kegiatan, berupa langkah atau tahapan supervisi yang sistematis dan logis yang disesuaikan dengan jadwal dan waktu.
- f. Sumber daya yang diperlukan, dapat berupa bahan, fasilitas, manusia.

- g. Penilaian dan instrumen, jenis dan bentuk disesuaikan dengan aspek/masalah yang akan diselesaikan.
- h. Rencana tindak lanjut, dapat berupa pemantapan, perbaikan berkelanjutan disesuaikan dengan metode pengawasan.

Setelah melakukan evaluasi program pengawasan, pengawas PAI SMPN di kecamatan Jonggat, membuat laporan hasil pengawasan. Laporan pengawasan secara umum dapat diartikan sebagai suatu kegiatan pada pihak yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap kelancaran kegiatan pengawasan tersebut. Laporan pengawasan bertujuan memberikan gambaran tentang peningkatan mutu sekolah setelah dilaksanakannya pengawasan.

Secara terperinci, laporan hasil pengawasan disusun dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Memberikan gambaran mengenai keterlaksanaan setiap butir kegiatan yang menjadi tugas pokok pengawas sekolah/madrasah.
- b. Memberikan gambaran mengenai kondisi sekolah/madrasah binaan berdasarkan hasil pengawasan akademik maupun manajerial berupa hasil pembinaan, pemantauan, dan penilaian.
- c. Menginformasikan berbagai faktor pendukung dan penghambat/kendala dalam pelaksanaan tiap butir kegiatan pengawasan sekolah/madrasah.

Bagi pengawas yang bersangkutan, laporan hasil pengawasan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan: 1) sebagai landasan dalam penyusunan program kerja pengawasan tahun berikutnya dan mengetahui keterlaksanaan program, 2) sebagai dokumentasi kegiatan yang telah dilakukan dalam satu

periode pengawasan (semester), 3) sebagai bukti pertanggungjawaban pengawas yang bersangkutan atas tugas dan fungsinya dalam penilaian, pembinaan dan pemantauan sekolah yang dibina.

### **3. Implikasi Manajemen Supervisi Pengawasan dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI**

Manajemen pengawas memberikan implikasi bagi terbinanya kompetensi profesionalisme guru, yaitu memahami materi pelajaran dalam kurikulum dan melaksanakan penelitian atau mengkaji kritis terhadap mata pelajaran. Kaitannya dengan memahami materi pelajaran dalam kurikulum, pembinaan pada bidang ini belum berimplikasi secara maksimal terhadap pemahaman guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat dalam menguasai materi pelajaran. Pemahaman terhadap materi pelajaran dalam kurikulum merupakan hasil upaya secara mandiri dan kolektif yang dilakukan oleh para guru di sekolah.

Sebagai seorang yang berprofesi guru, upaya melakukan penguasaan terhadap materi pelajaran merupakan esensi yang sangat menentukan, khususnya dalam proses belajar mengajar. Salah satu di antaranya sikap professional dapat ditilik dari upaya-upaya apa saja yang dilakukan guru dalam menguasai, memahami dan mengembangkan materi pelajaran tersebut.

Manajemen pengawasan di SMPN se-kecamatan Jonggat dalam implementasinya memberikan implikasi bagi peningkatan kemampuan pedagogik guru. Dalam hal menggunakan informasi tentang karakteristik peserta didik untuk membantu proses pembelajaran, program pembinaan tersebut berimplikasi pada meningkatnya kemampuan guru dalam

mengidentifikasi karakteristik peserta didik, guru dapat memberikan kesempatan bagi seluruh peserta didik untuk berpartisipasi berdasarkan potensi yang mereka miliki, melibatkan peserta didik dalam berbagai aktivitas pembelajaran, dan menggunakan berbagai variasi dalam pembelajaran.

Kemampuan guru dalam memahami karakteristik siswa merupakan *skill* internal guru yang dibangun atas dasar kesadaran bahwa pembelajaran itu akan bermakna bagi siswa jika guru betul-betul memperhatikan dan memberikan layanan sesuai dengan kondisi nyata mereka. Hal ini dikarenakan karakteristik siswa merupakan bagian dari pengalaman dan identitas siswa yang memberi pengaruh terhadap kebermaknaan proses pembelajaran. pemahaman tentang karakteristik siswa bertujuan agar guru dapat memetakan bagian-bagian dari kepribadian siswa yang perlu diperhatikan dalam merancang sebuah program pembelajaran.

Kegiatan guru pada pra-pembelajaran atau merancang program pembelajaran adalah kegiatan yang dilakukan secara cermat dan selektif, karena kegiatan tersebut adalah awal jalan menuju keberhasilan proses pembelajaran. Disinilah peran guru sangat dibutuhkan untuk mendukung terciptanya suasana pembelajaran yang melibatkan seluruh potensi siswa dan memungkinkan mereka untuk berprestasi secara maksimal. Menurut pengawas keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana kesiapan guru dalam mempersiapkan materi pelajaran dan sekaligus mempersiapkan peserta didiknya melalui proses belajar mengajar. Oleh karena itu, posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu hasil pembelajarannya

sangat dipengaruhi oleh sikap profesionalisme mengajar dan tingkat penguasaannya terhadap materi dan peserta didik.

Dalam proses belajar mengajar tersebut guru mengeluarkan segala kemampuannya agar mampu menarik semua perhatian anak agar tertuju pada materi pelajaran. Keterbatasan sumber belajar anak seperti yang sering dikeluhkan oleh guru pada era teknologi sekarang ini bukan sebuah halangan untuk mendapatkan materi pembelajaran atau untuk menciptakan proses pembelajaran dalam kelas menjadi menarik. Hal ini sangat dipengaruhi oleh tingkat profesionalisme guru yang sudah dibina oleh pengawas.

Temuan penelitian di atas, mengindikasikan bahwa guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat memiliki kemampuan teknis dalam memahami karakteristik siswa dan dijadikan rujukan dalam membuat perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Implikasi tersebut sangat bermakna bagi guru dalam memetakan kondisi peserta didik sesuai dengan karakternya masing-masing. Guru dapat memberikan layanan profesional dan memberikan tugas sesuai dengan kebutuhan dan kesanggupan peserta didiknya. Dengan demikian guru dapat mengembangkan potensi yang mereka miliki yang berupa minat, bakat dan kegemaran untuk dikembangkan tidak hanya di dalam kelas, melainkan juga dikembangkan dalam kegiatan-kegiatan lainnya seperti lomba dan olympiade di dalam sekolah maupun di luar sekolah.

Kaitannya dengan upaya guru dalam mengembangkan pembelajaran secara kreatif dan berkelanjutan yang berbasis pada karakteristik siswa, menurut Muhaimin merupakan sebuah konsekuensi logis atas realisasi makna kata

“*ustaz*” dalam terminology pendidikan Islam. Kata ini mengandung makna bahwa seorang guru dituntut untuk komitmen terhadap profesionalisme dalam mengemban tugasnya. Seseorang dikatakan professional, bila pada dirinya sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan zamannya secara berkelanjutan.

Dengan demikian, guru perlu meyakini bahwa setiap siswa memiliki karakter yang berbeda-beda, untuk itu semua pihak yang terkait langsung dengan masalah pendidikan seperti guru, kepala sekolah, dan pengawas terus berupaya untuk mengembangkan potensi-potensi siswa agar mereka dapat diberdayakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan PAI di sekolah.

Implikasi lain dari manajemen pengawasan bagi pembinaan peningkatan profesionalisme guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat adalah pada penerapan metode dan teknik pembelajaran secara kreatif. Dalam sub-kompetensi ini, guru memiliki wawasan dan keterampilan menggunakan metode dan teknik pembelajaran mulai dari kegiatan pendahuluan, eksplorasi, elaborasi, konfirmasi dan penutup.

Metode merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh guru dalam proses pembelajaran, atau juga dikatakan sebagai alat komunikasi antara guru dan siswa saat belajar saat belajar. Kebanyakan guru berpegang pada pendapat bahwa mendengarkan merupakan strategi pembelajaran yang paling baik yang disebut juga metode ceramah. Padahal, metode tersebut kurang efisien. Siswa

akan cenderung pasif dan suasana belajar mengajar terkesan mati karena dalam kelas itu hanya guru yang berbicara. Metode ceramah memang harus tetap ada pada setiap pembelajaran akan tetapi proforsinya yang dikurangi. Ceramah hanya dipakai pada saat membuka pembelajaran dan ketika mengarahkan siswa dalam proses pembelajaran.

Usaha meningkatkan profesionalisme guru dalam proses belajar mengajar perlu pemahaman ulang, disinilah peran dan fungsi pengawas diperlukan oleh guru untuk memberikan pemahaman baru tentang hakikat belajar mengajar. Mengajar tidak sekedar mengkomunikasikan pengetahuan agar diketahui peserta didik, tetapi mengajar harus diartikan sebagai menolong peserta didik agar mampu memahami konsep-konsep dan dapat menerapkan konsep yang sudah dipahami.

Pengawas harus memberikan motivasi kepada para guru agar mereka selalu berusaha merencanakan apa yang akan disajikan secara matang, demikian juga agar mereka terampil melaksanakan proses belajar mengajar dengan berbagai metode yang berkembang dewasa ini, sehingga mereka tidak terjebak pada satu metode ceramah yang mereka kenal selama ini.

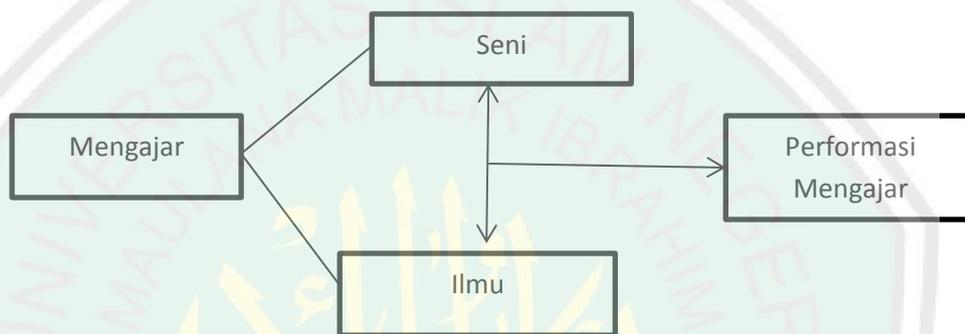
Guru-guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat dapat menerapkan pembelajaran bervariasi, menciptakan pembelajaran yang menggairahkan peserta didik, dan menyenangkan. Untuk itu menurut Mulyasa, diperlukan guru yang kreatif, profesional, dan menyenangkan, sehingga mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif, suasana pembelajaran yang menantang, dan mampu menciptakan suasana belajar yang menyenangkan. Hal ini penting,

terutama karena dalam setiap pembelajaran, guru memiliki peranan yang sangat sentral, baik sebagai perencana, pelaksana, maupun evaluator pembelajaran.

Berdasarkan temuan penelitian di SMPN se-kecamatan Jonggat di atas, secara umum guru PAI memiliki kemampuan dalam merapkan metode dan teknik pembelajaran secara kreatif yang sesuai dengan materi pelajaran, kondisi kelas, dan karakteristik siswa. Berbagai metode pengajaran telah dipergunakan dalam pembelajaran seperti metode *expository* dan *discovery*, ceramah, diskusi, inkuiri, debat, demonstrasi, eksperimen, dan metode sosio-drama dan bermain peran (*role playing*). Dalam proses pembelajaran di kelas guru menggunakan metode-metode yang dapat mengaktifkan siswa, guru dapat memilih metode pengajaran yang sesuai dengan karakteristik materi ajar dan tujuan pembelajaran.

Temuan penelitian tersebut cukup menggembirakan kendati masih terdapat beberapa kelemahan guru secara kasuistik belum optimal dalam menerapkan metode pembelajaran dan masih terbiasa dengan tradisi ceramah. Pemilihan dan penerapan metode mengajar yang baik sangat tergantung kepada variabel yang membangun proses belajar mengajar. Hal ini menurut Nurdin dikarenakan mengajar pada hakekatnya merupakan suatu seni (*teaching fundamentally is an art*). Konsep tersebut berasumsi bahwa mengajar adalah seni yang dimiliki seseorang. Dengan demikian, muncul pula istilah seni mengajar (*the art of teaching*). Oleh karena itu, mengajar dapat dipandang sebagai seni di samping ilmu. Ini akan membedakan performansi mengajar guru

yang satu dengan yang lainnya walaupun metode yang dipakainya sama. Gaya ceramah si A akan berbeda dengan gaya ceramah si B maupun dengan si C, walaupun sama-sama menggunakan metode ceramah. Di sinilah barangkali kombinasi antara aspek seni dan ilmu dalam proses belajar mengajar, khususnya performansi mengajar. Performansi mengajar sebagaimana dikemukakan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 5.6: Performansi Mengajar<sup>16</sup>**

Gambar di atas memberikan pemahaman bahwa guru sebagai tenaga profesional harus dapat mencerminkan dirinya dengan performansi mengajar yang sesungguhnya, hal ini ditunjang dengan kapasitas keilmuan metodologi yang dimiliki dan seni dalam menerapkan berbagai metode pembelajaran. Kemampuan guru dalam menerapkan berbagai metode pembelajaran seperti dalam temuan penelitian tersebut di atas menunjukkan eksistensi guru untuk menunjukkan bahwa dirinya memiliki kompetensi professionalism yang memadai.

Secara akademik, guru PAI SMPN di kecamatan Jonggat telah memiliki pemahaman yang baik tentang berbagai metode pembelajaran, guru memiliki kesadaran dan motivasi yang tinggi untuk selalu meningkatkan kemampuan

<sup>16</sup> Sumber: Muhammad Nurdin, 2010:95

mereka dalam mengajar. Upaya-upaya tersebut dilakukan secara individual dan kolektif melalui membaca, menelaah, seminar dan pelatihan yang diadakan di dalam sekolah maupun oleh instansi/lembaga lain di luar sekolah. Demikian halnya dengan mengajar sebagai unsur seni, secara praktis guru telah memiliki pengalaman mengajar yang dijadikan sebagai *lesson study* secara terus menerus untuk meningkatkan skill dalam mengajar sebagai perwujudan dari upaya mengaktualisasikan dirinya sebagai tenaga profesional.

Dalam proses belajar mengajar, metode atau cara menyampaikan materi merupakan bagian penting dari sub-komponen pendidikan. Bahkan, metode sesungguhnya sangat menentukan tingkat keberhasilan suatu proses pembelajaran. Dalam proses belajar mengajar, guru selalu dihadapkan dengan suatu pilihan, metode apa yang sekiranya sesuai dengan kondisi materi pelajaran, tingkat kemampuan siswa, atau bahkan kondisi kelas dan lingkungan.

Menyadari begitu pentingnya metode, tugas guru sebagai fasilitator berkewajiban dapat menggunakan cara atau teknik penyampaian pesan kepada siswa dengan tepat. Dengan kerangka inilah guru bisa berharap tujuan pesan yang hendak disampaikan kepada peserta didik dapat tercapai dengan maksimal. Bahkan, sukses tidaknya interaksi guru dengan peserta didik sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh metode. Maka dari itu, sebagai konsekuensi logis dari keinginan dan upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah, bahwa guru mutlak memiliki pemahaman dan keterampilan menerapkan metode pembelajaran dalam proses belajar mengajar.

Dalam hal penyusunan silabus dan RPP, pembinaan dari pengawas berimplikasi pada kemampuan guru. Guru dapat membuat dan melengkapi silabus dan RPP mata pelajaran dan unsur penunjang lainnya seperti SKL, dan KKM sebagai pedoman pelaksanaan pembelajaran. Data ini dikuat oleh hasil wawancara dengan salah seorang guru agama:

Saya mempersiapkan semua perangkat mengajar saya di awal tahun pelajaran, karena sebelum mengajar perangkat tersebut harus ditandatangani oleh kepala sekolah. Hal ini dimaksudkan agar ketika pengawas datang untuk observasi, perangkat pembelajaran sudah disiapkan.<sup>17</sup>

Analisa peneliti bahwa Pengawas memiliki peran sentral dalam kompetensi guru, secara praktis pembinaan pengawas dilakukan untuk membantu guru menyusun program pembelajaran. salah satu implementasi dari berbagai teknik supervisi adalah dapat membantu dan membimbing guru dalam penyusunan program belajar mengajar.

Program pembinaan yang dilakukan pengawas juga berimplikasi pada pemahaman dan keterampilan menggunakan media dan sumber belajar, mulai dari penyusunan perangkat pembelajaran sampai implementasinya dalam proses pembelajaran di kelas. Media pembelajaran yang telah digunakan oleh guru dalam proses pembelajaran di antaranya media presentasi dengan leptop dan LCD, gambar, peta, kartu, film dan lain-lain. Selain keterampilan menggunakan media, guru juga memanfaatkan sumber-sumber belajar yang terdapat di dalam sekolah, seperti perpustakaan, laboratorium, dan lingkungan sekolah termasuk juga sumber yang berada di luar sekolah.

---

<sup>17</sup> Evayanti , *wawancara*, (22 Februari 2016).



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan fokus penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan profesionalisme guru Pendidikan Agama Islam SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat, pengawas melakukan terobosan-terobosan dalam menyusun perencanaan program kepengawasan dengan cara:
  - a. Untuk meningkatkan komitmen terhadap pelaksanaan program pengawas maka penyusunan perencanaan program pengawasan dilakukan secara kolektif di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lombok Tengah.
  - b. Penyusunan program dievaluasi dalam pertemuan yang dilakukan oleh pengawas pada minggu ke 4 setiap bulan. Pertemuan ini bertujuan membandingkan program dengan temuan di lapangan.
  - c. Jadwal supervisi yang disusun di awal tahun pelajaran bersifat umum, sehingga perubahan sangat memungkinkan di tengah pelaksanaan supervisi tergantung pada hasil evaluasi dan diskusi setiap bulan dan kebutuhan pada sekolah bimbingan.
2. Dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat, pengawas melakukan terobosan-terobosan baru antarlain:

- a. Melakukan pendekatan secara persuasife kepada guru-guru PAI SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat. Pendekatan ini dilakukan untuk menghilangkan kesan bahwa pengawas PAI bukan sebagi inspeksi akan tetapi sebagai patner kerja yang bertugas membantu guru dalam kegiatan belajar mengajar yang lebih efektif ,kreatif dan menyenangkan dalam mencapai tujuan pembelajaran.
  - b. Pengawas melakukan pembinaan di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat secara intensif, yaitu:
    - (1) Pembinaan secara individual dilakukan dengan cara observasi kelas dan pertemuan pribadi sesuai dengan jadwal yang telah disepakati. Pengawas melakukan kunjungan ke sekolah binaan 2-3 kali dalam satu semester.
    - (2) Pembinaan secara kelompok dilakukan diforum MGMP satu kali dalam satu bulan.
  - c. Pendekatan yang dipakai oleh pengawas PAI SMPN se-Kecamatan Jonggat, untuk SMPN 1 dan 2 Jonggat menggunakan pendekatan secara langsung sedangkan di SMPN 3,4 dan 5 menggunakan pendekatan tidak langsung sesuai dengan prototype guru di sekolah tersebut.
3. Implikasi supervisi terhadap Guru Pendidikan Agama Islam SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat yang dilakukan secara intensif berimplikasi sangat signifikan dapat membantu guru dalam :
- a. Peningkatkan profesionalisme guru pada aspek kompetensi paedagogik. Hal ini nampak pada pelaksanaan pembelajaran yang

dilakukan oleh guru mengalami perubahan dari konvensional (penggunaan metode ceramah sangat dominan) menjadi pembelajaran aktif (*active learning*). Demikian juga halnya dalam penyusunan perangkat pembelajaran, yang pada awalnya banyak guru Pendidikan Agama Islam yang mengajar di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat belum memiliki perangkat pembelajaran, sehingga ketika melaksanakan proses pembelajaran berdasarkan buku teks, tidak berdasarkan silabus dan RPP. Setelah dilakukan pembinaan dan supervisi dengan baik, hal tersebut dapat berubah yang ditunjukkan dengan masing-masing guru memiliki perangkat pembelajaran.

- b. Peningkatkan profesionalisme guru pada aspek kompetensi professional. Pada aspek professional, guru Pendidikan Agama Islam yang ada di SMP Negeri se-Kecamatan Jonggat dapat berperan aktif pada berbagai kegiatan seperti jambore PAI yang dilaksanakan pada bulan februari 2016 ketika penelitian ini dilakukan.

## **B. Saran**

Saran-saran yang dapat disampaikan oleh peneliti sebagai hasil dari penelitian, pembahasan, kesimpulan, dan keterbatasan diatas adalah:

1. Supervisor sebagai pelaksana supervisi guru harus senantiasa mengembangkan pelaksanaan supervisi guru dengan mengoptimalkan cara-cara yang variatif, kreatif, dan inovatif sebagai bentuk perbaikan kekurangan-kekurangan yang telah dihasilkan melalui refleksi bersama

dengan para guru terhadap pelaksanaan supervisi yang telah selesai dilaksanakan.

2. Guru sebagai tenaga profesional harus memiliki motivasi yang tinggi dalam meningkatkan kompetensi profesionalnya, baik itu kompetensi pribadi, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Di samping itu, guru juga harus lebih proaktif dalam peningkatan profesionalismenya baik dengan meminta pembinaan dan arahan dari pengawas maupun membaca referensi tentang pembelajaran.
3. Agar secara sangat signifikan implikasi pelaksanaan supervisi guru dapat memberikan dampak dalam peningkatan profesionalisme guru, hendaknya dalam pelaksanaannya lebih ditingkatkan baik itu dari tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, tindak lanjut, dan pembuatan laporan.

### **C. Implikasi**

Dalam penelitian ini peneliti mengkaji tentang manajemen supervisi pengawas dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI SMPN se-kecamatan Jonggat. Dari hasil penelitian yang peneliti paparkan berdasarkan data yang dikumpulkan di lokasi penelitian dapat memberikan implikasi secara teoritis dan praktis.

1. Implikasi secara teoritis

*Out put* dari sebuah proses belajar mengajar sangat bergantung pada profesionalisme guru. Untuk meningkatkan profesionalisme guru harus diikuti dengan manajemen pengawasan yang baik. Stoner dan Freeman mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian,

pemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>1</sup>

Dengan manajemen yang baik seorang pengawas harus mampu membina guru-guru untuk terus meningkatkan profesinya sehingga terbentuk guru-guru yang profesional dalam melaksanakan tugasnya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Glickman,<sup>2</sup> mendefinisikan supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Dengan demikian, supervisi berimplikasi pada peningkatan kinerja guru dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajibannya sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai dengan optimal.

## 2. Implikasi secara praktis

- a. Bagi guru akan menjadi referensi dan motivasi dalam meningkatkan sumber daya dan kemampuannya secara maksimal melakukan inovasi pembelajaran dan menuju perubahan yang lebih kongkrit.
- b. Bagi pengawas (supervisor) dapat menjadikannya sebagai bahan evaluasi diri dalam melaksanakan pembinaan terhadap guru Pendidikan Agama Islam sehingga dalam pembinaannya dapat memberikan hasil yang maksimal.

---

<sup>1</sup> James AF. Stoner dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, (Jakarta: Intermedia, 2008), hlm. 7

<sup>2</sup> Glickman, Carl D. *Supervision of Instruction*, (Boston: Allyn And Bacon Inc, 1995), hlm. 23.

- c. Bagi Kementerian Agama dapat dijadikan referensi dalam pembinaan pengawas agar tidak terkesan bahwa guru lebih dahulu mendapat pelatihan dalam perubahan kurikulum.



## DAFTAR PUSTAKA

- A. Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Memotivasi Pegawai*, Alih Bahasa, Susanto Budhidharmanto, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2002.
- Ali, Saifullah. *Antra Filsafat dan Pendidikan*, Surabaya: Usaha Offset Printing :20040.
- Ametembun, N.A. *supervisi untuk perbaikan pengajaran di sekolah dasar dan menengah*, (IKIP-Bandung, 1981).
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineke Cipta, 2013.
- Bafadal, Ibrahim. *Proses Perubahan di Sekolah Studi Multisitus Pada Tiga Sekolah Dasar Yang Baik di Sumekar*, Disertasi Tidak Diterbitkan, Malang: IKIP Malang-Program Pascasarjana, 1995.
- Barnawi & mohammad arifin, *meningkatkan kinerja supervisi sekolah*, yogyakarta, ar-ruzz media, 2014.
- Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan kepemimpinan pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Carl D, Glikman. *Supervision of Instruction*, Boston: Allyn And Bacon Inc, 1995.
- Daryanto, M., *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Departemen Agama RI, *supervise Madrasah Aliyah (Jakarta: Direktorat Jenderal pembinaan Lembaga Islam proyek pembinaan perguruan Agama Islam Tingkat menengah*, 1998.
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemah, Surat Al-Isra'*, Jakarta: CV. Pustaka Al-Kautsar, 2011.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Edisi Ketiga Cet.I 2007.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Penyusunan Program Pengawasan Sekolah*, Jakarta; Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, 2008.
- Diat, Latip. *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.
- Gluek, Willam F, *Manajemen Strategik Dalam Kebijakan Perusahaan*, Jakarta: Erlangga, 1998.
- Hasan, Jusuf, A Muhammad Idrus Siswanto Masruri, *Pedoman Supervisi untuk Madrasah dan Sekolah Umum*, Jakarta: Pemekar Jaya, 2002.
- Hidayah, Nurul. *Peran Kepemimpinan Visioner Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Disertasi) Program Pascasarjana UIN Maliki 2014.
- Hughes, R.L., R.C. Ginnet & G.J. Curphy, *Leadership Enchancing the Lessons of Experience*. (New York: McGraw-Hill Irwin),
- Imron, Ali. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Jasmani, Saifullah. *Supervisi Pendidikan(terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru)*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.

- Kementrian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah Cetakan II*, Jakarta Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP, 2011.
- Makawimbang, Jerry, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Mantja,W. *Profesionalisme Tenaga Kependidikan Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Kumpulan Karya Tulis Teroublikasi, Malang: Elang Mas, 2007.
- Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta Rineka Cipta, 2000.
- Masaong, Abd Kadim. *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan kapasitas Guru*. Alfabeta Bandung, 2013.
- Matthew B. Milles dan A. Michael Hubrman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press, 1992.
- Maunah, Binti. *Supervisi Pendidikan Islam; Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Penerbit Teras, 2009.
- Miles dan Huberman, *Qualitatif Data Analysis*, California: Sage Publication Inc, 1988.
- Moeleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Muhammad Fathurrahman, Hindana Ruhyanani, *Sukses Menjadi Supervisi Sekolah Ideal, Cet. I*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2015.
- Mulyati, Yati Siti. *Manajemen Sekolah*, Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Nasution, *Metode Research: Penelitian Ilmiah*, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2007.
- Nawawi, Hadar. *Administrasi Sekolah*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.
- Nawawi, Hadari dan Mimi Martini. *Penelitian Terapan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1994.
- Ozbarlas, Yesim. *Perspectives on Multicultural Education : Case Studies Of A German and An American Female Minority Teacher, A Dissertation, not Published*, Atlanta : the College of Education in Georgia State University, 2008.
- Peraturan menteri negara pemberdayaan aparatur Negara dan reformasi birokrasi no. 21 tahun 2010 tentang jabatan fungsional dan angka kreditnya.
- Pidarta, Made. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta: PT. Rineka Cipta: 2009.
- Prasojo, Latip Diat, Sudiyono. *Supervisi Pendidikan*, cet 1, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Purwanto, Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rodakarya, 2000.
- Republik Indonesia, Kepmenpan Nomor 118 Tahun 1996.
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2012.
- Sahertian, Piet Adam, Ida Aleida. *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservice Educational*, Jakarta: Rineka Cipta, 1990.

- Sahertian, Piet Adam. *konsep dasar dan tehnik supervise pendidikan dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia*, cet.ke-2, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Sahertian, Piet Adam, Frans Mataheru. *prinsip dan tehnik superisi pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1981.
- Saiful Sagala, *supervisi pembelajaran, dalam profesi pendidikan*,(Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sapre, P. “Realising the Pntial of Educational Management in India”, In *Educational Management and Administration* 2002.
- Setiyadi, Bamabang. *Metode Penelitian untuk Pengajaran Bahasa Asing; Pendekatan Kualitatif*, Yogyakarta, Graha Ilmu, 2006.
- Shihab, Umar, *Kontekstual Al-Qur’an, Kajian Tematik Atas Ayat-ayat Hukum Dalam Al-Qur’an*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2011.
- Shihab, Umar,*Konstektual Al-Qur’an, Kajian Tematik Atas Ayat-ayat Hukum Dalam Al-Qur’an*, Jakarta: Penamadani, 2003.
- Siagian, Sondang P. *Filsafah Administrasi*, Jakarta: CV Masaagung, 1990.
- Slater, Loraince, *Leadership for Collaboration: An Affective Process*, Leadersip in Education. Thn 2005.
- Stoner, J.A.F & R.E. Freeman, *Manajemen*, Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Internasional Editions, 1996.
- Stoner, James AF. dan R. Edward Freeman. *Manajemen*, Jakarta: Intermedia, 2008.
- Sudjana,Nana. buku kerja supervisi sekolah, Jakarta, kemendikbud, 2011.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Research and Development* , cet. 12, Bandung : Alfabeta, 2011.
- Sutisna, Oteng. *Administrasi dan Supervise Pendidikan Dasar dan Teoritis Untuk Praktek Professional*, edisi ke-5, (Bandung: Angkasa, 1989.
- Sutopo, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1999.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Alih Bahasa oleh J. Smith. D.F.M Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Trio dan Marno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2013.
- UU Nomor 16 tahun 2007 *tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi Guru*.
- Varnham, Sally. *Citizenship in School: the Gap between Theory and Practice. Education and the Law*, thn. 2005.
- William H, Locio, and John D Mc Nell. *Supervision in Throught and Action*, New York: Book Company.
- Yamin, Martinis, Maisah. *manajemen Pembelajaran kelas; Strategi meningkatkan Mutu Pembelajaran*, Jakarta: Gaung Persada Press, 2012.
- Zakiah Drajat, *ilmu pendidikan Islam*, ct.ke-3, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.

Mulyadi, Ilmu Manajemen, kumpulan Tugas Makalah Program Doktor MPI,  
Universitas Islam Negeri Maliki Malang, 2014-2015.  
file:///D:/materi proposal/SUPERVISI PENGAJARAN Antara Konsep dan  
Praktik \_ DeNovoIdea.htm, thn: 2003, hlm.75. February 23, 2009 by [denovoidea](#)  
JURNAL, Pendidikan Dasar “ Nomor: 9 - April 2008.

