**BAB II**

**KAJIAN TEORITIK**

1. **Konsep Implementasi**
2. **Definisi Implementasi**

Secara umum implementasi diatikan sebagai pelaksanaan atau penerapan.[[1]](#footnote-1) Kata implementasi berasal dari bahasa inggris “*to inplement*” yang berarti *to provide the means for carrying effec to* (menimbulkan dampak/akibat sesuatu).[[2]](#footnote-2)

Proses implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.[[3]](#footnote-3) Dengan kata lain, implementasi merupakan aktivitas yang terlihat setelah adanya pengarahan yang sah dari suatu program yang meliputi upaya mengelola input.

Tindakan-tindakan yang dimaksud mencakup usaha untuk mengubah keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh program. Implementasi dalam pandangan Agama Islam, yaitu suatu tindakan atau kerja dengan tujuan merubah suatu kondisi untuk menjadi lebih baik. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Surat Ar Ra‟ad ayat 11, yaitu sebagai beikut :

**لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٞ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ** ١١

Artinya *: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia* (QS. Ar Ra‟ad : 11)

Berdasarkan keterangan ayat di atas, maka sudah sepantasnya jika seseorang ingin merubah keadaan atau kondisi maka harus dilakukan oleh dirinya sendiri dimana hal ini juga mengandung pengertian bahwa dalam menuju perubahan yang dimaksud tersebut harus melalui kerja nyata atau suatu usaha sebagai upaya dalam mencapai perubahan tersebut. Implementasi merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk menuju perubahan tersebut, karena dengan adanya implementasi maka secara langsung adanya tindakan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan.

Implementasi merupakan suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam bentuk tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, maupun nilai dan sikap.1 Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap fix. Implementasi juga bisa berarti pelaksanaan yang berasal dari kata bahasa Inggris Implement yang berarti melaksanakan.[[4]](#footnote-4)

Implementasi suatu program merupakan suatu yang kompleks, dikarenakan banyaknya faktor yang saling berpengaruh dalam sebuah sistem yang tidak lepas dari faktor lingkungan yang cenderung selalu berubah. Donald P.Warwick dalam bukunya Syukur Abdullah, mengatakan bahwa dalam tahap implementasi program terdapat dua faktor yang mempengaruhi keberhasilan yaitu faktor pendorong (*Facilitating conditions*), dan faktor penghambat (*Impending conditions*). Lebih lanjut Syukur menjelaskan bahwa pengertian dan unsur unsur pokok dalam proses implementasi sebagai berikut:

1. Proses implementasi program ialah rangkaian kegiatan tindak lanjut yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah langkah yang strategis maupun operasional yang ditempuh guna mewujudkan suatu program atau kebijaksanaan menjadi kenyataan, guna mencapai sasaran yang ditetapkan semula.
2. Proses implementasi dalam kenyataanya yang sesunguhnya dapat berhasil, kurang berhasil ataupun gagal sama sekali ditinjau dari hasil yang dicapai “*outcomes*” serta unsur yang pengaruhnya dapat bersifat mendukung atau menghambat sasaran program.
3. Dalam proses implementasi sekurang-kurangnya terdapat empat unsur yang penting dan mutlak yaitu :
   1. Implementasi program atau kebijaksanaan tidak mungkin dilaksanakan dalam ruang hampa. Oleh karena itu faktor lingkungan (fisik, sosial budaya dan politik) akan mempengaruhi proses implementasi program pada umumnya.
   2. Target group yaitu kelompok yang menjadi sasaran dan diharapkan akan menerima manfaat program tersebut.
   3. Adanya program yang dilaksanakan.
   4. Unsur pelaksanaan atau implementer, baik organisasi atau perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan dan pengawaasan implementasi tersebut.

Menurut Oemar Hamalik penulis buku yang berjudul Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum, bahwa “Implementasi merupakan suatu penerapan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam bentuk tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik perubahan pengetahuan, ketrampilan, maupun nilai dan sikap”.[[5]](#footnote-5)

Menurut Hanifah dalam bukunya yang berjudul *Implementasi Kebijakan dan Politik* mengemukakan pendapatnya. Implementasi adalah suatu proses untuk melaksanakan kegiatan menjadi tindakan kebijakan dari politik kedalam administrasi. Pengembangan suatu kebijakan dalam rangka penyempurnaan suatu program. Menurut Guntur Setiawan dalam bukunya yang berjudul *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan* mengemukakan pendapatnya sebagai berikut Implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif.

1. **Model-model Implementasi Kebijakan**
2. **Model George Edwards III**

Edwards III (1980:1) mengemukakan *“In our approach to the study of policy implementation, we begin in the abstract and ask: What are the preconditions for successful policy implementation?”[[6]](#footnote-6)* Untuk menjawab pertanyaan penting itu Edwards III menawarkan dan mempertimbangkan empat faktor dalam implementasi kebijakan publik, yakni: *“Communication, resources, disposition or attitudes, and bureaucratic structure”.*[[7]](#footnote-7)

Berkaitan dengan komunikasi, keberhasialan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (target group) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran.

Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumberdaya tersebut dapat berwujud sumberdaya manusia, yakni kompetensi implementor dan sumber daya finansial.sumberdaya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efiktif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja.

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki implementor. apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif. berbagai pengalaman pembangunan dinegara-negara dunia ketiga menunjukkan bahwa tingkat komitmen dan kejujuran aparat rendah. Berbagai kasus korupsi yang muncul dinegara-negara dunia ketiga, seperti indonesia adalah contoh konkrit dari rendahnya komitmen dan kejujuran aparat dalam mengimplementasikan program-program pembangunan.

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang (*standard operating procedures* atau SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape,* yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, Ini pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Keempat faktor implementasi tersebut dipandang krusial oleh setiap implementor dalam menjalankan kebijakan publik. Keempat faktor tersebut saling berinteraksi satu sama lain, artinya tdak adanya satu faktor, maka tiga faktor lainnya akan terpengaruh dan berdampak pada lemahnya implementasi kebijakan publik.

1. **Model Meter dan Horn**

Model yang diperkenalkan oleh duet Donald Van Meter dengan Carl Van Horn, menegaskan bahwa “Implementasi kebijakan berjalan secara linear dari kebijakan publik, implementor, dan kinerja kebijakan publik”.[[8]](#footnote-8) Beberapa variabel yang dimasukkan sebagai variabel yang mempengaruhi dan yang menyangkut dalam proses kebijakan publik adalah:

1. Aktivitas implementasi dan komunikasi antar organisasi.
2. Karakteristik dan agen pelaksana/implementor.
3. Kondisi ekonomi, sosial dan politik, dan
4. Kecenderungan *(disposition)* dari pelaksana/implementor.

Implementasi kebijakan dilakukan untuk meraih kinerja yang tinggi dan berlangsung dalam antar hubungan berbagai faktor. Suatu kebijakan menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan.

1. **Model Mazmanian dan Sabatier**

Sedangkan menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatiermenjelaskan makna implementasi ini dengan mengatakan bahwa memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implemetasi kebijaksanaan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.[[9]](#footnote-9)

Model kerangka analisis implementasi *(a framework for implementation analysis)* yang diperkenalkan oleh Mazmanian dan Paul A. Sabatier mengklasifikasikan proses implementasi kebijakan kedalam tiga variabel,[[10]](#footnote-10) yaitu:

1. Variabel independen, yaitu mudah tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indikator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman obyek, dan perubahan yang dikehendaki
2. Variabel intervening, yaitu variabel kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi tujuan, dipergunakannya teori kausal, ketepatan alokasi sumber dana, keterpaduan hirarkis di antara lembaga pelaksana, aturan dan lembaga pelaksana, dan perekrutan pejabat pelaksana dan keterbukaan kepada pihak luar, dan variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi yang berkenaan dengan indikator kondisi sosio-ekonomi dan teknologi, dukungan publik, sikap dari konstituen, dukungan pejabat yang lebih tinggi serta komitmen dan kualitas kepemimpinan dan pejabat pelaksana.
3. Variabel dependen, yaitu tahapan dalam proses implementasi dengan lima tahapan, yaitu pemahaman dari lembaga/badan pelaksana dalam bentuk disusunnya kebijakan pelaksana, kepatuhan obyek, hasil nyata, penerimaan atas hasil nyata, dan akhirnya mengarah kepada revisi atas kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan tersebut ataupun keseluruhan kebijakan yang bersifat mendasar.
4. **Model Hoogwood & Gun**

Model Brian W. Hoogwood dan Lewis A. Gun[[11]](#footnote-11) mengetengahkan bahwa untuk melakukan implementasi kebijakan diperlukan beberapa syarat, yaitu:

1. Syarat pertama berkenaan dengan jaminan bahwa kondisi eksternal yang dihadapi oleh lembaga/badan pelaksana tidak akan menimbulkan masalah yang besar.
2. Syarat kedua, apakah untuk melaksanakannya tersedia sumber daya yang memadai termasuk sumber daya waktu.
3. Syarat ketiga, apakah perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar ada.
4. Syarat keempat, apakah kebijakan yang akan diimplementasikan didasari hubungan kausal yang andal.
5. Syarat kelima adalah seberapa banyak hubungan kausalitas yang terjadi. Asumsinya semakin sedikit hubungan sebab akibat semakin tinggi pula hasil yang dikehendaki oleh kebijakan tersebut dapat dicapai.
6. Syarat keenam adalah apakah hubungan saling ketergantungan kecil. Asumsinya adalah jika hubungan saling ketergantungan tinggi, implementasi tidak akan dapat berjalan secara efektif.
7. Syarat ketujuh, pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
8. Syarat kedelapan, tugas-tugas telah dirinci dan ditempatkan dalam urutan yang benar.
9. Syarat kesembilan, komunikasi dan koordinasi yang sempurna
10. Syarat kesepuluh adalah pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.
11. **Model Merilee S. Grindle**

Model Grindle[[12]](#footnote-12) ditentukan oleh “isi kebijakan dan konteks implementasinya”. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, maka implementasi kebijakan dilakukan”. Dalam model Grindle tingkat keberhasilannya sangat ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut. Isi kebijakan mencakup:

1. Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan
2. Jenis manfaat yang akan dihasilkan
3. Derajat perubahan yang diinginkan
4. Kedudukan pembuat kebijakan
5. Pelaksana program, dan
6. Sumber daya yang dikerahkan.

Sementara itu, konteks implementasinya adalah:

1. Kekuasaan, kepentingan, strategi aktor terlibat
2. Karakteristik lembaga dan penguasa
3. Kepatuhan dan daya tanggap
4. **Model Elmore, Lipsky, Hjem & O’Porter**

Model implementasi kebijakan yang disusun oleh Richard Elmore, Michael Lipsky dan Benny Hjern & David O’Porter bahwa "Model ini dimulai dari mengidentifikasi jaringan aktor yang terlibat didalam proses pelayanan dan menanyakan kepada mereka tujuan, strategi, aktivitas, dan kontak-kontak yang dimiliki”.[[13]](#footnote-13) Model implementasi ini didasarkan kepada jenis kebijakan publik yang mendorong masyarakat untuk mengerjakan sendiri implementasi kebijakannya atau masih melibatkan pejabat pemerintah, namun hanya di tataran bawah. Oleh karena itu, kebijakan yang dibuat harus sesuai dengan harapan, keinginan, publik yang menjadi target atau kliennya dan sesuai pula dengan pejabat eselon rendah yang menjadi pelaksananya. Kebijakan model ini biasanya diprakarsai oleh masyarakat baik secara langsung ataupun melalui lembaga swadaya masyarakat.

1. **Model Jan Merse**

Jan Merse (dalam Koryati, 2004: 16) mengemukakan bahwa “Model implementasi kebijakan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Informasi
2. Isi kebijakan
3. Dukungan masyarakat (fisik dan non fisik), dan
4. Pembagian potensi.[[14]](#footnote-14)

Khusus dukungan masyarakat, berkaitan erat dengan partisipasi masyarakat sebagai salah satu *stakeholder* dalam proses pelaksanaan program. Penegasan di atas membuktikan bahwa setiap implementasi program tetap membutuhkan dukungan masyarakat atau partisipasi masyarakat sebagai *stakeholder.*

1. **Model Warwic**

Warwic mengatakan bahwa “Dalam implementasi kebijakan terdapat faktorfaktor yang perlu diperhatikan, yaitu: a) kemampuan organisasi, b) informasi, c) dukungan, dan d) pembagian potensi”.[[15]](#footnote-15)

1. **Model Rippley dan Franklin**

Menurut Rippley dan Franklin bahwa keberhasilan implementasi kebijakan program ditinjau dari tiga faktor, yaitu:

1. Perspektif kepatuhan yang mengukur implementasi dari kepatuhan aparatur pelaksana.
2. Keberhasilan implementasi diukur dari kelancaran rutinitas dan tiadanya persoalan, dan
3. Implementasi yang berhasil mengarah kepada kinerja yang memuaskan semua pihak terutama kelompok penerima manfaat program.[[16]](#footnote-16)
4. **Model Charles Jones**

Charles Jones mengatakan bahwa implementasi kebijakan adalah suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mengoperasikan sebuah program dengan memperhatikan tiga aktivitas utama kegiatan, yaitu:

1. Organisasi, pembentukan atau penataan kembali sumber daya, unit-unit serta metode untuk menunjang agar program berjalan.
2. Interpretasi, menafsirkan agar program menjadi rencana dan pengarahan yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan, dan
3. Aplikasi (penerapan), berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan rutin yang meliputi penyediaan barang dan jasa.[[17]](#footnote-17)
4. **Model Goggin, Brown, dkk.**

Goggin, Brown, dkk. dalam bukunya *Implementation Theory and Practice Toward a Third Generation*, secara implicit mensyaratkan 3 hal penting dalam implementasi kebijakan, yakni: 1) isi pesan, 2) bentuk pesan, 3) persepsi mengenai pimpinan negara.[[18]](#footnote-18)

1. **Model MSN-Approach (Model YK)**

Tidak sedikit para ahli telah mengemukakan tentang berbagai model implementasi kebijakan publik, dan dari kajian terhadap berbagai model tersebut, maka penulis dapat menawarkan model atau formula hasil dari pengembangan model implementasi kebijakan yang juga disadari belum sepenuhnya mengakomodir substansi dari kehendak sebuah teori dengan aplikasi empirik, tetapi paling tidak Kadji (2008: 59-68) dapat menyumbangkan hasil pemikiran akademik dalam tataran kepentingan pengembangan teori atau formula model implementasi kebijakan publik melalui pendekatan *mentality, systems, and networking* atau oleh penulis disebut model implementasi kebijakan melalui MSN-Approach. Pemikiran pengembangan teoritik tersebut berangkat dari sebuah realitas bahwa sebuah produk kebijakan yang akan diimplementasikan, dipastikan bermuara atau bersinggungan langsung dengan tiga dimensi *policy of stakeholders,* yaitu: *government*, *private sector*, dan *civil society.*[[19]](#footnote-19)

1. **Konsep Pengawasan**
2. **Definisi Pengawasan**

Terkait dengan pengawasan, sebenarnya Al-Quran sudah memberikan dasar-dasarnya, misalnya ayat Al-Quran surat Al-Mujadalah ayat7:

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

Ayat di atas memberikan konsep besar sebuah pengawasan, bukan hanya pengawasan pendidikan, tetapi seluruh apa yang ada di bumi dan dilangit ada dalam pengawasan Allah SWT.

Secara *etimologis*, kata supervisi berasal dari bahasa Inggris, yaitu supervision, artinya pengawasan.[[20]](#footnote-20) Suharsimi mengatakan bahwa memang sejak dulu banyak orang menggunakan istilah pengawasan, penilikan atau pemeriksaan untuk istilah supervisi.[[21]](#footnote-21)

Secara *morfologis*, kata supervisi terdiri atas dua kata, “*super*” dan “*vision*”. Menurut Ametembun, super berarti atas atau lebih, sedangkan visi berarti lihat, tilik, dan awasi. Jadi supervisi berarti melihat, menilik dan mengawasi dari atas; atau sekaligus menunjukan bahwa orang yang melaksanakan supervisi berada lebih tinggi dari orang yang dilihat, ditilik, dan diawasi.[[22]](#footnote-22)

Secara *semantik*, para ahli memberikan berbagai corak definisi supervisi, akan tetapi pada prinsipnya mengandung makna yang sama."*Supervision is assistance in the development of a better teaching learning situation*" (supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi mengajar yang lebih baik).[[23]](#footnote-23)

Namun demikian, ketika membahas istilah pengawasan, ada beberapa istilah yang hampir sama antara satu dengan lainnya, seperti istilah supervisi, inspeksi, pemeriksaan dan lainnya. Demikian pula ketika membahas istilah supervisi, ada beberapa istilah yang hampir sama yaitu pengawasan, pemeriksaan dan inspeksi.[[24]](#footnote-24) Untuk itu penggunaan beberapa istilah tersebut di atas dalam kajian ini tidak dapat terhindarkan.

Sebagaimana disinggung di atas, istilah pengawasan dalam beberapa literatur asing sekurang-kurangnya dapat dipahami dalam konteks: (1) *inspection*, (2) *control*, dan (3) *supervision*. Ketiga istilah di atas memiliki makna berbeda. *Inspection* memiliki esensi membangun *legal* *complience*, yaitu kepatuhan pada perundangan dan peraturan kelembagaan yang mengikat. *Control* mempunyai esensi membangun *managerial* *compliance*, yaitu kepatuhan pada kaidah manajerial, kepemimpinan, kebijakan, keputusan, perencanaan dan program institusi yang telah ditetapkan. *Supervision* memiliki esensi professional *compliance*, yaitu kepatuhan profesional dalam arti jaminan bahwa seorang profesional akan menjalankan tugasnya didasarkan atas teori, konsep-konsep, hasil validasi empirik, dan kaidah-kaidah etik.[[25]](#footnote-25)

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Bahkan Didin dan Hendri menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.[[26]](#footnote-26)

Dalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen baik yang bersifat materil maupun spirituil.

Ramayulis berpendapat bahwa dalam konteks pengawasan dalam pendidikan Islam, islam mempunyai karakteristik pengawasan yang berbeda. Karenanya pengawasan dalam islam bersifat material dan spiritual. Yang melakukan monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah SWT. Dalam islam pengawasan menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakterisrik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.[[27]](#footnote-27)

Dalam konteks madrasah, arti kepengawasan adalah bantuan professional kesejawatan yang dilakukan melalui dialog kajian masalah pendidikan untuk menemukan solusi dalam meningkatkan kemampuan professional kepala madrasah, guru, dan staf madrasah. Inti dari pengawasan adalah pembinaan bukan inspeksi atau control.

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.

Oleh karena itu mudah 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 standard dan tujuan yang jelas. Dalam Al-Quran dijelaskan:

*“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.”* (Q.S. Al-Hasyr: 18).

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah.

Pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di sekolah dibidang akademik (teknis pendidikan) dan bidang manajerial (pengelolaan sekolah). Berdasarkan PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) juga menegaskan kriteria pengawas satuan pendidikan adalah berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya delapan tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya empat tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi, memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan, serta lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.[[28]](#footnote-28) Peranan pengawas satuan pendidikan atau sekolah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan binaannya.[[29]](#footnote-29)

Islam memberikan dasar pemberian tugas kepada orang yang ahli dibidangnya. Dalam Al-Hadits disebutkan:

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رَوَاهُ الْبُخَارِي)

*“Apabila perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah kiamat”*. (HR Al-Bukhari dari Abi Hurairah).

Pengawas harus mampu bekerja sama dengan orang lain dalam perkara yang baik. Pengawasan pendidikan merupakan pekerjaan yang mulia. Oleh karena itu, dalam pengawasan kita butuh kerjasama yang baik dengan orang lain. Dalam Al-Quran dijelaskan:

*“... dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.”* (Q.S. Al-maidah: 2).

Seorang pengawas bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, diantaranya guru, staf, karyawan, teman sejawat, stake holder, wali murid ataupun dengan lingkungan madrasah. pemimpin merupakan sebuah tanggung jawab serta mampu mempertanggung jawabkan akan kepengawasannya, senada dijelaskan seorang pengawas pendidikan bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi. Adapun Syarat pengawas madrasah sebagaimana termaktub dalam peraturan pemerintah sebagai berikut:

1. Syarat pengawas madrasah untuk SMP/MTS, SMA/ MA,SMK/MAK adalah berpendidikan minimum magister (S-2),kependidikan dengan berbasis sarjana (S-1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi.
2. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas pada lembaga yang ditetapkan pemerintah.
3. Berstatus sebagai guru sekurang–kurangnya 8 tahun atau kepala madrasah sekurang–kurangnya 4 tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi.
4. Memiliki pangkat minimum peñata golongan ruang III/C.
5. Lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan

Pengawas madrasah memiliki peran yang signifikan dan strategis dalam proses dan hasil pendidikan yang bermutu dimadrasah,dalam konteks ini peran pengawas madrasah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut pengawas yang harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan (PP NO.19 Tahun 2005 pasal 55). Peran tersebut berkaitan dengan tugas pokok pengawas dalam melakukan supervisi manajerial dan akademik. Peran pengawas madrasah dalam pembinaan setidaknya sebagai teladan bagi madrasah dan sebagai rekan kerja yang serasi dengan pihak madrasah dalam memajukan madrasah binaanya.

Peran pengawas tersebut dilaksanakan dengan pendekatan supervisi yang bersifat ilmiah, klinis, manusiawi, kolaboratif, analisis interpelatif dan berbasis kondisi sosial budaya, pendekatan ini bertujuan meningkatkan mutu pembelajaran.

1. **Dasar Hukum Pengawas**
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
3. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
5. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
6. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 sebagaimana diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
7. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru
8. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
9. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
10. Peraturan Presiden Nomor 14 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
11. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah
12. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan
13. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 39 Tahun 2009 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 30 Tahun 2011 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 39 Tahun 2009 tentang Beban Kerja Guru dan Pengawas Sekolah
14. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya
15. Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01/III/PB/2011 dan Nomor 6 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah/Madrasah dan Angka Kreditnya
16. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya
17. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
18. Surat Edaran Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2016 dan Nomor I/56/XII/2016 tentang Penjelasan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2016.[[30]](#footnote-30)
19. **Kompetensi Pengawas**

Kompetensi menurut Spencer dalam Mulyana adalah segala hal yang berkaitan dengan karakter mendasar yang dimiliki seseorang yang membuatnya sanggup untuk melakukan kinerja yang efektif dalam melakukan pekerjaan.[[31]](#footnote-31)

Dalam Permendikbud Nomor 143 Tahun 2014, jabatan fungsional pengawas disebutkan sebagai suatu jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Oleh karenanya, kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas tentunya berkaitan erat dengan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial.

Kompetensi pengawas yang diatur dalam Permendiknas RI Nomor 12 Tahun 2007 meliputi: kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial.

Mengutip pendapat Sukmadinata, N., Asep Priatna menulis bahwa pengertian kompetensi adalah “…perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai,dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya”.[[32]](#footnote-32)

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawas sebagaimana yang dikemukakan di depan, setiap pengawas satuan pendidikan dituntut memiliki kemampuan tertentu yang berbeda dengan tenaga kependidikan lainnya. Kemampuan tersebut dimanakan kompetensi. Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, kecakapan atau kapabilitas yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari keberadaannya sampai ia mampu mengkinerjakan perilaku kognitif, afektif, dan psikomotor tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Dikemukakan juga bahwa rumusan kompetensi di atas, mengandung tiga aspek, yaitu: (1) Kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi, dan harapan yang menjadi ciri dan karakteristik seseorang dalam menjalankan tugas; (2) Ciri dan karakteristik kompetensi yang digambarkan dalam aspek pertama itu tampil nyata (*manifest)* dalam tindakan, tingkah laku, dan unjuk kerjanya; dan (3) Hasil unjuk kerjanya itu memenuhi suatu kriteria standar kualitas tertentu.[[33]](#footnote-33)

1. **Kompetensi Pedagogik**

*Pertama,* kompetensi pedagogik. Kompetensi pedagogik pengawas secara umum terdiri atas lima sapek utama yakni menguasai prosedur dan teknik supervisi akademik, supervisi manajerial sekolah, nasihat/ *advising*, *monitoring*, pelaporan, koordinasi, *leadership*/ kepemimpinan, pengelolaan sekolah efektif, pengembangan SDM sekolah efektif, dan implementasi kebijakan pendidikan; memahami masalah yang menyangkut tugas- tugas kepengawasan dalam berbagai konteks/ perspektif; mampu menganalisis permasalahan pendidikan dari kajian filsafat manusia dan pendidikan, psikologi perkembangan dan organisasi, sosiologi, dan andragogi(pendidikan orang dewasa); mampu memperhitungkan implikasi jangka pendek maupun jangka panjang atas tindakan pedagogik yang dilakukannya; mampu menciptakan dan mengembangkan pendekatan/ metode atau teknik atau cara- cara baru dalam kepengawasan.[[34]](#footnote-34)

1. **Kompetensi Professional**

*Kedua,* kompetensi professional. Kompetensi professional pengawas sekolah secara umum mencakup 3 dimensi yaitu (1) dimensi pembinaan/pengembangan kurikulum dan pembelajaran; (2) pembinaan dan pengembangan profesi kepengawasan; (3) penilaian, penelitian, dan pengembangan pendidikan. Setiap dimensi memiliki beberapa aspek atau indikator.[[35]](#footnote-35)

Dimensi pertama yaitu pembinaan/ pengembangan kurikulum dan pembelajaran terdiri atas 8 indikator yakni: (1) Menguasai bidang studi/ rumpun mata pelajaran sesuai bidang tugasnya; (2) Mampu membina guru binaannya untuk mengembangkan rumpun mata pelajaran; (3) Mampu melaksanakan, membina, menilai, dan mengembangkan kurikulum sekolah termasuk kurikulum bidang ilmunya; (4) Responsif terhadap upaya perbaikan dan atau penyempurnaan kurikulum dan pembelajaran/ bimbingan; (5) Mampu menilai kompetensi dan kinerja guru dan memanfaatkan hasil penilaian bagi peningkatan layanan pembelajaran/ bimbingan; (6) Mampu memberikan bimbingan konseling dan atau bantuan belajar; (7) Mampu mengembangkan berbagai inovasi dalam pembelajaran dan bimbingan (model, strategi, metode, teknik); (8) Mampu menyusun dan mengembangkan kurikulum muatan local sesuai kebutuhan masyarakat.[[36]](#footnote-36)

Dimensi kedua yaitu pembinaan dan pengembangan profesi pengawas terdiri atas 6 indikator yakni: (1) Menguasai teknologi informasi dan sistem informasi manajemen berbasis computer/ TI dalam pendidikan; (2) Mampu menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan pada satuan pendidikan dan memanfaatkannya untuk kepengawasan; (3) Mampu menulis artikel ilmiah yang terkait dengan masalah- masalah kepengawasan; (4) Mampu menulis buku atau bahan ajar kependidikan; (5) Mampu melaksanakan barbagai inovasi pendidikan pada sekolah yang dibinanya dan menularkannya kepada kepala sekolah, guru, warga sekolah lainnya; (6) Menguasai sistem pengembangan karir tenaga kependidikan.[[37]](#footnote-37)

Dimensi ketiga yaitu penilaian, penelitian dan pengembangan pendidikan terdiri atas 6 indikator yakni: (1) Menguasai sistem penilaian pendidikan mencakup penilaian konteks, input, proses, output, dan dampak pendidikan; (2) Mampu mengolah dan menganalisis data hasil pengukuran dan penilaian serta memanfaatkan hasil- hasilnya untuk peningkatan mutu pendidikan; (3) Menguasai sistem penilaian untuk akreditasi satuan pendidikan; (4) Mampu melaksanakan penilaian tentang kinerja sekolah, kinerja guru, kinerja kepala sekolah, kinerja staf sekolah, serta memanfaatkna hasilnya untuk peningkatan mutu sekolah binaannya; (5) Menguasai metodologi penelitian pendidikan termasuk penelitian tindakan kelas untuk perbaikan pembelajaran dan bimbingan; (6) Mampu menggunakan dan memanfaatkan hasil- hasil penelitian untuk peningkatan kualias kepengawasan.[[38]](#footnote-38)

1. **Kompetensi Personal**

Kompetensi personal pengawas sekolah secara umum dijabarkan ke dalam lima indikator berikut ini: (1) Memiliki kesadaran diri akan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengawas sekolah berdasarkan keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa; (2) Memiliki kreativitas dan imanjinasi yang tinggi tentang prospek perbaikan mutu pendidikan melalui peranannya sebagai pengawas; (3) Memiliki kebebasan dalam berpikir dan bertindak dengan tetap mempertimbangkan lingkungan/ konteks pekerjaannya; (4) Terbuka dan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi akan hal- hal yang baru; (5) Memiliki kesadaran akan pentingnya motivasi kerja baik bagi dirinya maupun bagi *stake holder* sekolah.[[39]](#footnote-39)

1. **Prinsip-prinsip Pengawasan**

Mengutip Tulisan Asep Priatna, ada beberapa prinsip pengawasan yang harus diperhatikan oleh pengawas Madrasah, yaitu;

1. *Pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan* dan bukan mencari kesalahan. Dengan demikian dalam melaksankan pengawasan, kepala sekolah harus memfokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang duharapkan oleh guru atau staf, dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan harus disampaikan sendiri dan tidak didepan orang lain.
2. Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Artinya diuayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu. Hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi kerja.
3. Balikan atau saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksudkan agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam memberikan balikan sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi.
4. Pengawasan dikakukan secara periodik. Artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan. Jika tidak ada hambatan, kehadiran Kepala Sekolah akan dapat munumbuhkan dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugas.
5. Pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan. Suasana kemitraan akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi, sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis, sehingga tercipta tim kerja yang kompak.[[40]](#footnote-40)

Menurut Prof. Syamsul Hadi, ada sembilan (9) prinsip supervisi manajerial, yaitu; (1) Demokratis (democratic), (2) Mengedepankan usaha kelompok (*team* *effort*) dan proses kelompok (*group* *process*), (3) Kontekstual, (4) Berorientasi pada hubungan kemanusiaan yang harmonis, (5) Berkesinambungan, (6) Terpadu dengan program pendidikan, (7) Komprehensif, (8) Konstruktif, dan (9) Obyektif.[[41]](#footnote-41)

1. **Tugas Pokok Pengawas**

Tugas pokok pengawas tidak lain adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Sudjana berpendapat minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan oleh seorang pengawas yakni:

1. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah,
2. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya,
3. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah.

Pengawas satuan pendidikan adalah tenaga kependidikan profesional berstatus PNS yang diangkat dan diberi tugas, tanggung jawab, wewenang, secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial melalui kegiatan pemantauan, penilaian, pembinaan, pelaporan, dan tindak lanjut.

1. **Pengawasan Akademik dan Pengawasan Manajerial**
2. **Definisi Pengawasan Akademik**

Guru pada dasarnya, adalah orang yang harus selalu belajar dan meningkatkan profesionalitasnya. Sabda nabi Muhammad SAW:

قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: طَلَبُ اْلعِلْمِ فَرِيْضَةٌ

عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ (رواه ابن ماجة)

“Rasulullah saw. Bersabda: *“menuntut ilmu itu wajib bagi setiap muslim”* (HR Ibnu Majah)

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.[[42]](#footnote-42)

Pengawasan akademik adalah membina guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Pengawasan atau *supervise* klinis merupakan bagian dari *supervise* akademik.

Sahertian menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Burhanuddin memperjelas hakikat pengawasan pendidikan pada hakikat substansinya. Substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada stakeholder pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran.

Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar. Pengawas adalah jabatan fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk atau ditetapkan dalam upaya meningkatkan proses dan hasil belajar guna mencapai tujuan pendidikan.[[43]](#footnote-43)

Uraian di atas, jelas menunjukkan bahwa supervisi akademik mengarah pada aspek guru dan segala hal terkait dengan pembelajaran. Sedangkan dalam buku panduan kerja pengawas sekolah/madrasah dijelaskan bahwa pengawasan akademik merupakan tugas pengawas sekolah yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan dan pelatihan profesional guru pada aspek kompetensi guru dan tugas pokok guru.[[44]](#footnote-44)

1. **Definisi Pengawasan Manajerial**

Sedangkan pengawasan manajerial adalah membina kepala madrasah dan staf madrasah untuk mempertinggi mutu penyelenggaraan administrasi dan pengelolaan madrasah. Lebih jelas lagi sebagaimana di jelaskan dalam buku panduan kerja pengawas bahwa pengawasan manajerial merupakan tugas pengawas sekolah yang meliputi kegiatan pembinaan, pemantauan, penilaian, serta pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dan tenaga kependidikan lain pada aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan Implementasi sekolah dalam mendukung terlaksananya proses pembelajaran.[[45]](#footnote-45)

Supervisi manajerial adalah usaha pemberian bantuan yang diberikan oleh supervisor kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pembinaan, penilaian dan bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan evaluasi, hasil dan laporan kegiatan. Bimbingan dan bantuan yang dimaksud diberikan kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam pengelolaan sekolah. Supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan pada aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.

Direktorat Tenaga Kependidikan menyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan Implementasi sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya.[[46]](#footnote-46)

Supervisi manajerial berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan keefektifan sekolah yang mencakup: (1) perencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (3) penilaian, (5) pengembangan kompetensi kepala sekolah dan staf lainnya. Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola pendidikan, yaitu: (1) pengelolaan kurikulum, (2) pengelolaan kesiswaan, (3) pengelolaan sarana prasarana/perlengkapan ,(4) pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, (5) administrasi keuangan, (6) pengelolaan personalia. (7) pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah, serta (8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (Imron, 2003).[[47]](#footnote-47)

1. **Pendekatan Supervisi Akademik**
2. **Pendekatan Direktif**

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 perbauatan berasal dari refleks, yaitu respon terhadap rangsangan/stimulus.[[48]](#footnote-48)

1. **Pendekatan tidak langsung (non-direktif)**

Yang dimaksud dengan pendekatan tidak langsung (non-direktif) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dulu 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 berdasarkan pemahaman psikologis humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu.[[49]](#footnote-49)

1. **Pendekatan kolaboratif**

Yang dimaksud dengan pedekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non direktif menjadi pendekatan baru. Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu.[[50]](#footnote-50)

1. **Ruang Lingkup**
2. **Ruang Lingkup Supervisi Akademik**

Ruang lingkup supervisi akademik meliputi hal-hal sebagai berikut:[[51]](#footnote-51)

1. Pelaksanaan kurikulum.
2. Persiapan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran oleh guru.
3. Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi dan peraturan pelaksanaannya.
4. Peningkatan mutu pembelajaran melalui pengembangan sebagai berikut :
5. Model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada standar proses.
6. Peran serta peserta didik dalam proses pembelajaran secara aktif, kreatif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong, kreativitas, dan dialogis.
7. Peserta didik dapat membentuk karakter dan memiliki pola piker serta kebebasan berfikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intlektual yang kreatif dan inovatif, berargumentasi, mempertanyakan, megkaji, menemukan, dan memprediksi.
8. Keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas materi yang diberikan oleh guru.
9. Bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar peserta didik memiliki kemampuan sebagai berikut :
10. Meningkat rasa ingin tahunya.
11. Mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan.
12. Memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi.
13. Mengolah informasi menjadi pengetahuan.
14. Menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah.
15. Mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain.
16. Mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.
17. **Ruang Lingkup Supervisi Manajarial**

Menurut Dr. H. SYAMSUL HADI, M.Pd.,M.Ed., ada tujuh (7) aspek yang menjadi ruang lingkup supervisi manajerial adalah: (1) Sistem Tatakelola dan Organisasi Madrasah , (2) Kepemimpinan dan Manajemen Pembelajaran, (3) Manajemen Peserta Didik, (4) Manajemen Sumber Daya: (a) Manusia, (b) Sarana dan Prasarana, dan (c) Keuangan, (5) Sistem Informasi Manajemen, (6) Manajemen kerjasama dengan masyarakat, (7) Manajemen layanan khusus.[[52]](#footnote-52)

1. **Tujuan Supervisi**
2. **Tujuan Supervisi Akademik**

Secara umum, tujuan supervisi akademik adalah membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya dalam mencapai tujuan pembelajaeran yang direncanakan bagi peserta didiknya. Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat .

Pengembangan kemampuan guru tidak hanya menyangkut pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru saja, namun juga meliputi peningkatan komitmen (*commitment*), kemauan (*willingness*), dan motivasi (*motivation*) guru , kualitas pembelajaran akan semakin meningkat.

Sedangkan menurut Peter Olivia dalam Supervision for Today’s Schools (1976) menyatakan bahwa kegiatan supervisi akademik dimaksudkan untuk :

1. Membantu guru dalam merencanakan pembelajaran ;
2. Membantu guru dalam penyajian materi pembelajaran;
3. Membantu guru dalam mengevaluasi pembelajaran ;
4. Membantu guru dalam mengelola kelas ;
5. Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum
6. Membantu guru dalammengevaluasi kurikulum;
7. Membantu guru dalam mengevaluasi diri mereka sendiri;
8. Membantu guru bekerjasama dengan kelompok;
9. Membantu guru melalui inservice program.

Tugas supervisor bukanlah untuk mengadili tetap untuk membantu, mendorong, dan memberikan keyakinan kepada guru, bahwa proses belajarmengajar harus dapat diperbaiki. Baik itu pengetahuan, sikap, dan keterampilan guru harus dibantu secara professional sehingga guru tersebut dapat berkembang dalam pekerjaannya. Kegiatan supervisi dilaksanakan melalui berbagai proses pemecahan masalah pengajaran. Tujuannya adalah untuk meeningkatkan Implementasi dan efisiensi proses belajar mengajar secara terus menerus.

Program-progran supervisi hendaknya memberikan rangsangan terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pengajaran, perubahan-perubahan ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan dalam pembinaan, arahan dan pengembangan kurikulum dengan menikuti pelatihan-pelatihan.

Maka dari itu kepala sekolah sebagai supervisor, dapat dilaksanakansecara efektif antara lain : kunjungan kelas, diskusi kelompok, pembinaan individual, dan simulasi pembelajaran.

Sejalan dengan pendapat diatas adabeberapa yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di kemukakan oleh Sahertian sebagai berikut:

1. Membantu guru dalam menyusun persiapan mengajar.
2. Membantu guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar (Learning experience and Learning activities).
3. Membantu guru dalam menggunakan berbagai sumber dan media belajar.
4. Membantu guru dalam menerapkan metode dan tehnik mengajar.
5. Membantu guru dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran.
6. Membantu guru dalam melakukan analisis hasil belajar.
7. Membantu guru dalam menganalisis kesulitan belajar siswa.

Untuk menuju kearah perbaikan dan meningkatkan kinerja guru dalam belajar mengajar maka implementasi teknik supervisi dibidang pendidikan dan pengajaran khusunya bagi seorang supervisor bertanggung jawab untuk :

1. Membantu guru melihat dengan jelas proses belajar mengajar sebagai suatu system
2. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan
3. Membantu guru menyiapkan metode pengajaran yang lebih baik.
4. Membantu guru menyiapkan kegiatan belajar mengajar
5. Membantu guru membantu guru menggunakan sumber pengalaman belajar mengajar
6. Membantu guru dalam menciptakan alat peraga pembelajaran dan aplikasinya
7. Membatu guru menyusun program belajar mengajar
8. Membantu guru menyusun tes prestasi belajar
9. Membantu guru mengenal sisiwa
10. Membantu guru meningkatkan moral dan kenyamanan bekerja
11. Membantu guru memahami kode etik jabatan guru.

Menurut Lantip Diat Prasojo dalam buku Supervisi Pendidikan dinyatakan bahwa tujuan supervisi akademik :

1. Membantu guru mengembangkan Kompetensinya

Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kamampuannya profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan mengembangkan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.

1. Mengembangkan Kurikulum

Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian peserta didiknya.

1. Mengembangkan Kelompok Kerja Guru serta membimbing Penelitian Tindakan Kelas (PTK).

Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

**Gambar. 1.2**

**Tiga tujuan supervisi akademik**[[53]](#footnote-53)

TIGA TUJUAN SUPERVISI

1. **Tujuan Supervisi Manajarial**

Menurut Prof. Syamsul Hadi, tujuan dari supervisi manajerila adalah memampukan (*enabling*) kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan meningkatkan kinerjanya dalam mengelola dan memimpin madrasah untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan di madrasah secara berkelanjutan.[[54]](#footnote-54) Dari uraian di atas, ada empat tugas dalam pengawasan akademik, yaitu:

1. **Pembinaan**

Pembinaan berasal dari kata bina, yang mendapat imbuhan pe-an, sehingga menjadi kata pembinaan. Pembinaan adalah usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara efisien dan efektif untuk memperoleh hasil yang lebih baik.[[55]](#footnote-55) Pembinaan merupakan proses, cara membina dan penyempurnaan atau usaha tindakan dan kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Pembinaan pada dasarnya merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan secara sadar, berencana, terarah, dan teratur secara bertanggung jawab dalam rangka penumbuhan, peningkatan dan mengembangkan kemampuan serta sumber-sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan.

Pembinaan adalah upaya pendidikan formal maupun non formal yang dilakukan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar-dasar kepribadiannya seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bakat, kecenderungan/keinginan serta kemampuan-kemampuannya sebagai bekal, untuk selanjutnya atas perkasa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesamanya maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.[[56]](#footnote-56)

Menurut Mangunhardjana untuk melakukan pembinaan ada beberapa pendekatan yang harus diperhatikan oleh seorang pembina, antara lain: (1) Pendekatan informative (*informative approach*), yaitu cara menjalankan program dengan menyampaikan informasi kepada peserta didik. Peserta didik dalam pendekatan ini dianggap belum tahu dan tidak punya pengalaman. (2) Pendekatan partisipatif (*participative approach*), dimana dalam pendekatan ini peserta didik dimanfaatkan sehingga lebih ke situasi belajar bersama, (3) Pendekatan eksperiansial (*experienciel approach*), dalam pendekatan ini menempatkan bahwa peserta didik langsung terlibat di dalam pembinaan, ini disebut sebagai belajar yang sejati, karena pengalaman pribadi dan langsung terlibat dalam situasi tersebut.[[57]](#footnote-57)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembinaan adalah suatu proses belajar dalam upaya mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang bertujuan untuk lebih meningkatkan kemampuan seseorang atau kelompok.

Pembinaan tidak hanya dilakukan dalam keluarga dan dalam lingkungan sekolah saja, tetapi diluar keduanya juga dapat dilakukan pembinaan. Pembinaan dapat dilakukan melalui kegiatan ekstrakurikuler maupun intrakurikuler yang ada di sekolahan dan lingkungan sekitar.

Menurut Mitha Thoha Pembinaan adalah Suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan yang lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang atau peningkatan atas sesuatu. Ada dua unsur dari definisi pembinaan yaitu; (1) pembinaan itu bisa berupa suatu tindakan, proses, atau pernyataan tujuan, dan; (2) Pembinaan bisa menunjukan kepada perbaikan atas sesuatu.

Menurut Poerwadarmita[[58]](#footnote-58) mengatakan bahwa pembinaan adalah suatu usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

Secara umum pembinaan disebut sebagai sebuah perbaikan terhadap pola kehidupan yang direncanakan. Setiap manusia memiliki tujuan hidup tertentu dan ia memiliki keinginan untuk mewujudkan tujuan tersebut. Apabila tujuan hidup tersebut tidak tercapai maka manusia akan berusaha untuk menata ulang pola kehidupannya.

Pengertian Pembinaan Menurut Psikologi Pembinaan dapat diartikan sebagai upaya memelihara dan membawa suatu keadaan yang seharusnya terjadi atau menjaga keadaan sebagaimana seharusnya. Dalam manajemen pendidikan luar sekolah, pembinaan dilakukan dengan maksud agar kegiatan atau program yang sedang dilaksanakan selalu sesuai dengan rencana atau tidak menyimpang dari hal yang telah direncanakan.

Secara konseptual, pembinaan atau pemberkuasaan (*empowerment*), berasal dari kata ’power’ (kekuasaan atau keberdayaan). Karenanya, ide utama pembinaan bersentuhan dengan konsep mengenai kekuasaan. Kekuasaan seringkali dikaitkan dan dihubungkan dengan kemampuan individu untuk membuat individu melakukan apa yang diinginkan, terlepas dari keinginan dan minat mereka.

Pembinaan secara etimologi berasal dari kata bina. Pembinaan adalah proses, pembuatan, cara pembinaan, pembaharuan, usaha dan tindakan atau kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan baik.

Dalam pelaksanaan konsep pembinaan hendaknya didasarkan pada hal bersifat efektif dan pragmatis dalam arti dapat memberikan pemecahan persoalan yang dihadapi dengan sebaikbaiknya, dan pragmatis dalam arti mendasarkan fakta-fakta yang ada sesuai dengan kenyataan sehingga bermanfaat karena dapat diterapkan dalam praktek.

Pembinaan menurut Masdar Helmi adalah segala hal usaha, ikhtiar dan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan dan pengorganisasian serta pengendalian segala sesuatu secara teratur dan terarah.

Ketidaktercapaian apa yang diharapkan akan sangat mempengaruhi kondisi seseorang tersebut baik secara psikis maupun mental.

Di sini peran pembinaan ini sangat diperlukan guna me-*refresh* kondisi prsikis dan mental seseorang agar kembali agar tidak mengalami depresi, dan hal ini sangat membantu agar apa yang direncanakan tadi dapat tercapai dengan baik.

1. **Pembinaan Pada Pengawasan Akademik**
2. **Pengertian**

Pembinaan pada pengawasan akademik merupakan kegiatan pembimbingan yang dilakukan melalui bantuan profesional.[[59]](#footnote-59)

Dari definisi di atas berarti setidaknya ada tiga unsur dalam kegiatan pembinaan, yaitu; (1) yang melakukan pembinaan dalam konteks ini adalah pengawas madrasah, (2) yang dibina adalah guru-guru madrasah yang menjadi guru binaan, dan (3) unsur materi pembinaan berupa bantuan profesional. Bantuan profesional itu sendiri berupa pembinaan kompetensi pedagogis, profesional, kepribadian, dan sosial.

Proses pembinaan dalam konteks inilah yang kemudian di sebut dengan supervisi bantuan profesional. Secara gamblang Prof. Dr. Dadang Suhardan memberikan penjelasan bahwa supervisi bantuan profesional merupakan pemberdayaan dalam bentuk pembinaan yang terus menerus diberikan kepada guru sesuai dengan perkembangan pekerjaan yang menuntutnya. Bantuannya berupa perbaikan teknis metodologis pembelajaran, pemecahan kesulitan individual, pengayaan atau pengembangan kurikulum, penguasaan materi belajar, pembuatan lembar kerja, penggunaan sumber belaajar maupun pemilihan buku teks.[[60]](#footnote-60)

Dalam undang-undang guru dan Dosen disebutkan bawah:

“Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban: (a). merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran; (b). meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; (c). bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran; (d). menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan, (e). memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa”.[[61]](#footnote-61)

1. **Tujuan**

Pembinaan pada pengawasan akademik bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru, yang meliputi kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional yang dibuktikan dengan meningkatnya kinerja guru.[[62]](#footnote-62)

Dalam hal kinerja guru, Natawijaya menekankan penting adanya kinerja terpadu oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Keterpaduan itu tercermin dari adanya integrasi antara penguasaan bahan, penguasaan dalam proses pembelajaran, penguasaan fondasi kependidikan, dan penguasaan menilai hasil pembelajaran.[[63]](#footnote-63)

Kompetensi guru dalam hal ini adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.[[64]](#footnote-64)

1. **Materi**

Materi pembinaan pada pengawasan akademik meliputi kompetensi pedagogis, profesional, kepribadian, dan sosial.

1. **Sasaran**

Sasaran pembinaan pada pengawasan akademik adalah sebagai berikut.

1. Semua guru binaan yang menjadi tanggung jawab pengawas satuan pendidikan.
2. Guru mata pelajaran/rumpun mata pelajaran yang ditetapkan oleh dinas pendidikan (baik yang berada di sekolah binaan pengawas mata pelajaran/rumpun mata pelajaran maupun di luar sekolah binaannya)
3. Guru Bimbingan dan Konseling (BK) pada sekolah binaan pengawas guru BK dan/atau guru BK lintas sekolah binaan yang berada di wilayah kota/kabupaten yang bersangkutan.
4. **Indikator Keberhasilan**

Secara epistemologi peningkatan adalah menaikkan derajat, taraf dan sebagainya, mempertinggi, memperhebat produksi dan sebagainya.[[65]](#footnote-65) Disisi lain, kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Dalam konteks pembinaan ini, indikator keberhasilan pembinaan guru adalah meningkatnya kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional dalam melaksanakan kegiatan pokok guru di setiap sekolah binaan. [[66]](#footnote-66)

1. **Pendekatan, Metode, dan Teknik**
2. Pendekatan, antara lain: direktif, nondirektif, klinik, dan kolaboratif
3. Metode, antara lain: FGD dan metode delphi
4. Teknik, antara lain: teknik individu dan kelompok (kunjungan kelas dan observasi kelas)
5. **Waktu**

Pembinaan guru dilaksanakan sepanjang semester/tahun sesuai dengan program semester/tahunan yang telah dibuat.

1. **Prosedur**
2. Menyusun rencana pembinaan guru
3. Melaksanakan pembinaan guru
4. Menyusun laporan hasil pembinaan guru
5. Mengevaluasi hasil pembinaan guru
6. **Pembinaan Pada Pengawasan Manajerial**
7. Pengertian

Kepala Madrasah Aliyah (MA) adalah berstatus sebagai guru MA, Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru MA; dan Memiliki sertifikat kepala MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.[[67]](#footnote-67)

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah[[68]](#footnote-68) disebutkan diantara kemampuan kompetensi manajerial kepala Madrasah Aliyah adalah; “(1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. (2)Mengembangkan organisasi se-kolah/madrasah sesuai dengankebutuhan. (3) Memimpin sekolah/madrasahdalam rangka pendayagunaansumber daya sekolah/ madrasahsecara optimal. (4) Mengelola perubahan danpengembangan sekolah/madra-sah menuju organisasi pembela-jar yang efektif. (5) Menciptakan budaya dan iklimsekolah/ madrasah yang kon-dusif dan inovatif bagi pembela-jaran peserta didik. (6) Mengelola guru dan staf dalamrangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal. (7) Mengelola sarana dan prasaranasekolah/ madrasah dalamrangka pendayagunaan secaraoptimal. (8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat da-lam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembia-yaan sekolah/ madrasah. (9) Mengelola peserta didik dalamrangka penerimaan peserta di-dik baru, dan penempatan danpengembangan kapasitas pe-serta didik. (10) Mengelola pengembangan kuri-kulum dan kegiatan pembela-jaran sesuai dengan arah dantujuan pendidikan nasional. (11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsippengelolaan yang akuntabel,transparan, dan efisien. (12) Mengelola ketatausahaan seko-lah/madrasah dalam mendu-kung pencapaian tujuan sekolah/madrasah. (13) Mengelola unit layanan khusussekolah/ madrasah dalam men-dukung kegiatan pembelajarandan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah. (15) Mengelola sistem informasi se-kolah/madrasah dalam mendu-kung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi pe-ningkatan pembelajaran danmanajemen sekolah/madrasah. (16) Melakukan monitoring, eva-luasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan seko-lah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta meren-canakan tindak lanjutnya.

Dalam konteks pengawasan manajerial, untuk dapat mencapai kompetensi di atas, diperlukan pembinaan bagi kepala Madrasah. Pembinaan pada pengawasan manajerial merupakan kegiatan pembimbingan yang dilakukan melalui bantuan profesional kepada kepala sekolah.[[69]](#footnote-69)

1. **Tujuan**

Pembinaan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan tenaga kependidikan yang dibuktikan dengan meningkatnya kinerja.

1. **Materi**

Pembinaan kepala sekolah meliputi materi sebagai berikut.

1. Kompetensi Kepribadian dan Sosial
2. Kepemimpinan Pembelajaran
3. Pengembangan Sekolah
4. Perencanaan Program (RKS/RKJM, RKT, dan RKAS)
5. Sistem Informasi Manajemen (SIM)
6. Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan Akreditasi lalu Merefleksikan Hasil-Hasilnya dalam Upaya Penjaminan Mutu Pendidikan (pemenuhan SNP);
7. Manajemen Sumber Daya

* Pengelolaan Program Induksi Guru Pemula (PIGP)
* Pengelolaan PK Guru dan Tenaga Kependidikan
* Pengelolaan PKB
* Pengelolaan Kurikulum

1. Kewirausahaan; dan
2. Supervisi Pembelajaran.
3. **Sasaran**

Sasaran pembinaan adalah kepala sekolah dan tenaga kependidikan yang menjadi tanggung jawab pengawas.

1. **Indikator Keberhasilan**

Meningkatnya kompetensi serta kinerja kepala sekolah dan tenaga kependidikan dalam:

1. kompetensi kepribadian dan sosial;
2. kepemimpinan pembelajaran;
3. pengembangan sekolah: (1) sistem informasi manajemen (SIM) serta (2) evaluasi diri sekolah (EDS) dan merefleksikan hasil-hasilnya dalam upaya penjaminan mutu pendidikan;
4. manajemen sumber daya: (1) pengelolaan program induksi guru pemula (PIGP), (2) pengelolaan PK guru dan tenaga kependidikan, (3) pengelolaan PKB, dan (4) pengelolaan kurikulum;
5. kewirausahaan; dan
6. supervisi pembelajaran.
7. Pendekatan, Metode, dan Teknik
8. Pendekatan, antara lain: direktif, nondirektif, klinik, dan kolaboratif
9. Metode, antara lain: FGD dan metode delphi
10. Teknik, antara lain: individu dan kelompok (worskhsop, IHT, dan seminar)
11. **Waktu**

Pembinaan kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dilaksanakan pada waktu yang telah direncanakan dan tertuang dalam program semester.

1. **Prosedur**
2. Menyusun rencana pembinaan kepala sekolah dan tenaga kependidikan
3. Melaksanakan pembinaan kepala sekolah dan tenaga kependidikan
4. Menyusun laporan hasil pembinaan kepala sekolah dan tenaga kependidikan
5. Mengevaluasi hasil pembinaan kepala sekolah dan tenaga kependidikan
6. **Pemantauan**

Istilah pemantauan dalam bahasa inggris disebut dengan istilah *monitoring*. Untuk dapat memperoleh implementasi sebuah acara yang sesuai dengan apa yang direncanakan manajemen harus menyiapkan sebuah program yaitu monitoring, monitoring ditujukan untuk memperoleh fakta, data dan informasi tentang pelaksanaan program, apakah proses pelaksanaan kegiatan dilakukan seusai dengan apa yang telah direncakan. Selanjutnya temuan-temuan hasil monitoring adalah informasi untuk proses evaluasi sehingga hasilnya apakah program yang ditetapkan dan dilaksanakan memperoleh hasil yang berkesuaian atau tidak. [[70]](#footnote-70)

Beberapa pakar manajemen mengemukakan bahwa fungsi monitoring mempunyai nilai yang sama bobotnya dengan fungsi perencanaan. Conor menjelaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan, separuhnya ditentukan oleh rencana yang telah ditetapkan dan setengahnya lagi fungsi oleh pengawasan atau monitoring. Pada umumnya, manajemen menekankan terhadap pentingnya kedua fungsi ini, yaitu perencanaan dan pengawasan (monitoring).[[71]](#footnote-71)

Proses dasar dalam monitoring ini meliputi tiga tahap yaitu: (1) menetapkan standar pelaksanaan; (2) pengukuran pelaksanaan; (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Menurut Dunn, monitoring mempunya empat fungsi, yaitu: (1) Ketaatan (compliance). Monitoring menentukan apakah tindakan administrator, staf, dan semua yang terlibat mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan, (2) Pemeriksaan (auditing). Monitoring menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu bagi pihak tertentu (target) telah mencapai mereka. (3) Laporan (accounting). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu “menghitung” hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai akibat implementasi kebijaksanaan sesudah periode waktu tertentu.

Monitoring sendiri memiliki dua cara yang bisa dilakukan, yaitu: (1) Monitoring melalui kunjungan lapangan (*field* *visits*), (2) Monitoring melalui laporan kemajuan yang diperoleh dari masing-masing penanggung jawab baik itu yang menangani program/kegiatan utama atau pendukung yang meliputi presentase target dan realisasi dana dan realisai kemajuan kegiatan.

1. **Pemantauan pada pengawasan akademik**
2. **Pengertian**

Pemantauan pada pengawasan akademik adalah kegiatan pengawasan dengan mengetahui data dan informasi tentang pelaksanaan kesesuaian dan ketercapaian standar kompetensi lulusan (SKL), standar isi (SI), standar proses, dan standar penilaian dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.

1. **Tujuan**

Pemantauan bertujuan untuk: 1) mengetahui keterlaksanaan atau kesesuaian pelaksanaan/penyelenggaraan pendidikan dengan rencana, program, dan/atau Standar Nasional Pendidikan serta 2) menemukan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan program.

1. **Materi**

Materi pemantauan meliputi keterlaksanaan dan kesesuaian program dengan:

1. standar kompetensi lulusan,
2. standar isi,
3. standar proses, serta
4. standar penilaian pendidikan.
5. **Sasaran**

Sasaran pemantauan adalah semua sekolah binaan yang menjadi tanggung jawab pengawas.

1. **Indikator Keberhasilan**

Jumlah data hasil pemantauan terhadap keterlaksanaan/kesesuaian 4 SNP (standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, dan standar penilaian) oleh guru di sekolah binaan.

1. **Pendekatan, Metode, dan Teknik**
2. Pendekatan, antara lain: direktif, nondirektif, klinik, dan kolaboratif
3. Metode, antara lain: wawancara, studi dokumen, dan angket/kuesioner
4. Teknik, antara lain: teknik individu dan kelompok (evaluasi diri dan kunjungan kelas)
5. **Waktu**

Pemantauan SNP pada pengawasan akademik dilaksanakan sepanjang semester/tahun sesuai dengan program semester/tahunan

1. **Prosedur**
2. Keterlaksanaan penyusunan rencana pemantauan
3. Keterlaksanaan pemantauan
4. Keterlaksanaan penyusunan laporan hasil pemantauan
5. Keterlaksanaan evaluasi hasil pemantauan
6. **Pemantauan pada Pengawasan Manajerial**
7. Pengertian

Mengutip PP 19/2005, Sabar Budi Raharjo memberikan pernyataan bahwa Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Menuurut tulisan beliau, standar nasional pendidikan dimaksudkan untuk memacu pengelola, penyelenggara, dan satuan pendidikan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Selain itu, standar nasional pendidikan juga dimaksudkan sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional. Standar nasional pendidikan meliputi delapan standar yaitu, standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan, prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian.[[72]](#footnote-72)

Dalam pelaksanaan pemenuhan delapan SNP tersebut, pengawas Madrasah Aliyah perlu melaksanakan pemantauan. Pemantauan pada pengawasan manajerial adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui keterlaksanaan dan/atau kesesuaian SNP dalam penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan dan menemukan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan program.[[73]](#footnote-73)

1. **Tujuan**

Pemantauan bertujuan untuk mengetahui: (1) keterlaksanaan dan/atau kesesuaian SNP dalam penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan; (2) hambatan-hambatan dalam pelaksanaan program; dan (3) data kinerja sekolah dalam pelaksanaan dan pemenuhan SNP.

1. **Materi**

Materi pemantauan meliputi keterlaksanaan dan kesesuaian:

1. standar kompetensi lulusan;
2. standar isi;
3. standar proses;
4. standar penilaian pendidikan;
5. standar pendidik dan tenaga kependidikan;
6. standar sarana dan prasarana;
7. standar pembiayaan; serta
8. standar pengelolaan pendidikan.

Aspek yang dipantau dalam kegiatan pemantauan dapat dilakukan untuk setiap standar atau beberapa standar dalam satu kegiatan pemantauan. Pelaksanaan pemantauan yang dilaksanakan untuk beberapa standar dalam satu kegiatan, misalnya dengan cara melaksanakan program pemantauan dan evaluasi implementasi /pengelolaan kurikulum (di dalamnya meliputi pemantauan SKL, SI, standar proses, dan standar penilaian)

1. **Sasaran**

Sasaran pemantauan adalah semua sekolah binaan yang menjadi tanggung jawab pengawas.

1. **Indikator Keberhasilan**

Indikator keberhasilan pemantauan dalam pengawasan manajerial adalah sebagai berikut.

1. Jumlah data hasil pemantauan terhadap keterlaksanaan/ kesesuaian SNP (standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pembiayaan, dan standar pengelolaan pendidikan) oleh sekolah binaan
2. Hambatan-hambatan pelaksanaan program pencapaian SNP dan solusi yang telah dilaksanakan oleh sekolah yang dipantau c) Hasil evaluasi pelaksanaan dan pemantauan Delapan SNP serta rencana tindak yang perlu dilakukan oleh pengawas sekolah berdasarkan hasil evaluasi data pemantauan SNP tersebut
3. Pendekatan, Metode, dan Teknik
4. Pendekatan, antara lain: direktif, nondirektif, klinik, dan kolaboratif
5. Metode, antara lain: wawancara, studi dokumen, dan kuesioner /angket
6. Teknik, antara lain: individu dan kelompok (evaluasi diri dan visitasi)
7. **Waktu**

Pemantauan Delapan SNP dilaksanakan pada waktu yang telah direncanakan dan tertuang dalam program semester.

1. **Prosedur**
2. Menyusun rencana/program pemantauan Delapan SNP bersamaan dengan penyusunan program pengawasan tahunan (Program Pemantauan Delapan SNP merupakan dokumen perencanaan yang harus dilampirkan dalam Program Pengawasan Tahunan)
3. Melaksanakan pemantauan Delapan SNP
4. Menyusun laporan hasil pemantauan Delapan SNP
5. Mengevaluasi laporan hasil pemantauan Delapan SNP
6. **Penilaian**

Menurut Sani penilaian adalah proses menyimpulkan dan menafsirkan fakta-fakta serta membuat pertimbangan dasar yang profesional untuk mengambil kebijakan berdasarkan sekumpulan informasi.

1. **Penilaian Pada Pengawasan Akademik**
2. **Pengertian**

Penilaian terhadap guru oleh pengawas sekolah merupakan penilaian kinerja guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah pada unsur pembelajaran (14 kompetensi guru mapel/kelas, 17 kompetensi guru BK, atau 12 kompetensi guru TIK). Perangkat penilaian yang digunakan adalah sebagaimana telah diatur dalam Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010 atau ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. Kegiatan penilaian pada pengawasan akademik meliputi:

* Penilaian kinerja kepala sekolah pada unsur pembelajaran dan
* verifikasi hasil penilaian kinerja guru yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dan/atau oleh guru yang ditunjuk.

1. **Tujuan**

Penilaian dilakukan untuk memperoleh data kinerja guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah pada unsur pembelajaran. Data kinerja guru dijadikan sebagai bahan pertimbangan pembinaan berikutnya.

1. **Materi**

Aspek materi yang dinilai dalam penilaian kinerja guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah pada unsur pembelajaran meliputi kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional.

1. **Sasaran**

Sasaran kegiatan penilaian pada pengawasan akademik adalah sebagai berikut.

* Penilaian kinerja unsur pembelajaran kepada guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah pada sekolah binaan yang menjadi tanggung jawab pengawas.
* Verifikasi nilai kinerja guru hasil penilaian kinerja guru yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan/atau guru lain yang ditunjuk

1. **Indikator Keberhasilan**

Indikator keberhasilan penilaian kinerja guru adalah jumlah data hasil penilaian kinerja unsur pembelajaran terhadap guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah pada sekolah binaan dan data jumlah nilai kinerja guru yang telah diverifikasi.

1. **Pendekatan, Metode, dan Teknik**

* Pendekatan, antara lain: autentik
* Metode, antara lain: wawancara, studi dokumen, dan kuesioner/angket
* Teknik, antara lain: pemantauan dan pengamatan

1. **Waktu**

Pelaksanaan penilaian kinerja guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah pada unsur pembelajaran dilaksanakan pada awal tahun untuk penilaian formatif dan pada akhir tahun untuk penilaian sumatif.

1. **Prosedur**

* Menyusun rencana penilaian
* Melaksanakan penilaian
* Menyusun laporan hasil penilaian
* Mengevaluasi hasil penilaian

1. **Pengawasan pada Pengawasan Manajerial**
2. **Pengertian**

Penilaian terhadap kepala sekolah oleh pengawas sekolah merupakan penilaian kinerja bagi kepala sekolah dalam pengelolaan pendidikan pada satuan pendidikan. Perangkat penilaian yang digunakan adalah sebagaimana telah diatur dalam Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010, Buku Pedoman Pelaksanaan Kinerja Guru, Suplemen Buku 2, dan/atau ketentuan peraturan perundangan lainnya.

1. **Tujuan**

Penilaian kinerja kepala sekolah bertujuan untuk memperoleh data kinerja kepala sekolah dan kinerja sekolah. Data kinerja kepala sekolah tersebut digunakan sebagai dasar pembinaan kepada kepala sekolah dan sekolah yang bersangkutan pada tahun-tahun berikutnya.

1. **Materi**

Aspek materi yang dinilai dalam penilaian kinerja kepala sekolah adalah sebagai berikut:

* kompetensi kepribadian dan sosial
* kepemimpinan pembelajaran
* pengembangan sekolah: (1) sistem informasi manajemen (SIM) dan (2) evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan merefleksikan hasil-hasilnya dalam upaya penjaminan mutu pendidikan
* manajemen sumber daya: (1) pengelolaan program induksi guru pemula (PIGP), (2) pengelolaan PK guru dan tenaga kependidikan, (3) pengelolaan PKB, dan (4) pengelolaan kurikulum e) kewirausahaan; serta f) supervisi pembelajaran.

1. **Sasaran**

Guru yang mendapat tugas tambahan (kepala sekolah dan tenaga kependidikan) pada sekolah binaan yang menjadi tanggung jawab pengawas.

1. **Indikator Keberhasilan**

Jumlah data kinerja dari hasil penilaian terhadap guru yang diberi tugas tambahan (sebagai kepala sekolah dan tenaga kependidikan) dan data kinerja sekolah binaan

1. **Pendekatan, Metode, dan Teknik**

* Pendekatan, antara lain: direktif, nondirektif, dan kolaboratif
* Metode, antara lain: wawancara, studi dokumen, dan kuesioner/angket
* Teknik, antara lain: pemantauan dan pengamatan

1. **Waktu**

Penilaian kinerja guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah dilaksanakan pada akhir tahun anggaran, tetapi penghimpunan fakta dapat dilakukan sepanjang tahun.

1. **Prosedur**

* Menyusun rencana penilaian kinerja guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah yang tertuang dalam Program Penilaian Kinerja Guru dengan Tugas Tambahan sebagai Kepala Sekolah, yang disusun bersamaan dengan penyusunan Program Pengawasan Tahunan. Dokumen program ini merupakan bagian kelengkapan Program Pengawasan Tahunan
* Melaksanakan penilaian kinerja kepala sekolah
* Menganalisis hasil penilaian
* Menyusun laporan hasil penilaian kepala sekolah
* Mengevaluasi hasil penilaian kepala sekolah

1. **Pembimbingan dan Pelatihan**
2. **Pembimbingan dan Pelatihan Pada Pengawasan Akademik**
3. **Pengertian**

Pembimbingan dan pelatihan yang dilakukan berupa kegiatan pengawasan dalam peningkatan kemampuan guru melaksanakan tugas pokok guru.

Supadi, dalam sebuah Jurnal Administrasi Pendidikan menjelaskan bawha pengawas merupakan orang pertama dari luar sekolah/madrasah yang secara tugasnya membimbing guru secara langsung. Menurut Supadi, seorang pengawas punya akses langsung memperbaiki kinerja guru di dalam kelas. Pengawas dapat melihat bagaimana pendekatan, perangkat dan media pembelajaran yang digunakan oleh guru dalam suatu pengajaran.[[74]](#footnote-74)

Disamping kompetensi pengawas yang harus ditingkatkan perlunya alat ukur yang harus dimiliki oleh kementerian agama melalui Direktorat Jenderal pendidikan Islam sebagai identitas kementerian agama termasuk menambahkan kompetensi pengetahuan agama islam bagi para pengawas madrasah, hal ini dikarenakan madrasah merupakan sekolah umum yang berciri khas islam.[[75]](#footnote-75)

1. **Tujuan**

Pembimbingan dan pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran dan memenuhi tuntutan pengembangan karier (jabatan fungsional guru dan angka kreditnya melalui pengembangan keprofesian berkelanjutan)

1. **Materi**

Materi pembimbingan dan pelatihan profesional guru adalah sebagai berikut

* Program Perencanaan Pembelajaran
* Pelaksanaan Pembelajaran
* Pelaksanaan Penilaian Hasil Pembelajaran
* Pelaksanaan Pembimbingan dan Pelatihan Guru dengan Tugas Tambahan
* Pembimbingan Pembuatan KTI
* Pembimbingan Pengawas Sekolah Muda dan Pengawas Sekolah Madya (khusus bagi Pengawas Sekolah Madya dan Pengawas Sekolah Utama)

1. **Sasaran**

Sasaran pembimbingan dan pelatihan profesional guru adalah sebagai berikut.

* Guru pada sekolah binaan yang menjadi tanggung jawab pengawas sekolah
* Guru yang tergabung dalam KKG/MGMP bagi pengawas SD, SMP, SMA, SMK c) Guru BK yang ditetapkan oleh kepala dinas pendidikan sebagai guru binaan dan/atau guru-guru yang tergabung dalam MGBK bagi pengawas guru BK.

1. **Indikator Keberhasilan**

Ketercapaian nilai kompetensi pengetahuan dan keterampilan guru peserta pembimbingan dan pelatihan pada materi:

* Penyusunan program Perencanaan Pembelajaran
* Pelaksanaan Pembelajaran
* Pelaksanaan Penilaian Hasil Pembelajaran
* Pelaksanaan Pembimbingan dan Pelatihan Guru dengan Tugas Tambahan e) Pembimbingan Pembuatan KTI dalam Bentuk PTK f) Pembimbingan Pengawas Muda dan Pengawas Madya

1. **Pendekatan, Metode, dan Teknik**

* Pendekatan, antara lain: keterampilan proses dan andragogi
* Metode antara lain: diskusi, pemodelan, demonstrasi, workshop, dan seminar
* Teknik, antara lain: kelompok

1. **Waktu**

Pembimbingan dan pelatihan dilaksanakan paling sedikit 3 kali dalam satu semester atau 6 kali dalam setahun dengan terjadwal, baik waktu maupun jumlah jam yang diperlukan untuk setiap kegiatan sesuai dengan tema atau jenis keterampilan dan kompetensi guru yang akan ditingkatkan.

1. **Prosedur**

* Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional guru
* Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru
* Menyusun laporan hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru
* Mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru

1. **Pembimbingan dan Pelatihan pada Pengawasan Manajerial**
2. **Pengertian**

Pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah merupakan pembimbingan bertujuan untuk memenuhi tuntutan pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah dan tenaga kependidikan dalam pengelolaan satuan pendidikan untuk keterlaksanaan dan pemenuhan Delapan SNP, yang meliputi: (a) Menyusun Program Kerja Sekolah; (b) Pelaksanaan Program Kerja Sekolah.; (c) Program Pengawasan dan Evaluasi; (d) Kepemimpinan Sekolah; (e) Sistem Informasi Manajemen (f) Pembimbingan PTK/PTS; (g) Penyusunan RKAS dengan SNP; dan (h) Akreditasi Sekolah. Program pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah oleh pengawas dapat dilaksanakan melalui dua jenis kegiatan, yaitu: (1) pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru dan /atau kepala sekolah di kelompok kerja kepala sekolah (KKKS) dan musyawarah kerja kepala sekolah (MKKS); (2) pembimbinan dan pelatihan kepala sekolah dalam menyusun program kerja sekolah, pelaksanaan program kerja sekolah, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah, dan sistem informasi manajemen.

1. **Tujuan**

Pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan tenaga kependidikan dalam pengelolaan sekolah.

1. **Materi**

Materi pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya meliputi:

* Menyusun Program Kerja Sekolah;
* Pelaksanaan Program Kerja Sekolah.;
* Program Pengawasan dan Evaluasi;
* Kepemimpinan Sekolah;
* Sistem Informasi Manajemen
* Pembimbingan PTK/PTS;
* Penyusunan RKAS dengan SNP;
* Akreditasi Sekolah; dan
* materi pengelolaan sekolah lainnya.

1. **Sasaran**

Sasaran pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah adalah kepala sekolah dan/atau tenaga kependidikan yang bertugas di satuan pendidikan yang menjadi tanggung jawab pengawas.

1. **Indikator Keberhasilan**

Indikator keberhasilan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah adalah meningkatnya kompetensi pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah dan tenaga kependidikan pada sekolah sasaran pengawasan.

1. **Pendekatan, Metode, dan Teknik**

* Pendekatan, antara lain: keterampilan proses,dan andragogi
* Metode, antara lain: workshop, seminar, dan IHT
* Teknik, antara lain: diskusi, pemodelan, dan demonstrasi

1. Waktu

Pembimbingan dan pelatihan dilaksanakan paling sedikit 6 kali dalam setahun untuk pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan kepala sekolah di KKKS/MKKS guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam menyusun dan melaksanakan sekurang-kurangnya lima materi/program yang diperlukan oleh kepala sekolah dalam mengelola sekolah.

1. **Prosedur**

* Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dan/atau tenaga kependidikan, yang meliputi pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah di KKKS/MKKS dan pembimbingan dan pelatihan professional kepala sekolah dalam penyusunan dan pelaksanaan program sekolah di sekolah sasaran pengawasan sesuai kebutuhan sekolah masing-masing.
* Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dan/atau tenaga kependidikan pada sekolah sasaran pengawasan sesuai dengan program yang telah direncanakan.
* Menyusun laporan hasil pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dan/atau tenaga kependidikan, yang meliputi dua jenis laporan, yaitu: (a) laporan pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah di KKKS/MKKS (laporan dapat digabungkan dengan laporan pembimbingan dan pelatihan profesional guru di MGMP/KKG/MGBK sehingga menjadi satu laporan); (b) laporan pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah. Laporan ini merupakan laporan tersendiri yang akan dijadikan satuan hasil dalam penghitungan angka kredit. Kedua laporan tersebut diketahui koordinator pengawas (korwas).
* Mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dan/atau tenaga kependidikan. Hasil evaluasi tersebut dituangkan dan tergabung dalam dokumen Laporan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Program Pembimbingan dan Pelatihan Profesionalisme Guru dan Kepala Sekolah.

1. **Konsep Tahapan Kegiatan Pengawasan**

Dalam kajian teori ini, tahapan-tahapan dalam pengawasan[[76]](#footnote-76) merujuk pada buku Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah yang diterbitkan oleh Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Tahapan kegiatan pengawasan terdiri dari empat (4) tahap, yaitu (1) tahap penyusunan/perencanaan program pengawasan, (2) tahap pelaksanaan program pengawasan, (3) tahap evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan (4) tahap pembimbingan dan pelatihan kepada guru/kepala madrasah.

1. **Tahap Penyusunan Program Pengawasan**

Pada tahap penyusunan, seorang pengawas pada dasarnya menggunakan fungsi manajemen berupa fungsi perencanaan. Dalam tahapan penyusunan program kegiatan pengawasan ini, aspek rencana pengawasan termasuk yang dititik beratkan. Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal.[[77]](#footnote-77)

Penyusunan program kepengawasan berkaitan erat dengan kegiatan utama seorang pengawas. Program kepengawasan yang disusun oleh pengawas madrasah harus memuat program pengawasan akademik dan manajerial, program pembinaan guru dan/atau kepala madrasah, program pemantauan pelaksanaan standar nasional pendidikan, program penilaian kinerja guru dan kepala madrasah, dan program pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan kepala madrasah. Muatan program kepengawasan menunjukkan adanya peran strategis pengawas terhadap kualitas dan keberhasilan kegiatan pendidikan di madrasah yang menjadi binaannya.[[78]](#footnote-78)

Penyusunan program pengawasan adalah perencanaan pengawasan. Ada lima perkara penting menurut Mahdi bin Ibrahim untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan. Merujuk pada pendapat beliau maka seorang pengawas dalam penyusunan program pengawasan harus memperhatikan (1) Ketelitian dan kejelasan dalam merumuskan tujuan dari penyusunan program pengawasan, (2) memperhatikan ketepatan waktu dari apa-apa yang direncana-rencana yang telah disusun dengan tujuan yang hendak dicapai dari program pengawasan, (3) memperhatikan keterkaitan antara fase-fase atau runtutan operasional  rencana dengan penanggung jawab operasional dalam hal ini adalah dirinya sebagai pengawas madrasah, hal ini agar mereka mengetahui fase-fase atau tahapan-tahapan tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai dalam program pengawasan, (4) Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan guru/kepala madrasah, mempertimbangkan perencanaan yang disusun, kesesuaian perencanaan dengan pengawas yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program pengawasan atau dengan mitra kerja pengawas, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan pengawasan, (5) perhatian terhadap kemampuan organisatoris (mengorganisasikan segala sesuatunya) pengawas madrasah sebagai penanggung jaawab operasional atau pelaksanaan program pengawasan.[[79]](#footnote-79)

Penyusunan program pengawasan adalah kegiatan pengawas madrasah dalam menyusun (1) program pengawasan akademik dan manajerial, (2) program pembinaan guru dan/atau kepala sekolah, (3) program pemantauan pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan dan (4) program penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah, serta (5) program pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala sekolah.[[80]](#footnote-80)

Dalam penyusunan program pengawasan ini, kegiatan intinya adalah menyusun dan memiliki program pengawasan tahunan sekolah binaan yang terdiri atas enam aspek, yaitu: identitas, pendahuluan, evaluasi hasil pelaksanaan program kegiatan pengawasan tahun sebelumnya, program tahunan pengawasan sekolah, program semester pengawasan sekolah, rencana pengawasan akademik (RPA) dan rencana pengawasan manajerial (RPM), penutup, dan lampiran.[[81]](#footnote-81)

Secara praktis, ada dua hal yang harus diikuti pengawas dalam penyusunan program pengawasan, yaitu: (1) bagaimana pengawas mengikuti sistematika penyusunan program pengawasan sesuai ketentuan. (2) bagaimana pengawas mengikuti petunjuk teknis penyusunan program pengawasan.[[82]](#footnote-82)

Dalam konteks pengawas madrasah aliyah di kabupaten Pesawaran, bagaimana pengawas yang ada menyusun program pengawasannya sesuai dengan pedoman di atas.

1. **Sistematika Penyusunan Program Pengawasan Sesuai Ketentuan**

Dalam sistematika penyusunan program pengawasan ada enam hal yang sangat prinsip harus dimuat, yaitu:

1. Identitas
2. Pendahuluan
3. Evaluasi hasil pelaksanaan program kegiatan pengawasan tahun sebelumnya yang memuat; (1) Identifikasi hasil Pengawasan (tahun sebelumnya), (2) Analisis Hasil Pengawasan (tahun sebelumnya), (3) Tindak Lanjut Hasil Pengawasan sebagai Acuan dalam Penyusunan Program Pengawasan.
4. Program tahunan pengawasan sekolah meliputi; (1) program pembinaan guru dan/atau kepala sekolah, (2) Program Pemantauan Pelaksanaan SNP, (3) Program Penilaian Kinerja Guru dan/atau Kepala Sekolah, (4) Program Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru dan/atau Kepala Sekolah.
5. Program semester pengawasan sekolah yang melipti; (1) Program Semester (Januari sampai dengan Juni), dan (2) Program Semester (Juli sampai dengan Desember).
6. Rencana pengawasan yang meliputi; (1) Rencana Pengawasan Akademik (RPA), (2) Rencana Pengawasan Manajerial (RPM).[[83]](#footnote-83)

Keberhasilan pengawas dalam tahapan penyusunan program pengawasan ini bisa dibuktikan dengan kepemilikan dokumen penyusunan program pengawasan sebagaimana dijelaskan di atas.

1. **Petunjuk Penyusunan Program Pengawas Sekolah**

Agar pengawas mudah dalam melaksanakan penyusunan program pengawasan, pengawas haruslah mengikuti petunjuk penyusunan program pengawasan mengacu pada sistematika penyusunan program pengawasan. Pada petunjuk teknis penyusunan program pengawasan memuat dan berisi hal-hal yang menjadi koridor penyusunan dan semestinya ada pada tiap-tiap komponen dalam sistematika.[[84]](#footnote-84)

Jadi, dengan adanya petunjuk penyusunan program pengawasan, pengawas menjadi terarah dalam menyusun program pengawasannya.

1. **Tahap Pelaksanaan Program Pengawasan**

Poerwadarmita dalam mengemukakan batasan perihal pelaksanaan dengan terlebih dahulu mengemukakan pengertian kata pelaksana. Pelaksana adalah orang yang mengerjakan atau melakukan rencana yang telah disusun. Sedangkan pelaksanaan adalah perihal (perbuatan, usaha) melaksanakan rancangan.[[85]](#footnote-85) Dengan mengadopsi pengertian di atas, dengan mudah bisa dipahami bahwa sebagai pelaksana pengawasan madrasah adalah pengawas madrasah, dan pelaksanaan pengawasan madrasah adalah segala perihal (perbuatan, usaha) dalam rangka melaksanakan rancangan pengawasan madrasah.

Menurut The Liang Gie, pelaksanaan adalah usaha-usaha yang dijalankan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan melengkapi segala kebutuhan alat-alat yang diperlukan, dimana pelaksanaannya, kapan waktunya dimulai dan berakhir, dan bagaimana cara dilaksanakan.[[86]](#footnote-86) Dengan mengacu pada definisi di atas, dalam pelaksanaan pengawasan seorang pengawas madrasah mengehendaki adanya; (1) rancangan-rancangan, (2) hal-hal yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pengawasan madrasah, (3) tempat dan waktu pelaksanaan pengawasan, dan (4) metode-metode pengawasan madrasah yang akan dipakai.

Adapun pelaksanaan program pengawasan adalah kegiatan pengawasan yang dilaksanakan oleh setiap pengawas sekolah berdasarkan program pengawasan yang telah disusun sebelumnya. Pelaksanaan program pengawasan meliputi tiga hal, yaitu: (1) pelaksanaan pembinaan guru dan/atau kepala sekolah; (2) memantau pelaksanaan Delapan SNP; dan (3) melaksanakan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah.[[87]](#footnote-87)

1. **Pelaksanaan pembinaan guru dan/atau kepala sekolah**

Dalam buku panduan pengawas sekolah/madrasah, dijelakan bahwa materi pembinaan guru meliputi kompetensi pedagogis, profesional, kepribadian, dan sosial. Sementara itu, materi pembinaan kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya, kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran.[[88]](#footnote-88)

Akmal Hawi menjelaskan Secara terminologi, pembinaan guru diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru,terutama bantuan yang berwujud pelayanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, penelitian sekolah, dan pengawas serta pembinaan lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar yang akan diterap guru tersebut.5Pembinaan itu memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru melalui pemberian bantuan terutama pelayanan pada guru.

Pembinaan keprofesionalan seorang guru pada dasarnya tumbuh melalui proses pengasahan atau melalui proses pembinaan akademik, artinya seorang guru telah melalui pembinaan akademik sudah pasti tumbuh pembinaan keprofesionalan sesuai bidang pembinaan ilmu, pendidikan dan keprofesionalan yang ditekuni seorang pendidik, maka tidak dikatakan profesional bila seorang guru dalam pembinaan akademik mengalami kendala.[[89]](#footnote-89)

Kemudian, dijelaskan beberapa langkah yang dilakukan dalam pelaksanaan pembinaan guru dan/atau kepala sekolah adalah sebagai berikut, yaitu; 1) Mencermati RPA/RPM untuk kegiatan pada program pembinaan guru dan/atau kepala sekolah, 2) Melaksanakan pembinaan guru dan/atau kepala sekolah sesuai dengan skenario kegiatan yang telah direncanakan dalam RPA/RPM, 3) Membuat surat keterangan pelaksanaan pembinaan guru dari kepala sekolah atau ketua KKG/MGMP dan/atau pelaksanaan pembinaan kepala sekolah dari kepala sekolah atau ketua KKKS/MKKS yang dilampiri dengan daftar hadir, 4) Membuat laporan pelaksanaan pembinaan guru dan/atau kepala sekolah dalam bentuk matriks dan narasi yang memuat aspek, kegiatan, sasaran, target, metode, hambatan, ketercapaian, kesimpulan, dan tindak lanjut.[[90]](#footnote-90)

1. **Pemantauan pelaksanaan Delapan SNP**

Pemantauan pelaksanaan delapan SNP termasuk dalam dimensi kompetensi supervisi manajerial.[[91]](#footnote-91) Dalam hal ini pengawas madrasah memiliki peran yang strategis. Ia dapat memotivasi, membimbing dan mendampingi para kepala sekolah untuk berupaya meningkatkan statusnya dan melakukan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Pada taraf awal, pengawas dapat mendorong sekolah-sekolah yang dibinanya untuk memenuhi kriteria standar nasional pendidikan dan memperoleh akreditasi yang baik. Bila hal ini telah diperoleh, dan muncul kepercayaan masyarakat terhadap sekolah tersebut maka selanjutnya sekolah dapat melakukan benchmarkingmenuju sekolah bertaraf internasional.[[92]](#footnote-92)

Dijelaskan dalam buku panduan pengawas sekolah/madrasah bahwa Pemantauan Pelaksanaan Delapan SNP meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.[[93]](#footnote-93)

Selanjutnya, langkah-langkah yang dilakukan dalam pemantauan pelaksanaan Delapan SNP adalah; 1) Mencermati RPA/RPM untuk kegiatan pada program pemantauan pelaksanaan SNP, 2) Melaksanakan pemantauan keterlaksanaan dan ketercapaian SNP sesuai dengan skenario kegiatan yang telah direncanakan dalam RPA/RPM, 3) Membuat surat keterangan pelaksanaan pemantauan pelaksanaan SNP dari kepala sekolah atau ketua KKG/MGMP dan/atau pelaksanaan pembinaan kepala sekolah dari kepala sekolah atau ketua KKKS/MKKS yang dilampiri dengan daftar hadir (lihat lampiran), 4) Mengolah nilai kinerja sekolah dari hasil pemantauan SNP, sesuai dengan RPA/RPM, 5) Membuat laporan pelaksanaan pemantauan SNP dalam bentuk matriks dan narasi yang memuat aspek, kegiatan, sasaran, target, metode, hambatan, ketercapaian, kesimpulan, tindak lanjut.[[94]](#footnote-94)

1. **Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru Dan/Atau Kepala Sekolah.**

Pengertian Penilaian Kinerja Guru Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, penilaian kinerja guruadalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya.[[95]](#footnote-95)

Sebagaimana di jelaskan dalam buku panduan pengawas sekolah/madrasah, materi penilaian kinerja guru meliputi kompetensi pedagogis dan profesional, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan melaksanakan penilaian hasil pembelajaran.[[96]](#footnote-96)

Sementara itu, materi penilaian kinerja kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya, kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran.[[97]](#footnote-97)

Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja satu tahunan dilakukan oleh pengawas sekolah/madrasah. Pelaksanaan penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah 4 (empat) tahunan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri dari pengawas sekolah/madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan komite sekolah/madrasah dengan mempertimbangkan pemenuhan persyaratan penilai seperti di bawah ini;

1. Terlatih untuk melakukan penilaian kinerja dan memahami cara menerapkan pedoman penilaian.
2. Memiliki keterampilan untuk menggunakan instrumen secara objektif.
3. Mampu mengolah dan menafsirkan data hasil penilaian serta dapat menyusun rekomendasi dari hasil penilaian sebagai input bagi pembuat kebijakan.[[98]](#footnote-98)

Khusus penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah oleh pengawas madrasah langkah-langkahnya adalah; 1) Mencermati RPA/RPM untuk kegiatan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah, 2) Melaksanakan pemantauan keterlaksanaan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah, sesuai dengan skenario kegiatan yang telah direncanakan dalam RPA/RPM 3) Membuat surat keterangan pelaksanaan pemantauan pelaksanaan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah yang dilampiri dengan daftar hadir (lihat lampiran), 4) Mengolah nilai kinerja guru dan kepala sekolah sesuai dengan RPA/RPM, 5) Membuat laporan pelaksanaan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah dalam bentuk matriks dan narasi yang memuat aspek, kegiatan, sasaran, target, metode, hambatan, ketercapaian, kesimpulan, dan tindak lanjut.[[99]](#footnote-99)

Dalam laporan pelaksanaan penilaian kinerja guru/kepala madrasah hal-hal yang harus diperhatikan adalah; (1) identitas, (2) pendahuluan, (3) kerangka pikir pemecahan masalah, (4) pendekatan dan metode, (5) hasil pengawasan sekolah binaan, yang memuat setidaknya tiga (3) hal, yaitu (a) hasil pelaksanaan dan pengolahan penilaian kinerja guru, (b) hasil pelaksanaan dan pengolahan penilaian kinerja kepala madrasah, dan (c) pembahasan hasil pengawasan.

Dokumen-dokumen pendukung yang perlu dilampirkan dalam laporan ini adalah: (1) Surat tugas pengawasan dari kepala dinas pendidikan atau korwas kabupaten/kota (2). Surat keterangan pelaksanaan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah dari kepala sekolah binaan (3). Jadwal pelaksanaan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah (4). Daftar hadir guru (memenuhi beban jumlah guru minimal) dan/atau kepala sekolah (memenuhi jumlah minimal kepala sekolah binaan) yang dinilai (5). Instrumen penilaian kinerja guru dan/kepala sekolah yang telah diisi (6). Hasil pengolahan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah.[[100]](#footnote-100)

Keberhasilan dalam pelaporan seorang pengawas madrasah aliyah adalah bisa dibuktikan dengan kepemilikan dokumen laporan pelaksanaan penilaian kinerja guru/kepala madrasah.

1. **Tahap Evaluasi Hasil Pelaksanaan Program Pengawasan**

Evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan adalah kegiatan menilai keberhasilan pelaksanaan program pengawasan yang wajib dilaksanakan oleh setiap pengawas sekolah/madrasah. Evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan meliputi empat hal, yaitu (1) melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan pembinaan guru dan/atau kepala sekolah; (2) melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan pemantauan SNP; (3) melaksanakan evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah; dan (4) melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan di tingkat kabupaten/ kota/provinsi.[[101]](#footnote-101)

Seorang pengawas dalam hal ini diharuskan membuat laporan pelaksanaan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan di tingkat kabupaten/kota/provinsi. Dalam laporan ini ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu; (1) identitas, (2) pendahuluan, (3) kerangka pikir pemecahan masalah, (4) pendekatan dan metode, (5) hasil pengawasan pada tingkat kabupaten/kota/provinsi yang meliputi enam hal, yaitu; (a) Hasil Pelaksanaan Pembinaan Guru dan Kepala Sekolah (b). Hasil Pemantauan Pelaksanaan SNP, (c). Hasil Penilaian Kinerja Guru dan Kepala Sekolah, (d). Pembimbingan Profesionalisme Guru dan Kepala Sekolah, (e). Pembimbingan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sekolah, (f). Pembimbingan Pengawas Sekolah Muda dan Pengawas Sekolah Madya dalam Pelaksanaan Tugas Pokok.[[102]](#footnote-102)

Dokumen-dokumen pendukung yang perlu dilampirkan dalam laporan ini adalah: (1) Data hasil pembinaan guru dan/atau kepala sekolah, (2). Hasil analisis pembinaan guru dan/atau kepala sekolah, (3). Data hasil pemantauan SNP, (4). Hasil analisis pemantauan SNP, (5). Data hasil penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah, (6). Hasil analisis penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah.[[103]](#footnote-103)

Keberhasilan pengawas madrasah aliyah dalam hal ini bisa dibuktikan dengan menunjukkan dokumen laporan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan program pengawasan ditingkat kabupaten/kota/provinsi.

1. **Tahap Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru/Kepala Sekolah**

Dijelaskan dalam buku panduan pengawas bahwa pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP/MGBK pada setiap jenis dan jenjang pendidikan serta di semua sekolah binaan berupa kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) guru dan/atau kegiatan lainnya. PKB guru berupa pengembangan diri, karya tulis ilmiah, dan karya inovatif. Pengembangan diri dapat dilakukan melalui diklat fungsional dan kegiatan kolektif guru.

Selanjutnya, pengembangan keprofesian berkelanjutan merupakan pengembangan kompetensi guru dan/atau kepala sekolah yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, dan berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya. Oleh karena itu, untuk membuat program tersebut, pengawas harus memiliki data kebutuhan guru dan/atau kepala sekolah. Data tersebut dapat diperoleh dari hasil evaluasi diri atau penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah atau dari data hasil kepengawasan lainnya. Data tersebut dapat menggambarkan kekuatan dan kelemahan guru dan/atau kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat diperoleh dari kegiatan kepengawasan yang dilakukan sehari-hari.[[104]](#footnote-104)

Pengembangan diri adalah upaya-upaya untuk meningkatkan profesionalisme diri agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan agar mampu melaksanakan tugas pokok dan kewajibannya dalam pembelajaran/pembimbingan termasuk pelaksanaan tugas-tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.[[105]](#footnote-105)

Publikasi ilmiah adalah karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakatsebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan secara umum.[[106]](#footnote-106)

Karya inovatif adalah karya yang bersifat pengembangan, modifikasi atau penemuan baru sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan, sains/teknologi, dan seni.[[107]](#footnote-107)

Kerangka konsep pembinaan profesionalisme Kepala Madrasah dengan melalui 4 kegiatan pokok, ***pertama*** melalui penyusunan regulasi sebagai payung operasional yang mampu memberikan arah pembinaan profesionalisme tenaga kependidikan, ***kedua*** penyusunan standarisasi kompetensi tenaga kependidikan sebagai acuan peningkatan kompetensi profesionalisme maupun sertifikasi dalam rangka menjamin mutu tenaga kepndidikan, ***ketiga*** melalui advokasi yang dimaksudkan adalah pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi di bidang pembinaan tenaga kependidikan pada pendidikan formal, dan yang ***keempat*** memberikan subsidi atau *blockgrant* kegiatan yang berkaitan dengan pembinaan dan peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan pada pendidikan madrasah.[[108]](#footnote-108)

Lebih lanjut Manap Somantri dalam kesimpulan penelitiannya yang bertema **“**Pemetaan Kompetensi Kepala Sekolah Dan Pengembangan Profesionaisme Guru Secara Berkelanjutan” menuliskan bahwa”

“Pembinaan profesional dilaksanakan dengan jalan: menjadi anggota MKKS, menjadi pengurus MKKS, mempunyai pogram rutin dan insidental, mengikuti workshop penyusunan program MKKS dan program kerja sekolah, workshop penyusunan laporan tahunan, ada pembicaraan khusus dibicarakan dalam forum MKKS di setiap even khusus, Dinas pendidikan mengadakan pembinaan kepala sekolah minimal dua kali dalam setahun, dan sebagian menyatakan bahwa Dinas pendidikan provinsi dan LPMP mengadakan pembinaan kepala sekolah minimal dua kali dalam setahun.[[109]](#footnote-109)

Adapun, pembimbingan pelatihan profesional guru dan/atau kepala sekolah dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu (1) tahapan penyusunan program pembimbingan dan pelatihan, (2) pelaksanaan program, dan (3) mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala sekolah.[[110]](#footnote-110)

1. **Tahapan penyusunan program pembimbingan dan pelatihan**

Dalam penyusunan program pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru ini, pengawas menyusun materi-materi pembimbingan dan pelatihannya, bagaimana tujuan dan sasarannya, apa yang menjadi target, bagaimana indikator keberhasilannya, bagaimana strategi/metode/tehniknya, seperti apa skenario pembimbingannya, bagaimana SDMnya, seperti apa penilaian dan instrumen yang dikembangkan, dan bagaimana tindak lanjutnya.[[111]](#footnote-111)

Adapun dalam program pembimbingan dan pelatihan untuk kepala madrasahnya, pengawas menyusun materi-materi pembimbingannya, bagaimana tujuan dan sasarannya, apa yang menjadi target, bagaimana indikator keberhasilannya, bagaimana strategi/metode/tehniknya, seperti apa skenario pembimbingannya, bagaimana SDMnya, seperti apa penilaian dan instrumen yang dikembangkan, dan bagaimana tindak lanjutnya.[[112]](#footnote-112)

1. **Pelaksanaan Program Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru/Kepala Sekolah**

Pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru dan/atau kepala sekolah dilaksanakan sesuai dengan program pembimbingan dan pelatihan profesional yang sudah disusun dan diakhiri dengan menyusun laporan hasil pembimbingan dan pelatihan profesional yang sesuai dengan sistematika laporan, sesuai dengan lampiran/skema laporan. Adapun laporan pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru dan/atau kepala sekolah dilengkapi dengan: (a) surat keterangan pembimbingan dan pelatihan guru dan/atau kepala sekolah di MGMP/KKG/MGBK dan/atau K3S/MKKS; (b) daftar hadir pembimbingan dan pelatihan guru dan/atau kepala sekolah di MGMP/KKG/MGBK dan/atau K3S/MKKS; (c) jadwal pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan guru dan/atau kepala sekolah di MGMP/KKG/MGBK dan/atau K3S/MKKS; (d) materi pembimbingan dan pelatihan guru dan/atau kepala sekolah di MGMP/KKG/MGBK dan/atau K3S/MKKS; (e) instrumen pembimbingan dan pelatihan guru dan/atau kepala sekolah di MGMP/KKG/MGBK dan/atau K3S/MKKS. (f) simpulan hasil pembimbingan dan pelatihan guru dan/atau kepala sekolah di MGMP/KKG/MGBK dan/atau K3S/MKKS; dan (g). tindak lanjut hasil pembimbingan dan pelatihan guru dan/atau kepala sekolah di MGMP/KKG/MGBK dan/atau K3S/MKKS.

1. **Evaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru/kepala sekolah**

Dijelaskan dalam buku panduan pengawas sekolah/madrasah bahwa evaluasi adalah pemberian estimasi terhadap pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP/MGP serta pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah di KKKS/ MKKS untuk menentukan keefektifan dan kemajuan dalam rangka mencapai tujuan pelaksanaan yang telah ditetapkan. Evaluasi program untuk perbaikan pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP/MGP serta pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah di KKKS/ MKKS melibatkan penentuan perubahan yang terjadi pada periode tertentu. Semua personel dalam pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan kepala sekolah dan guru bekerja sama untuk membawa perubahan-perubahan dalam perbaikan pembelajaran di sekolah binaan. Lebih dari itu semua yang harus dipertimbangkan sebagai ruang lingkup evaluasi hasil, pembimbingan dan pelatihan guru dan kepala sekolah meliputi rencana perbaikan, organisasi perencanaan, tujuan yang akan dicapai, teknik-teknik pencapaian tujuan, dan perubahan-perubahan yang dilakukan di bidang kepengawasan dan bimbingan.[[113]](#footnote-113)

Adapun evaluasi program pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru/kepala sekolah meliputi materi-materi yang akan disampaikan, apa targetnya, apa hasil yang ingin dicapai, adakah kesenjangan antara target dan hasil, bagaimana langkah pemecahan kesenjangan yang ada, simpulan dan bagaimana tindak lanjutnya.[[114]](#footnote-114)

Terkait evaluasi program pelaksanaan bimbingan dan pelatihan guru di KKG/MGMP/MGP dan kepala sekolah di KKKS/MKKS, maka isi laporannya terkait dengan materi-materi yang akan disampaikan, apa targetnya, apa hasil yang ingin dicapai, adakah kesenjangan antara target dan hasil, bagaimana langkah pemecahan kesenjangan yang ada, simpulan dan bagaimana tindak lanjutnya.[[115]](#footnote-115)

1. **Menyusun Laporan Hasil Evaluasi Pembimbingan dan Pelatihan Kepala Sekolah dan Guru**

Sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala sekolah, pengawas madrasah aliyah diharuskan membuat laporan tertulis sesuai dengan sistematika laporan yang berlaku.[[116]](#footnote-116)

Dalam pelaporan pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala sekolah ini, hal-hal yang harus diperhatikan; (1) identitas, (2) pendahuluan, (3) kerangka pikir pemecahan masalah, (4) pendekatan dan metode, (5) Hasil pelaksanaan bimbingan dan pelatihan yang meliputi; (a). Hasil Pelaksanaan Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru, (b). Hasil Pelaksanaan Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Kepala Sekolah, (c). Pembahasan Hasil Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru dan/atau Kepala Sekolah.[[117]](#footnote-117)

Adapun dokumen-dokumen pendukung yang perlu dilampirkan adalah : (1) Surat tugas pengawasan dari kepala dinas pendidikan atau korwas kabupaten/kota, (2). Surat keterangan pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan guru dan/atau kepala sekolah dari kepala sekolah binaan, (3). Jadwal pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan/atau kepala sekolah, (4). Daftar hadir guru dan/atau kepala sekolah pada saat pembimbingan, (5). Instrumen pembimbingan yang telah diisi.[[118]](#footnote-118)

1. Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005) Ed. Ke-5, cet. Ke-3, h. 427. [↑](#footnote-ref-1)
2. Michael Agnes, *Websre’s New World Callage Dictionary,* (Clevenland, Ohio: Wiley Publishing, Ed. Ke-4, h. 716. [↑](#footnote-ref-2)
3. Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakasanaan, Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), h. 78. [↑](#footnote-ref-3)
4. E. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan,* (Jakarta : Bumi Aksara, 2013), h. 56. [↑](#footnote-ref-4)
5. Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 237. [↑](#footnote-ref-5)
6. Edwards III, George C., *Implementing Public Policy,* (Washington DC: Congressional Quarterly Press, 1980), h. 1. [↑](#footnote-ref-6)
7. *Ibid*., h. 10. [↑](#footnote-ref-7)
8. Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 99. [↑](#footnote-ref-8)
9. Solichin Abdul Wahab, *.....*, h. 65. [↑](#footnote-ref-9)
10. D. Riant Nugroho, *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2006), h. 129. [↑](#footnote-ref-10)
11. *Ibid*, h. 131. [↑](#footnote-ref-11)
12. *Ibid*, h. 134. [↑](#footnote-ref-12)
13. *Ibid*, h. 134. [↑](#footnote-ref-13)
14. Nyimas Dwi Koryati, dkk., *Kebijakan dan Manajemen Pembangunan Wilayah*, (Yogyakarta: YPAPI, 2004), h. 16. [↑](#footnote-ref-14)
15. *Opcit*, Subarsono, *.....*, h. 99. [↑](#footnote-ref-15)
16. *Ibid*, h. 99. [↑](#footnote-ref-16)
17. Asna Aneta, *Implementasi Kebijakan Program Penanggulangan Kemiskinan Perkotaan (P2KP) di Kota Gorontalo*, Jurnal Administrasi Publik, Volume 1 No. 1 Thn. 2010, h. 59. [↑](#footnote-ref-17)
18. *Ibid*, h. 59. [↑](#footnote-ref-18)
19. Yulianto Kadji, *Implementasi Kebijakan Publik melalui MSN Approach,* Jurnal Teknologi dan Manajemen Informatika. Volume 6 Edisi Khusus Juli 2008. Malang: Universitas Merdeka Malang, 2008), h. 59. [↑](#footnote-ref-19)
20. M. Hassan Shadily, *Kamus Bahasa Inggris-Indonesia*, (Jakarta : PT. Gramedia,2004), h. 569. [↑](#footnote-ref-20)
21. Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta: P2LPTK, Ditjen Dikti, Depdikbud, 1988), h.152. [↑](#footnote-ref-21)
22. N.A. Ametembun, *Guru dalam Administrasi Sekolah,* (Bandung: IKIP Bandung, 1981), h.1. [↑](#footnote-ref-22)
23. Kimball Willes, *Supervision for Better School,* (New Yersey: Printice Hall Inc, Engwwood Cliffs, 1987), h. 8. [↑](#footnote-ref-23)
24. Syafaruddin dan Asrul. Editor, *Manajemen Kepengawasan Pendidikan*, (Bandung: Citapustaka Media, 2014), h. 115. [↑](#footnote-ref-24)
25. M. Said Husin dan Etty Nurbayani, *Potret Pengawasan Madrasah Aliyah Se-Kota Samarinda: Antara Cita Dan Fakta*, (Samarinda: Fenomena, Volume V, No. 1, 2013), h. 103 [↑](#footnote-ref-25)
26. Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prkatik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 156. [↑](#footnote-ref-26)
27. Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 274. [↑](#footnote-ref-27)
28. Pupuh Fathurrohman, AA. Suryana, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2011), h.142. [↑](#footnote-ref-28)
29. PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Mutu Pendidikan. [↑](#footnote-ref-29)
30. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 2-3. [↑](#footnote-ref-30)
31. Mulyana A.Z., *Rahasia Menjadi Guru Hebat,* (Jakarta: PT. Grasindo. 2010), h. 110. [↑](#footnote-ref-31)
32. Asep Priatna, *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinirje Pengawas Sekolah Dasar di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bekasi*, ISSN 1412-565 X, h. 279. [↑](#footnote-ref-32)
33. *Ibid*., h. 281. [↑](#footnote-ref-33)
34. Amrin, *Kinerja Pengawas Dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik di Sekolah Dasar, Studi Evaluasi di Sekolah Dasar Kabupaten Bengkulu Selatan*, Tesis, (Bengkulu: Universitas Bengkulu , 2013), h. 18. [↑](#footnote-ref-34)
35. *Ibid*, h. 18.-19. [↑](#footnote-ref-35)
36. Ibid., h. 19. [↑](#footnote-ref-36)
37. Ibid., h. 19-20. [↑](#footnote-ref-37)
38. Amrin, *Kinerja Pengawas Dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik di Sekolah Dasar, Studi Evaluasi di Sekolah Dasar Kabupaten Bengkulu Selatan*, Tesis, (Bengkulu: Universitas Bengkulu , 2013), h. 20. [↑](#footnote-ref-38)
39. Ibid., h. 21. [↑](#footnote-ref-39)
40. Asep Priatna, *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinirje Pengawas Sekolah Dasar di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bekasi*, ISSN 1412-565 X, h. 280-281. [↑](#footnote-ref-40)
41. Syamsul Hadi, *Supervisi Manajerial*, dalam gusipul70.files.wordpress.com/-2012/11/supervisi-manajerial. [↑](#footnote-ref-41)
42. Lantip Diat Prasojo, *Supervisi Pndidikan*, (Yogyakarta : Gava Media, 2015), h. 84. [↑](#footnote-ref-42)
43. Nana Sudjana, dkk, *Standar Mutu Pengawas*, ( Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Tenaga Kependidikan: Departemen Pendidikan Nasional, 2006) [↑](#footnote-ref-43)
44. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 5. [↑](#footnote-ref-44)
45. *Ibid.*, h. 10. [↑](#footnote-ref-45)
46. Direktorat Tenaga Kependidikan. *Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas sekolah/Madrasah*. (Jakarta: Depdiknas. 2009) [↑](#footnote-ref-46)
47. Imron, A., *Manajemen Pendidikan: Substansi Inti dan Ekstensi*, dalam Imron, A., dkk., (Eds.), *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. (Malang: Universitas Negeri Malang. 2003), h. 3-14. [↑](#footnote-ref-47)
48. Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 46. [↑](#footnote-ref-48)
49. *Ibid*., h, 48. [↑](#footnote-ref-49)
50. *Ibid*., h. 49-50. [↑](#footnote-ref-50)
51. Lantip Diat Prasojo, *Supervisi Pndidikan*, (Yogyakarta : Gava Media, 2015), h. 40. [↑](#footnote-ref-51)
52. Syamsul Hadi, *Supervisi Manajerial*, dalam gusipul70.files.wordpress.-com/2012/11/supervisi-manajerial. [↑](#footnote-ref-52)
53. *Ibid*, h.86 [↑](#footnote-ref-53)
54. Syamsul Hadi, *Supervisi Manajerial*, dalam gusipul70.files.wordpress.com/2012-/11/supervisi-manajerial. [↑](#footnote-ref-54)
55. *http://www.artikata.com/arti-360090-pembinaan.html*, diakses 18 Januari 2016. [↑](#footnote-ref-55)
56. Simanjuntak, B., I. L Pasaribu, *Membina dan Mengembangkan GenerasiMuda,* (Bandung: Tarsito, 1990), h. 84. [↑](#footnote-ref-56)
57. Mangun Hardjana, *Pembinaan, Arti dan Metodenya*, (Yogyakarta:Kanimus, 1986), h. 17. [↑](#footnote-ref-57)
58. bukharistyle.blogspot.com/pembinaan/ diakses pada 13/07/2019. [↑](#footnote-ref-58)
59. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 5. [↑](#footnote-ref-59)
60. Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional, Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah,* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 84. [↑](#footnote-ref-60)
61. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, h. 10-11. [↑](#footnote-ref-61)
62. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 5. [↑](#footnote-ref-62)
63. Syafrudin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesonal dan lmplementasi Kurikulum*, 2002, h. 80. [↑](#footnote-ref-63)
64. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*, h. 3. [↑](#footnote-ref-64)
65. Peter Salim & Yeni Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer,* (Jakarta : Modern Press, 1995), h. 160. [↑](#footnote-ref-65)
66. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 5. [↑](#footnote-ref-66)
67. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, h. 6-7. [↑](#footnote-ref-67)
68. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, h. 8-10. [↑](#footnote-ref-68)
69. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 10. [↑](#footnote-ref-69)
70. Asep Suryana, *Strategi Monitoring Dan Evaluasi (Monev) Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah*, 2010 [↑](#footnote-ref-70)
71. Prof. Dr. J. Winardi, S.E, *Manajemen Prilaku Organisasi* (Jakarta: Prenada Media Group,2014), h. 383. [↑](#footnote-ref-71)
72. Sabar Budi Raharjo, *Kontribusi Delapan Standar Nasional Pendidikan Terhadap Pencapaian Prestasi Belajar*, (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 20, Nomor 4, Desember 2014), h. 472. [↑](#footnote-ref-72)
73. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 11. [↑](#footnote-ref-73)
74. Supadi, *Implementasi Program Kepengawasan Madrasah Berdasarkan Kepatuhan Dan Kompetensi Pengawas,* (Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXV No.1 April 2018), h. 13. [↑](#footnote-ref-74)
75. Ibid., h. 13. [↑](#footnote-ref-75)
76. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 31-61. [↑](#footnote-ref-76)
77. A. Farhan Syaddad dan Agus Salim,*Pengertian, Dan Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Islam*, dalam https://mpiuika.wordpress.com/2009/10/22/makalah-diskusi-mpi-kelompok-1/ [↑](#footnote-ref-77)
78. Umi Muzayanah, *Kualitas Kinerja Pengawas Madrasah Dalam Perspektif Guru Dan Kepala Madrasah Di Sukoharjo Dan Surakarta*, dalam Jurnal “Al-Qalam” Volume 22 Nomor 1 Juni 2016, h. 270. [↑](#footnote-ref-78)
79. Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta: Pustaka Al Kautsar, 1997), h. 63. [↑](#footnote-ref-79)
80. *Ibid*., h. 31. [↑](#footnote-ref-80)
81. Ibid., h. 32. [↑](#footnote-ref-81)
82. *Ibid*., h. 32-44. [↑](#footnote-ref-82)
83. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 32-33. [↑](#footnote-ref-83)
84. *Ibid*., h. 33-44. [↑](#footnote-ref-84)
85. W.J.S. Poerwaarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), h. 553. [↑](#footnote-ref-85)
86. The Liang Gie, dan Sutarto, *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*, (Yogyakarta: Karya Kencana, 1997), h. 191. [↑](#footnote-ref-86)
87. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 44. [↑](#footnote-ref-87)
88. *Ibid*. h. 44-45. [↑](#footnote-ref-88)
89. Akmal Hawi, *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), h. 68. [↑](#footnote-ref-89)
90. *Ibid*., h. 45. [↑](#footnote-ref-90)
91. Direktorat Tenaga Kependidikandirektorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikandepartemen Pendidikan Nasional, *Monitoring Pelaksanaan Standar Nasional Pendidikandan Akreditasi Sekolah*, 2008, h. 2. [↑](#footnote-ref-91)
92. *Ibid*., h. 1. [↑](#footnote-ref-92)
93. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 46. [↑](#footnote-ref-93)
94. *Ibid*., h. 47. [↑](#footnote-ref-94)
95. Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaanbadan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Kebudayaan Dan Penjaminan Mutu Pendidikanpusat Pengembangan Profesi Pendidik, *Pembinaan Dan Pengembangan Profesi Guru Buku 2; Pedoman Pelaksanaanpenilaian Kinerja Guru*, 2012, h. 5. [↑](#footnote-ref-95)
96. *Ibid*., h. 48. [↑](#footnote-ref-96)
97. *Ibid*., h. 48. [↑](#footnote-ref-97)
98. Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Pedoman Penilaian Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah*, 2012, h. 12. [↑](#footnote-ref-98)
99. *Ibid*., h. 48-49. [↑](#footnote-ref-99)
100. *Ibid*., h. 50. [↑](#footnote-ref-100)
101. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 50-51. [↑](#footnote-ref-101)
102. *Ibid*., h. 54. [↑](#footnote-ref-102)
103. *Ibid*., h. 54. [↑](#footnote-ref-103)
104. *Ibid*., h. 55. [↑](#footnote-ref-104)
105. Kementerian Pendidikan Nasionaldirektorat Jenderal Peningkatan Mutupendidik Dan Tenaga Kependidikan, *Pembinaan Dan Pengembangan Profesi Guru Buku 1: Pedoman Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)*, 2010, h. 12-13. [↑](#footnote-ref-105)
106. *Ibid*, h. 14. [↑](#footnote-ref-106)
107. *Ibid*, h. 16. [↑](#footnote-ref-107)
108. https://muhammadalmustofa.wordpress.com/2011/04/03/rogram-pembinaan-profesionalisme-kepala-sekolah-dan-pengawas-sekolah/ [↑](#footnote-ref-108)
109. Manap Somantri, *Pemetaan Kompetensi Kepala Sekolah Dan Pengembangan Profesionaisme Guru Secara Berkelanjutan*, dalam [http://menulisbersamaaswir.blogspot.-com/2015/08/pemetaan-kompetensi-kepala-sekolah-dan.html](http://menulisbersamaaswir.blogspot.com/2015/08/pemetaan-kompetensi-kepala-sekolah-dan.html). [↑](#footnote-ref-109)
110. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah/Madrasah Pendidikan Dasar Dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), h. 55. [↑](#footnote-ref-110)
111. Lihat matrik format langkah-langkah penyusunan program pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru, *Ibid*., h. 55. [↑](#footnote-ref-111)
112. *Ibid*., h. 56. [↑](#footnote-ref-112)
113. *Ibid*., h. 58. [↑](#footnote-ref-113)
114. *Ibid*., h. 59. [↑](#footnote-ref-114)
115. *Ibid*., h. 60. [↑](#footnote-ref-115)
116. *Ibid*., h. 60. [↑](#footnote-ref-116)
117. *Ibid*., h. 60. [↑](#footnote-ref-117)
118. *Ibid*., h. 61. [↑](#footnote-ref-118)