

**MANAJEMEN SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS MADRASAH
TSANAWIYAH DI KOTA CIMAHI**

**MANAGEMENT OF ACADEMIC SUPERVISION BY THE SUPERVISOR
OF THE MADRASA TSANAWIYAH IN THE CITY OF CIMAHI**

إدارة الإشراف الأكاديمي من قبل مشرفي المدارس الثانوية في مدينة السماحي

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
Manajemen Pendidikan Islam Pada Program Studi Manajemen Pendidikan
Islam Konsentrasi Supervisi Pendidikan Islam**



**Oleh:
MU`ALIMIN
NIM. 2190060004**

**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2021**

**MANAJEMEN SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS MADRASAH
TSANAWIYAH DI KOTA CIMAHI**

**MANAGEMENT OF ACADEMIC SUPERVISION BY THE SUPERVISOR
OF THE MADRASA TSANAWIYAH IN THE CITY OF CIMAHI**

إدارة الإشراف الأكاديمي من قبل مشرفي المدارس الثانوية في مدينة السماحي

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
Manajemen Pendidikan Islam Pada Program Studi Manajemen Pendidikan
Islam Konsentrasi Supervisi Pendidikan Islam**



**Oleh:
MU`ALIMIN
NIM. 2190060004**

**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2021**

SURAT PERNYATAAN PENULIS

Bismillahirrahmanirrahim

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Mu'alimin

Tempat/Tgl.Lahir : Batang, 21 September 1984

NIM : 2190060004

Jurusan / Prodi : Manajemen Pendidikan Islam/ Pascasarjana

Judul Tesis : **Manajemen Supervisi Akademik Pengawas Madrasah
Tsanawiyah Di Kota Cimahi**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar MagisterManajemen Pendidikan Islam dari Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Bila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian dari tesis ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Bandung,
Yang membuat pernyataan



Mu'alimin

NIM. 2190060004

ABSTRAK

Mualimin, NIM. 2190060004: Manajemen Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah Di Kota Cimahi. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung. 2021.

Manajemen supervisi akademik saat ini dihadapkan pada masa-masa yang sulit sekaligus tantangan dikarenakan menghadapi pandemic Covid-19, di masa normal secara umum pendidikan di Indonesia belum menunjukkan mutu yang memuaskan semua pihak, kondisi pendidikan di Indonesia menurut survei *Political and Economic Risk Consultant* (PERC) belum menunjukkan hasil menggembirakan, pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas di sekolah belum efektif sehingga belum memberi kontribusi yang memadai untuk meningkatkan mutu layanan belajar, data menunjukkan bahwa kondisi pengawas yang ada sekarang dalam tingkat nasional memiliki kompetensi yang masih rendah, Berdasarkan fenomena tersebut maka peneliti tertarik meneliti tentang supervisi yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah di Kota Cimahi dengan judul Manajemen Supervis Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah Di Kota Cimahi dengan teori dasar manajemen dari James AF Stoner dan regulasi Pengawas Madrasah, Pendekatan yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, Metode yang digunakan dalam penelitian ini penelitian ini adalah studi kasus (*case study*) Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi sudah dilaksanakan dengan baik, namun permasalahan yang ditemukan adalah sarana dan prasarana serta tunjangan guru madrasah yang masih rendah(2) Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi sudah dilaksanakan dengan baik, namun dalam hal beban kerja kurang maksimal, pengawas MTs mendapat tugas tambahan, yaitu mengawasi RA di Kota Cimahi sehingga pengawas kurang fokus ke MTs(3) Kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi sudah sesuai perencanaan, namun ada permasalahan yaitu ketika mengkomunikasikan pelaksanaan supervisi akademik antara pengawas dan sasaran supervisi kurang maksimal di masa Covid-19. (4) Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi sudah sesuai perencanaan, namun ada kendala, yaitu instrumen penilaian kinerja guru yang terlalu banyak, (5) Evaluasi supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi sudah baik, meskipun pendekatan supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas belum menunjukkan ada pendekatan psikologis kepada guru madrasah.

Kata Kunci: Manajemen Supervisi, Supervisi Akademik, Pengawas Madrasah

تجريدي

معلمين: إدارة الإشراف الأكاديمي من قبل مشرفي المدارس الثانوية في مدينة السماحي. برنامج الدراسات العليا في جامعة سونان غونونغ دجاتي الإسلامية، باندونغ. 2021.

تواجه إدارة الإشراف الأكاديمي حاليا أوقاتا صعبة بالإضافة إلى تحديات بسبب وباء كوفيد-19 الأوقات العادية في التعليم العام في إندونيسيا لم تظهر جودة ترضي جميع الأطراف، ولم تظهر حالة التعليم نتائج مشجعة ، لم يكن تنفيذ (PERC) في إندونيسيا وفقا لمسح مستشار المخاطر السياسية والاقتصادية الإشراف الأكاديمي من قبل المشرفين في المدارس فعلا بحيث لم يقدم مساهمة كافية في تحسين جودة خدمات التعلم ، وتظهر البيانات أن الحالة الحالية للمشرفين على المستوى الوطني لديها كفاءة منخفضة. وبناء على هذه الظاهرة، يهتم الباحثون بفحص الإشراف الذي يقوم به مشرفو المدارس في مدينة سيماهي بلقب إدارة الإشراف الأكاديمي على مشرفي مدرسة التسانوية في مدينة سيماهي مع النظرية الأساسية للإدارة من جيمس أف ستونر وأنظمة مشرف المدرسة النهج الذي يستخدمه المؤلف في هذه الدراسة أنا هو نهج نوعي ، والأسلوب المستخدم في هذا البحث هو . تقنيات جمع البيانات هي عن طريق المقابلة والمراقبة والتوثيق، وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه: (1) تم تنفيذ تخطيط الإشراف الأكاديمي لمشرف المدرسة التسانوية في مدينة سيماهي بشكل جيد، ولكن المشاكل التي تم العثور عليها هي مرافق وبنية تحتية وبدلات لمعلمي المدارس الذين ما زالوا منخفضين (2) تنظيم الإشراف الأكاديمي للمشرفين على المدرسة في مدينة سيماهي تم تنفيذها بشكل صحيح ، ولكن من حيث الحد الأقصى لعناء العمل، يحصل المشرفون على المدارس الثانوية على مهام إضافية، وهي الإشراف على في مدينة كيكيم الإشراف الأكاديمي لمشرف (3) سيماهي بحيث يكون المشرفون أقل تركيزا على المدارس الثانوية المدرسة التسانوية في مدينة سيماهي هو وفقا للتخطيط، ولكن هناك مشكلة هي عند التواصل تنفيذ الإشراف الأكاديمي بين المشرفين وأهداف الإشراف ليست قصوى في فترة كوفيد-19. (4) الأكاديمي لمشرف المدرسة التسانوية بمدينة سيماهي وفقا للتخطيط، ولكن هناك معوقات، وهي وجود عدد كبير جدا من أدوات تقييم أداء المعلمين، (5) تقييم الإشراف الأكاديمي لمشرف المدرسة التسانوية بمدينة سيماهي كان جيدا، رغم أن نهج الإشراف الأكاديمي الذي يتبعه المشرف لم يظهر أي نهج لمعلمي المدرسة.

الكلمات الرئيسية: إدارة الإشراف، الإشراف الأكاديمي، مشرف المدرس

ABSTRACT

Mu`alimin, NIM. 2190060004: Management Of Academic Supervision By The Supervisor Of The Madrasa Tsanawiyah In The City Of Cimahi. Postgraduate Program at Sunan Gunung Djati State Islamic University, Bandung. 2021.

The management of academic supervision is currently faced with difficult times as well as challenges due to the Covid-19 pandemic, in normal times in general education in Indonesia has not shown a quality that satisfies all parties, the condition of education in Indonesia according to the Political and Economic Risk Consultant (PERC) survey, has not shown encouraging results, the implementation of academic supervision by supervisors in schools has not been effective so that it has not made an adequate contribution to improving the quality of learning services, the data shows that the current condition of supervisors at the national level has low competence. Based on this phenomenon, researchers are interested examined the supervision carried out by madrasa supervisors in Cimahi City with the title Management of Academic Supervising Tsanawiyah Madrasah Supervisors in Cimahi City with the basic theory of management from James AF Stoner and Madrasah Supervisor regulations, the approach that the author uses in this study i is a qualitative approach, the method used in this research is a case study. Data collection techniques are by interview, observation and documentation, the results of this study indicate that: (1) The planning of academic supervision of Madrasah Tsanawiyah Supervisor in Cimahi City has been implemented well, but the problems found are the facilities and infrastructure and allowances of madrasah teachers who are still low(2) Organizing academic supervision of Madrasah Tsanawiyah Supervisors in Cimahi City has been implemented properly, but in terms of less maximum workload, MTs supervisors get additional tasks, namely supervising RA in Cimahi City so that supervisors are less focused on MTs (3) Kepem the academic supervision of Madrasah Tsanawiyah Supervisor in Cimahi City is in accordance with the planning, but there is a problem that is when communicating the implementation of academic supervision between supervisors and supervision targets are not maximal in the Covid-19 period. (4) Control of academic supervision of Madrasah Tsanawiyah Supervisor in Cimahi City is in accordance with the planning, but there are constraints, namely too many teacher performance assessment instruments, (5) The evaluation of academic supervision of Madrasah Tsanawiyah Supervisor in Cimahi City has been good, although the academic supervision approach conducted by the supervisor has not shown any psychological approach to madrasah teachers.

Keywords: *Supervision Management, Academic Supervision, Madrasah Supervisor*

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS



MANAJEMEN SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS MADRASAH
TSANAWIYAH DI KOTA CIMAHI

MANAGEMENT OF ACADEMIC SUPERVISION BY THE SUPERVISOR
OF THE MADRASA TSANAWIYAH IN THE CITY OF CIMAHI


إدارة الإشراف الأكاديمي من قبل مشرفي المدارس الثانوية في مدينة السماحي

Muhammad Alimin
NIM. 2190060004

Menyetujui
Tim Pembimbing

No	Nama	Tanda Tangan
1.	Dr. H. A. Rusdiana, MM 196104211986021001	
2.	Dr. Moh Sulhan, M.Ag 196905092008011011	

Mengetahui
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam


Prof. Dr. Drs. H. Jaja Jahari, M.Pd
NIP. 195603071982031006

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

MANAJEMEN SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS MADRASAH TSANAWIYAH DI KOTA CIMAHI


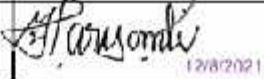
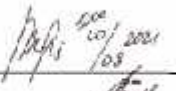

MANAGEMENT OF ACADEMIC SUPERVISION BY THE SUPERVISOR OF THE MADRASA TSANAWIYAH IN THE CITY OF CIMAHI

إدارة الإشراف الأكاديمي من قبل مشرفي المدارس الثانوية في مدينة السماحي


Mu'alimin
NIM. 2190060004

Lulus diuji pada tanggal 5 Agustus 2021

Tim Penguji

No	Nama	Tanda Tangan
1.	Dr. H. Moh. Sulhan, M.Ag NIP. 19690509 200301 1 011	
2.	Dra. Eni Haryanti, MA, Ph.D NIP. 19651019 199303 2 003	 12/8/2021
3.	Dr. H. Hasbiyallah, M.Ag NIP. 19780918 200312 1 002	 500/10/2021
4.	Dr. Mahrus As'ad, M.Ag NIP. 19601125 199402 1 001	

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam


Prof. Dr. Drs H. Jaja Jahari, M.Pd
NIP. 19560307 198203 1 006

PEDOMAN TRANSLITERASI

Di dalam naskah tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Pedoman transliterasi yang digunakan untuk penulisan tersebut berdasarkan Keputusan Bersama Menteri Agama Dan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 158 Tahun 1987¹.

Penelitian Transliterasi Arab–Latin merupakan salah satu program penelitian Puslitbang Lektur Agama Badan Litbang Agama yang pelaksanaannya di mulai tahun anggaran 1983/1984. Untuk mencapai hasil rumusan yang lebih baik, hasil penelitian itu dibahas dalam pertemuan terbatas guna menampung pandangan dan pemikiran para ahli agar dapat di jadikan bahan telaah yang berharga bagi forum seminar yang sifatnya lebih luas dan nasional.

Transliterasi Arab–Latin memang dibutuhkan oleh bangsa Indonesia karena huruf Arab dipergunakan untuk menuliskan kitab Agama Islam berikut penjelasannya (Al-Qur’andan Hadist), sementara bangsa Indonesia mempergunakan huruf Latin untuk menuliskan bahasanya. Karena ketiadaan pedoman yang baku dan dapat di pergunakan untuk umat Islam di Indonesia yang merupakan mayoritas bangsa Indonesia, transliterasi Arab–Latin yang terpakai dalam masyarakat banyak ragamnya. Dalam menuju ke arah pembakuan itulah Puslitbang Lektur Agama melalui penelitian dan seminar berusaha menyusun pedoman yang diharapkan dapat berlaku secara Nasional.

Dalam seminar yang diadakan tahun anggaran 1985/1986 telah di bahas beberapa pamakalah yang disajikan oleh para Ahli, yang kesemuanya memberikan sumbangan yang besar bagi usaha ke arah itu. Seminar itu juga membentuk tim yang bertugas merumuskan hasil seminar dan selanjutnya hasil tersebut di bahas lagi dalam seminar yang lebih luas, Seminar Nasional Pembakuan Transliterasi Arab–Latin Tahun 1985/1986. Tim tersebut terdiri dari 1)

¹Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor. 158 Tahun 1987.

H. Sawabihsan, M. A, 2) Ali Audah, 3) Prof. Gazali Dunai, 4) Prof. Dr. H.B. Jassin, dan 5) Drs. Sudarno, M.Ed.

Dalam pidato pengarahannya Tanggal 10 Maret 1986 pada seminar tersebut, Kepala Litbang Agama menjelaskan bahwa pertemuan itu mempunyai arti penting dan strategis karena:

1. Pertemuan ilmiah ini menyangkut perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Pengetahuan Keislaman, sesuai dengan gerak majunya pembangunan yang semakin cepat.
2. Pertemuan ini merupakan tanggapan langsung terhadap kebijaksanaan Menteri Agama Kabinet Pembangunan IV, tentang perlunya peningkatan pemahaman, penghayatan, dan pengalaman agama bagi setiap umat beragama, secara ilmiah dan rasional.

Pedoman Transliterasi Arab–Latin yang baku telah lama didambakan karena sangat membantu dalam pemahaman terhadap ajaran dan perkembangan Islam di Indonesia. Umat Islam di Indonesia tidak semuanya mengenal dan menguasai huruf Arab. Oleh karena itu, pertemuan ilmiah yang diadakan kali ini pada dasarnya juga merupakan upaya untuk pembinaan dan peningkatan kehidupan beragama, khususnya umat Islam di Indonesia. Badan Litbang Agama, dalam hal ini Puslitbang Lektur Agama, dan Instansi lain yang ada hubungannya dengan kelecturan, sangat memerlukan pedoman yang baku tentang Transliterasi Arab-Latin yang dapat di jadikan acuan dalam penelitian dan pengalih hurufan, dari Arab ke Latin dan sebaliknya. Dari hasil penelitian dan penyajian pendapat para ahli diketahui bahwa selama ini masyarakat masih mempergunakan transliterasi yang berbeda-beda, Usaha penyeragamannya sudah pernah di coba, baik oleh instansi maupun perorangan, namun hasilnya belum ada yang bersifat menyeluruh, dipakai oleh seluruh umat islam di Indonesia. Oleh karena itu dalam usaha mencapai keseragaman, seminar menyepakati adanya pedoman Transliterasi Arab–Latin baku yang dikuatkan dengan suatu Surat Keputusan Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk di gunakan secara Nasional.

Pengertian Transliterasi

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalihhuruf dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta peringkatnya.

Prinsip Pembakuan

Pembakuan pedoman Transliterasi Arab-Latin ini disusun dengan prinsip sebagai berikut :

1. Sejalan dengan Ejaan Yang Di Sempurnakan.
2. Huruf Arab yang belum ada padanannya dalam huruf Latin dicarikan padanan dengan cara memberi tambahan tanda diakritik, dengan dasar “satu fenom satu lambang”.
3. Pedoman Transliterasi ini diperuntukkan bagi masyarakat umum.

Rumusan Pedoman Transliterasi Arab -Latin

Hal-hal yang dirumuskan secara kongkrit dalam pedoman Transliterasi Arab-Latin ini meliputi :

1. Konsonan
2. Vokal (tunggal dan rangkap)
3. Maddah
4. Ta' marbutah
5. Syaddah
6. Kata sandang (di depan huruf Syamsiyah dan Qomariyah)
7. Hamzah
8. Penulisan kata
9. Huruf kapital
10. Tajwid

1. Konsonan

Fonem konsonan Bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab di lambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dengan huruf dan

tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf arab dan transliterasinya dengan huruf Latin:

ARAB		LATIN	
Kons.	Nama	Kons.	Nama
	Alif		Tidak dilambangkan
	Ba	b	Be
	Ta	t	Te
	a		Es (dengan titik di atas)
	Jim	j	Je
	a		Ha (dengan titik di bawah)
	Kha	kh	Ka dan ha
	Dal	d	De
	al		De dan ha
	Ra	r	Er
	Zai	z	Zet
	Sin	s	Es
	Syin	sh	Es dan ha
	ad		Es (dengan titik di bawah)
	ad		De (dengan titik di bawah)
	a		Te (dengan titik di bawah)
	a		Zet (dengan titik di bawah)
	‘Ain	‘	Koma terbalik di atas
	Gain	ge	Ge
	Fa	f	Ef
	Qaf	q	Qi
	Kaf	k	Ka
	Lam	l	El
	Mim	m	Em
	Nun	n	En
	Wawu	w	We
هـ	Ha	h	Ha
	Hamzah	’	Apostrof
	Ya	y	Ye

2. Vokal

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

1) Vokal Tunggal

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

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
◌َ	Fathah	A	A
◌ِ	Kasrah	I	I
◌ُ	Dhammah	U	U

2) Vokal Rangkap

Vokal rangkap dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antar harkat dan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
	Fathah dan Ya	ai	a dan i
,	Fathah dan wau	au	a dan u

Contoh:

كيف kaifa
هول haula

3. Maddah

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

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
	Fathah dan alif atau ya	A	a dan garis di atas
	Kasrah dan ya	I	i dan garis di atas
	Hammah dan wau	U	u dan garis di atas

Contoh

ق لا q la
رام ram
قيل q la

PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS

Tesis S2 yang tidak dipublikasikan terdaftar dan tersedia di Perpustakaan UIN Sunan Gunung Djati Bandung, dan terbuka untuk umum dengan ketentuan bahwa hak cipta ada pada pengarang dengan mengikuti aturan HaKI yang berlaku di UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Referensi kepustakaan diperkenankan dicatat, tetapi pengutipan atau peringkasan hanya dapat dilakukan seizin pengarang dan harus disertai dengan kebiasaan ilmiah untuk menyebutkan sumbernya. Dokumen ini merupakan Hak Milik UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Memperbanyak atau menerbitkan sebagian atau seluruh tesis ini haruslah seizin Direktur Program Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMA KASIH

Assalammualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirrabbi' alamiin, Allahumma sholli ala sayyidina Muhammadin wa ala alihi Wasohbihi Wasalim, Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, taufiq, hidayah, serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“MANAJEMEN SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS MADRASAH TSANAWIYAH DI KOTA CIMAHI”**. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada para keluarga, sahabat, dan pengikutnya hingga akhir jaman.

Tesis ini disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan program studi Magister (S2) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak, usulan penelitian ini tidak akan dapat penulis selesaikan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Supiana, M.Ag, selaku Direktur Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung,
2. Dr. H. Ajid Thohir, M.Ag., selaku Wakil Direktur 1 Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
3. Dr. H. Ahmad Hasan Ridwan, M.Ag, selaku Wakil Direktur 2 Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
4. Dr. H. Mulyana, Lc., M.Ag., selaku Wakil Direktur 3 Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
5. Prof. Dr. H. Jaja Jahari, M.Pd., M.Ag, selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
6. Dr. H. Moh. Sulhan, M.Ag, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan

selaku Dosen Pembimbing II penulisan tesis yang senantiasa bersedia meluangkan waktu dan tenaganya untuk bimbingan, memberikan pengarahan, saran serta perbaikan dalam menyelesaikan tesis ini menjadi lebih baik.

7. Dr. H.A. Rusdiana, MM., selaku Dosen Pembimbing I penulisan tesis ini yang telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan serta saran juga memberikan kontribusi teoritis dalam penulisan tesis ini.
8. Seluruh Dosen serta Staf pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung yang senantiasa memberikan bantuan dan fasilitas yang diperlukan oleh penulis.
9. Dr. H. Rosidi Rido M.A., M.Pd., selaku kepala kantor kementerian Agama Kota Cimahi beserta Staf Kantor Kementerian Agama Kota Cimahi yang senantiasa memberikan bantuan dan fasilitas yang diperlukan oleh penulis.
10. Dede Karya Zaenuddin, S.Ag., M.Pd dan Drs. H. Maman Wijaya, M.Si., selaku Pengawas Madrasah Tsanawiyah Kota Cimahi yang senantiasa bersedia meluangkan waktu dan tenaganya untuk membantu memberikan data dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
11. Seluruh rekan-rekan seperjuangan mahasiswa Kelas Beasiswa pada Prodi Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati Bandung angkatan 2019.
12. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, semoga amal baik yang telah diberikan mendapatkan imbalan yang setimpal dari Allah SWT.

Kritik dan saran yang sifatnya membangun akan senantiasa penulis tampung guna menjadi acuan dalam meningkatkan aplikasi penelitian ilmiah selanjutnya terutama yang relevan. Penulis juga berharap semoga penulisan ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan bagi pembaca pada umumnya.

Bandung, Juni 2021
Penyusun,

Mu'alimin

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN PENULIS	ii
ABSTRAK	iii
HALAMAN PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS	xi
KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMA KASIH	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR ILUSTRASI	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Hasil Penelitian	13
E. Kegunaan Akademi	13
F. Kegunaan Praktis	13
G. Kerangka Berpikir	13
H. Hasil Penelitian Terdahulu	15
1. Penelitian Anisah (2017)	15
2. Penelitian Minarni (2019)	16
3. Penelitian Pangihutan (2014)	17
4. Penelitian Sholihun (2018)	18
5. Penelitian Dedi Iskandar (2016)	18
BAB II KAJIAN TEORI	21
A. Konsep Dasar Manajemen Supervisi	21
1. Pengertian Manajemen Supervisi	21
2. Tujuan Manajemen Supervisi	26
3. Prinsip Manajemen Supervisi	27
4. Komunikasi dalam Manajemen Supervisi	28
B. Teori Supervisi Akademik Pengawas	29
1. Pengertian Supervisi Akademik Pengawas	29
2. Tujuan Supervisi Akademik	33
3. Sasaran Supervisi akademik	37
4. Fungsi Supervisi Akademik	39
5. Program Supervisi Akademik	53
C. Manajemen Supervisi Pengawas MTs	65
1. Perencanaan Supervisi Akademik	65
2. Pengorganisasian Supervisi	79
3. Kepemimpinan Supervisi	81
4. Pengendalian Supervisi Akademik	85
5. Evaluasi Supervisi Akademik	94

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	105
A. Pendekatan dan Metode Penelitian	105
1. Pendekatan Penelitian	105
2. Metode Penelitian	106
B. Jenis dan Sumber data	107
1. Jenis Data	107
2. Sumber Data	107
C. Teknik Pengumpulan Data	108
1. Wawancara	108
2. Observasi	110
3. Dokumentasi	111
D. Teknik Analisis Data	112
E. Tempat dan Waktu Penelitian	116
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	118
A. Deskripsi Data	118
1. Kondisi Obyektif	118
2. Deskripsi Kualitatif	126
3. Temuan Hasil Penelitian	151
B. Pembahasan	160
C. Penawaran Gagasan	172
BAB V PENUTUP	175
A. Kesimpulan	175
B. Implikasi	178
C. Rekomendasi	179
DAFTAR PUSTAKA	182
LAMPIRAN	187

DAFTAR TABEL

Tabel. 1.1.	Data Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi	9
Tabel. 3.1.	Kisi-Kisi Pedoman Wawancara	110
Tabel. 3.2.	Kisi-Kisi Pedoman Observasi	102
Tabel. 3.3.	Kisi-Kisi Pedoman Dokumentasi	113
Tabel. 3.4.	Rencana Jadwal Penelitian	117
Tabel. 4.1.	Data MTs Binaan Bp.Dede Karya Zaenuddin.....	120
Tabel. 4.2.	Data MTs Binaan Drs. H. Maman Wijaya, M.Si	121
Tabel. 4.3.	Data Kinerja MTsN Sukasari Kota Cimahi	123
Tabel. 4.4.	Data Kinerja MTs Baiturrahim Kota Cimahi	124
Tabel. 4.5.	Data Kinerja MTs Darussalam Melong	124
Tabel. 4.6.	Data Kinerja MTs. Nurul Iman Cimahi	125
Tabel. 4.7.	Data Kinerja MTs. Sadarmanah	126

DAFTAR ILUSTRASI

Gambar. 1.1. Kerangka Pemikiran Model CIPP	14
Gambar. 1.2. Model Supervisi Saat Pandemi Covid 19	49
Gambar. 4.1. Peta Kota Cimahi.....	119
Gambar. 4.2. Dokumen Program Tahunan Pengawas Madrasah	136
Gambar. 4.3. Dokumen Isi Program Tahunan Pengawas Madrasah.....	136
Gambar. 4.4. Dokumen Kalender Pengawas Madrasah	137
Gambar. 4.5. Dokumen Jadwal Supervisi Akademik Pengawas Madrasah	139
Gambar. 4.6. Dokumen Tugas Pokok Pengawas Madrasah Tsanawiyah	140
Gambar. 4.7. Dokumen Regulasi Pengawas Madrasah	143
Gambar. 4.8. Dokumen Lembar Cara Menilai PK Guru	144
Gambar. 4.9. Dokumen Instrumen Supervisi Pelaksanaan Pembelajaran	144
Gambar. 4.10. Dokumen Supervisi Administrasi Guru.....	145
Gambar. 4.11. Dokumen Hasil Analisis Pelaksanaan Pembinaan Guru.....	146
Gambar. 4.12. Dokumen Pelaksanaan Supervisi Di MTs.....	147
Gambar. 4.13. Dokumen Instrumen Pelaksanaan Supervisi Di MTs.....	146
Gambar. 4.14. Dokumen Hasil Analisis Pelaksanaan Pembinaan Guru.....	149
Gambar. 4.15. Dokumen Rekapitulasi Hasil Bimbingan Guru.....	150

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen supervisi akademik saat ini dihadapkan pada masa-masa sulit sekaligus tantangan karena menghadapi pandemic Covid-19, yang mana pembelajaran yang awalnya tatap muka menjadi daring, seperti pernyataan Asep Firmansyah bahwa “kehadiran virus Corona telah melemahkan sendi-sendi kehidupan umat manusia dari berbagai bidang, termasuk dalam bidang pendidikan, kegiatan belajar yang tadinya dilakukan di sekolah dengan berbagai rutinitas lazimnya, kini selama pandemi aktifitas pembelajaran dilakukan dengan daring.”² Hal ini dipertegas lagi dalam peraturan Direktorat Jendral Pendidikan Islam, bahwa “Pandemi Covid-19 telah mengubah mekanisme kehidupan yang normal menjadi tidak normal, termasuk pola pembelajaran pada madrasah, cara berinteraksi dalam proses belajar-mengajar, media pembelajaran, dan penilaian pembelajaran.”³ Ini juga yang mendorong menteri Pendidikan dan Kebudayaan, “Nadiem Makarim membeberkan sejumlah dampak negatif yang muncul akibat pandemi Covid-19 yang memaksa kegiatan belajar berubah menjadi pembelajaran jarak jauh”.⁴

Dalam hal ini tentu saja berdampak pula pada kinerja pengelola pendidikan dari mulai kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan pengawas yang mengharuskan sebagian bekerja di rumah atau *work from home*. Bekerja di rumah atau *work from home* (WFH) di tengah wabah COVID-19 dapat dikaitkan dengan ketentuan tentang Ketenagakerjaan, dimana “setiap pekerja/buruh

²Asep Firmansyah, *Minda Guru Indonesia: Pandemi Corona Disrupsi Pendidikan Dan Kreatifitas Guru*, (Banda Aceh: Syiah Kuala University Press, 2020), 5

³Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Covid-19*, (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020), 1

⁴<https://nasional.kompascom/read/2021/03/18/16111151/nadiem-beberkan-dampak-satu-tahun-pembelajaran-jarak-jauh-anak-putus-sekolah> (diakses tanggal 26 Juni 2021)

mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas keselamatan dan kesehatan kerja.”⁵

Permasalahan manajemen supervisi akademik pada masa Covid-19 muncul dikarenakan pengawas pada masa sebelum pandemic Covid-19 melakukan supervisi akademik secara luring, tetapi pada masa sekarang harus beradaptasi dengan pola daring, sedangkan supervisi akademik sebagai bagian penting pendidikan menentukan keberhasilan program pendidikan di bawahnya. Salah satu solusi dalam permasalahan supervisi akademik di masa pandemi covid 19 adalah diterbitkannya peraturan mengenai Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Covid-19, tingkat pendidikan di negara manapun pada akhirnya akan sangat berpengaruh terhadap persoalan Sumber Daya Manusia (SDM). Oleh karena itu, pendidikan menjadi salah satu perhatian utama bagi bangsa Indonesia, hal ini dibuktikan dengan “alokasi Pemerintah dalam anggaran untuk pendidikan sebesar Rp 549,5 triliun pada tahun 2021. Angka tersebut setara dengan 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara”.⁶

Sudah selayaknya pemerintah hadir dalam membangun dan mengembangkan pendidikan yang bermutu karena lembaga pendidikan formal berperan penting dalam memenuhi mutu pendidikan yang ada di Indonesia, hal tersebut telah tercermin dalam undang-undang sistem pendidikan nasional nomor 20 tahun 2003, yang berbunyi:

Bahwa pendidikan nasional “berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.⁷

Namun secara umum pendidikan di Indonesia belum menunjukkan mutu yang memuaskan kepada semua pihak. Kondisi pendidikan di Indonesia menurut

⁵ Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 86 ayat (1) huruf a.

⁶Jokowi: *Anggaran Pendidikan 2021 Rp 549,5 triliun, 20 Persen dari APBN*, Kompas (Jakarta, 14 Agustus 2020).

⁷UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

survei *Political and Economic Risk Consultant* (PERC) belum menunjukkan hasil menggembirakan,. “Kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Posisi itu berada di bawah Vietnam. Data yang dilaporkan *The World Economic Forum Swedia* (2000), Indonesia memiliki daya saing yang rendah, hanya menduduki urutan ke-37 dari 57 negara yang disurvei di dunia”.⁸ Data terbaru tingkat membaca siswa di tahun 2018, Hasil dari *The Programme For International Student Assessment* (PISA), sebuah lembaga yang melakukan penelitian terhadap kualitas pendidikan di dunia dalam kurun waktu tiga tahun sekali, menyatakan bahwa “pada kategori kemampuan membaca, Indonesia berada di peringkat ke 74 dari 79 negara, sementara untuk penilaian kemampuan matematika dan kemampuan sains, Indonesia berada di peringkat ke 73 dan ke 71 dari ke 79 negara partisipan PISA⁹”. Kenyataannya bahwa pendidikan di madrasah yang berada pada kewenangan Kementerian Agama dalam pengetahuan umum seringkali nilainya lebih rendah dari sekolah umum.

Pendidikan yang sengaja dirancang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu “untuk meningkatkan sumber daya manusia. Salah satu usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia ialah melalui proses pembelajaran di sekolah”.¹⁰ Namun mutu pendidikan di Indonesia menunjukkan masih rendah, hal ini berdasarkan dari survei *Political and Economic Risk Consultant* (PERC), kualitas pendidikan yang ada di Indonesia berada pada urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Posisi itu berada di bawah Vietnam, padahal mutu pendidikan menjadi tolak ukur kemajuan peradaban suatu bangsa, masyarakat yang maju dan bermartabat, yang mampu bersaing dalam globalisasi dan mampu menunjukkan eksistensinya dalam dunia internasional. “Menyadari pentingnya proses

⁸Sujarwo, *Pendidikan di Indonesia Memprihatinkan*, (Yogyakarta: UNY, 2014), 2.

⁹ La Hewi dan Muh. Shaleh, “Refleksi Hasil PISA (The Programme For International Student Assesment): Upaya Perbaikan Bertumpu Pada Pendidikan Anak Usia Dini”, *Jurnal Golden Age, Universitas Hamzanwadi*, 4: 1, (Juni 2020), 30.

¹⁰Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Cet. 1; Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 01

peningkatan kualitas pendidikan, maka pemerintah terus berupaya mewujudkan hal tersebut”.¹¹

Pengelolaan pendidikan di Indonesia tidak hanya dikelola oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), namun Kementerian Agama yang saat itu bernama Departemen Agama juga mendapatkan tugas dalam pengelolaan pendidikan, dikarenakan pada hakikatnya "Madrasah dan pesantren adalah satu sumber pendidikan dan pencerdasan rakyat jelata yang telah berurat dan berakar dalam masyarakat Indonesia pada umumnya"¹²Jadi peran dan kontribusi madrasah dalam pendidikan di Indonesia juga tidak kalah penting dibandingkan sekolah umum lainnya.

“Madrasah sebagai bagian dari komunitas pendidikan di Indonesia sudah memberikan perannya yang sangat besar dalam perjalanan kemajuan Indonesia.”¹³kiprah madrasah dalam membangun sebuah karakter bangsa dengan penanaman nilai-nilai agama sebagai bagian dalam penyelenggaraan pendidikan disamping pemberian ilmu pengetahuan umum perlu menjadi perhatian. Karena penyelenggaraan pendidikan madrasah telah mendorong pendidikan di Indonesia semakin besar. Membantu pencapaian wajib belajar, serta meningkatkan angka partisipasi sekolah di Indonesia.

Madrasah Tsanawiyah yang selanjutnya disingkat dengan MTs merupakan satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam yang terdiri dari 3 (tiga) tingkat pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan dari Sekolah Dasar, MI atau bentuk lain yang sederajat.¹⁴Di Indonesia sendiri pada tahun pelajaran 20019-2020, “jumlah seluruh MTs adalah 18.080 lembaga, jumlah peserta didik 3.219.592 siswa siswi, jumlah seluruh pendidik adalah 312.314, jumlah tenaga kependidikan adalah 54.503, dan jumlah rombel

¹¹Emilia Nur Chasanah Sholihin, *Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan*, Pengelolaan Persiapan Akreditasi sekolah. 01 (02). (2018), 172

¹²Hasniyati Gani Ali, “Kebijakan Pemerintah Terhadap Pembinaan Pendidikan Islam”, *Jurnal Al-Ta'dib*. 8(2). (2015), 101

¹³Didi Juhaedi, Dinamika Peran Madrasah Dalam Memajukan Pendidikan Di Indonesia, *Jurnal Pendidikan dan studi Islam*.1(1).(2014), 1

¹⁴Abudin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam Dan Institusi Pendidikannya* , (Jakarta: Rajawali Press, 2021), 204

129.105”.¹⁵ Dengan jumlah yang begitu besar maka sudah selayaknya MTs mendapatkan perhatian dari pemerintah.

Namun dengan peran MTs yang besar pada pendidikan di Indonesia, masih menyimpan sejumlah persoalan yang patut menjadi perhatian. pertama, lemahnya manajemen dan leadership, kondisi administrasi, kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, staf dan seterusnya masih memprihatinkan.¹⁶ Karena itulah agar madrasah dapat mengejar ketertinggalannya, perlu mengupayakan langkah-langkah strategis atau kiat-kiat khusus, terutama dalam meningkatkan mutu kinerja guru.

Keberhasilan proses pembelajaran ditentukan oleh kualitas/kemampuan dan kinerja guru.¹⁷ Dengan demikian, peningkatan kinerja guru sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu lulusan dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional, menurut A Rusdiana bahwa, “Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis, terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan”.¹⁸ “Tenaga pendidik adalah tenaga kependidikan yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan dengan tugas khusus sebagai profesi pendidik”.¹⁹ Hal ini menunjukkan bahwa tenaga pendidik yang selanjutnya disebut guru memiliki peran dalam garda terdepan mencerdaskan dan mencetak sumber daya manusia yang unggul sebagai generasi bangsa, untuk menciptakan itu semua maka guru diharuskan memiliki 4 kompetensi, yaitu kompetensi profesional, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan kompetensi pedagogik.²⁰ Dari keempat kompetensi tersebut merupakan perangkat untuk

¹⁵<http://emispendis.kemendiknas.go.id/dashboard/> diakses tanggal 27 Juni 2012

¹⁶Siti Umayah, Upaya Guru dan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah, *Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, (7) 2 (2015), 266

¹⁷Wina Sanjaya, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Prenada, 2009). 21

¹⁸A. Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 149

¹⁹Suarga, Tugas Dan Fungsi Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, *Jurnal Idaarah*, (1) 1, (2019), 165

²⁰ Jamil Suprihatiningkrum, *Guru Profesional : Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.2014), 100

membawa guru dalam mencapai tujuan pendidikan. Guru memiliki peranan yang strategis dalam pembelajaran karena guru dituntut untuk menguasai bahan pembelajaran, metode mengajar, me-nyusun dan menerapkan program pengajaran secara efektif. Tidak hanya itu, guru juga dituntut untuk bisa menciptakan situasi kelas yang selalu merangsang minat peserta didik untuk lebih giat dalam belajar. Oleh sebab itu “guru memerlukan peran seorang pengawas sekolah untuk membantu dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan sebuah pembelajaran dan meningkatkan kompetensi mengajar guru.”²¹

Dalam pelaksanaannya guru butuh pembinaan, pengawasan dan pengembangan yang berkesinambungan dengan tepat sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan dalam mengimplementasikan kompetensinya di tempat kerjanya, hal ini merupakan salah satu tugas dari pengawas. Kompetensi supervisi akademik pengawas merupakan aspek yang paling strategis karena bersentuhan langsung dengan kompetensi profesional guru. Menurut Alfonso yang dikutip oleh Masaong menyatakan “perilaku siswa sangat dipengaruhi oleh perilaku guru, sedangkan perilaku guru dalam pembelajaran sangat dipengaruhi oleh perilaku pengawas”.²²

Dalam ungkapan Ali Saputro menyatakan bahwa, “Kepengawasan merupakan salah satu hal yang sangat strategis dalam bidang pendidikan utamanya apabila dihubungkan dengan suatu perencanaan program yang akan dijalankan”.²³ Pengawas sebagai tenaga kependidikan juga memiliki peran penting untuk mempersiapkan tenaga pendidik yaitu para guru yang berkualitas, guru sebagai ujung tombak dunia pendidikan harus mendapatkan pengawasan, pengendalian dan pembinaan secara berkala dan berkesinambungan, begitu besarnya peran kepengawasan dalam dunia pendidikan formal ini banyak regulasi yang terkait dengan tupoksi pengawas tersebut, Alaracao berpendapat

²¹Tabita Evadyanti Maru'ao, Dkk, Kinerja Pengawas Sekolah Dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik Di Smk Negeri Kota Gunungsitoli, *Jurnal Pendidikan dan Kepengawasan*, (3), 2,(2016), 50

²²Abd.Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*, (Bandung:Penerbit Alfabeta,2013). 71.

²³Ali Saputra, Kompetensi Pengawas Madrasah Dan Pai Di Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan, *Jurnal Al-Qalam*, 18 (2). (2012), 263

bahwa “pengawas harus menciptakan kondisi bagi guru untuk dapat merefleksikan dan bertindak secara kolaboratif, dengan cara menanyakan dan kritis dengan semangat investigasi, yang benar-benar dibutuhkan pada masa sekarang.”²⁴

Definisi pengawas sendiri dalam regulasi Pemerintah (Menteri Pendidikan Nasional) tepatnya nomor 12, tahun 2007 yaitu tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya disebutkan bahwa:

Pengawas adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah/madrasah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah. Pengawas Madrasah, sebagaimana dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah, bahwa pengawas Madrasah harus memiliki 5 kompetensi dasar sebagai pengawas, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi, dan kompetensi penelitian dan pengembangan serta kompetensi sosial, ke 5 kompetensi tersebut harus dimiliki oleh seorang pengawas yang profesional.²⁵

Dari kelima kompetensi pengawas madrasah tersebut yang paling berkaitan langsung dengan peran pengawasan terhadap guru adalah kompetensi supervisi akademik, yaitu sebagai bantuan dan bimbingan kepada guru dalam bidanga instruksional, belajar, dan kurikulum dalam usahanya untuk mencapai tujuan sekolah, tujuan pengawasan atau supervise pendidikan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.

²⁴Dedi Iskandar dan Udik Budi Wibowo, “Peran Pengawas Pendidikan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Smp Di Kabupaten Bima Provinsi Nusa Tenggara Barat”, *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 9: 2 (September 2016), 182

²⁵Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah Dengan Rahmat Tuhan Yang Maha Esa Menteri Pendidikan Nasional

Menurut Mukhtar dan Iskandar yang dikutip oleh Ahmad Sahar menyatakan bahwa,“

Pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas di sekolah belum efektif sehingga belum memberi kontribusi yang memadai untuk meningkatkan mutu layanan belajar, alasan utamanya bertumpu pada dua hal yaitu pertama, beban kerja pengawas terlalu berat. kedua, latar belakang pendidikan mereka kurang sesuai dengan bidang studi yang di supervisi. Akibatnya, dilapangan beberapa guru merasakan kehadiran pengawas di tengah-tengah mereka tidak dapat membantu memperbaiki dan mengatasi kesulitan guru dalam melaksanakan tugas yang dihadapinya.²⁶

Data menunjukan bahwa kondisi pengawas yang ada sekarang dalam tingkat nasional memiliki kompetensi yang masih rendah. Hal ini berdasar pada “laporan hasil uji kompetensi pengawas yang dilakukan oleh direktorat pendidik dan tenaga kependidikan tahun 2009, bahwa rata-rata penguasaan kompetensi pengawas secara nasional hanya 39,55 (56,50 %)”.²⁷ Berdasarkan hasil Uji “Kompetensi Pengawas Tahun 2015 menunjukan untuk nilai rerata kompetensi pengawas sekolah adalah 55,24, untuk dimensi supervisi akademik adalah 56,06, untuk dimensi penelitian dan pengembangan adalah 54,24, dan untuk dimensi evaluasi pendidikan adalah 53,12”.²⁸ “Dalam beberapa kasus, tidak sedikit kemudian guru yang diangkat menjadi pengawas sekolah/ madrasah tidak mengerti tugas pokok dan fungsi yang harus diperankan olehnya”.²⁹

“Kota Cimahi pada tanggal 29 Januari 1975 menjadi Kota administratif pertama di Jawa Barat dan ketiga di Indonesia. Tertanggal 17 Oktober 2001 Cimahi ditetapkan menjadi Kota, bersama dengan 11 Kota dan Kabupaten lainnya di Indonesia”.³⁰ Kota Cimahi memiliki 16 Madrasah Tasanawiyah yang tersebar ke

²⁶Ahmad Sahar, “Efektivitas Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI SD di Kecamatan Prambanan Sleman” (Tesis S2 Manajemen Pendidikan Islam, IAIN Surakarta, 2015),7.

²⁷Yohamir Syamsu, Mutu Kinerja Pengawas Sekolah Menengah, *Jurnal Administrasi Pendidikan*(XXV)1, (2018), 31

²⁸Wawa Kartiwa, “Implementasi Program Kerja Pengawas Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah”, *Jurnal UPI: Jurnal Administrasi Pendidikan* (27) 1 (2020), 147

²⁹Ryna Rachmawati, Pengawas Sekolah/Madrasah: Pengembangan Karir Seorang Pendidik, *Jurnal Balai Diklat Keagamaan Bandung*xiii (1), (2019), 85

³⁰ Ika Kusmawati, Dr. Hilwati Hindersah. Penataan Taman Kartini Sebagai Hutan Kota Di KotaCimahi, *Jurnal Perencanaan Wilayah Dan Kota*, 10 (2), (2020), 01

dalam tiga Kecamatan, yaitu Kecamatan Cimahi Utara, Cimahi Tengah dan Cimahi Selatan. Kompetensi pengawas di Kota Cimahi juga masih tergolong rendah, hal ini berdasar pada “hasil uji kompetensi pengawas yang dilakukan di seluruh kabupaten/kota di Jawa Barat yang dilaksanakan oleh P4TK IPA tahun 2011 diperoleh hasil dengan kategori kurang (pretes =42,29 dan postes = 64,81)”.³¹ Pun bila mencermati permendiknas tentang kualifikasi ijazah di sekolah, yaitu:³² pengawas minimal harus memiliki pendidikan magister (S2), sedangkan dalam Peraturan Menteri Agama No 2 Tahun 2012 untuk kualifikasi ijazah pengawas madrasah minimal masih S1.³³“Ini menjadikan pengawas madrasah lebih kurang maksimal dalam melaksanakan pembinaan terhadap guru madrasah bila dibandingkan pengawas sekolah.”³⁴

Tabel. 1.1
Data Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

No	Kecamatan	Status Madrasah	
		Negeri	Swasta
1	Cimahi Utara	1	5
2	Cimahi Tengah	0	4
3	Cimahi Selatan	0	6
Jumlah		1	15

Sumber: Data Statistik Pendidikan Islam, Emis Madrasah
(Diakses 18 Februari 2021)

Secara normatif bahwa pengawas madrasah dalam mengelola supervisi haruslah orang yang berilmu pengetahuan dikarenakan pengawas sebagai manajer yang akan merencanakan, mengarahkan, mengambil keputusan dan mengawasi pekerjaan tentu memerlukan ilmu pengetahuan yang luas tentang organisasi,

³¹Yohamir Syamsu, Mutu Kinerja Pengawas Sekolah Menengah, *Jurnal Administrasi Pendidikan*(XXV)1, (2018), 31

³²Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah (Jakarta: Sinar Grafika, 2006), 4-6.

³³ PMA RI No. 2, *Tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah* Tahun 2012 BAB IV Kualifikasi, 5

³⁴St. Hasniyati Gani Ali, *Implementasi Profesionalisme Pengawas Dalam Meningkatkan Kreativitas Guru Pendidikan Agama Islam*, Disertasi Program Pascasarjana Uin Alauddin Makassar 2012, 14

manajemen dan bidang pekerjaannya. seperti dalam QS. Al-Isra' Ayat 36 yang berbunyi:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya: Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya.³⁵

Untuk mencapai hasil supervisi akademik seperti yang diharapkan, maka pemerintah mengeluarkan beberapa regulasi untuk mengatur dan memandu kinerja pengawas Madrasah Tsanawiyah yang berada pada lingkungan Kementerian, yaitu PMA RI Nomor 2 Tahun 2012 yang telah direvisi oleh PMA RI Nomor 31 Tahun 2013, selanjutnya dispesifikan lagi menjadi buku Panduan Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah, setelah itu dimasa pandemi Covid 19 Kementerian Agama Menyusun lagi buku panduan kerja pengawas madrasah pada masa Pandemi Covid-19 dengan baiksupaya “Pengawas Madrasah agar tetap dapat melaksanakan tugas pengawasan dengan mengutamakan kesehatan dan keselamatan”³⁶, yang selanjutnya menjadi dasar teori penelitian ini.

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama pada Sekolah mencakup;

Bab 1 Ketentuan Umum, Bab II Tugas dan Fungsi, Bab III Tanggung Jawab dan Wewenang, Bab IV Kualifikasi, Bab V Sertifikasi Kompetensi pengawas, Bab VI Kompetensi, Bab VII beban Kerja, Bab VIII Pengangkatan, pemindahan, dan Pemberhentian pengawas, Bab X Jenjang, Jabatan/Pangkat dan Angka Kredit, Bab XI Pokjawas, Bab XII Pembinaan, Bab XIII Penilaian Kinerja, Bab XIV ketentuan Peralihan, dan Bab XV Ketentuan Penutup.³⁷

Selanjutnya pengawas Madrasah Tsanawiyah dalam melaksanakan

³⁵Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Pentafsir Al-Qur'an, *Al-Quran Dan Terjemahnya*, (Q.S. Al-Isra'/17: 36), 1971, 429

³⁶Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Covid-19*, (Jakarta: 2020), 1

³⁷PMA RI, Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI)

supervisi akademik menggunakan buku Panduan Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah agar lebih memudahkan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengawas, “buku panduan tersebut terdiri dari 103 halaman yang berisikan 4 bab utama, yaitu: Bab I Pendahuluan, Bab III Tugas Pokok dan Peran Pengawas Sekolah, Bab III Tahapan Kegiatan Pengawasan, Bab IV Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Bagi Pengawas Sekolah.”³⁸

Di masa pandemi Covid 19 yang dalam pengelolaan madrasah berbeda dengan masa normal, maka pemerintah dalam hal ini Kementerian Agama mengeluarkan kebijakan baru terkait kinerja pengawas, yaitu buku panduan Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Covid-19, dengan berdasar pada Keputusan Direktorat Jendral Pendidikan Islam Nomor 2791 Tahun 2020 Tentang Panduan Kurikulum Darurat pada Madrasah, yang “bertujuan untuk memberikan panduan kepada pengawas madrasah agar tetap dapat melaksanakan tugas pengawasan dengan mengutamakan kesehatan dan keselamatan.”³⁹

Sudah seharusnya pengawas madrasah melaksanakan peraturan-peraturan tersebut dan lebih menekankan pada manajemen supervisi akademik sesuai dengan aturan atau kebijakan yang telah ditetapkan, dalam hal manajemen ini maka sesuai dengan pernyataan James Stoner yang mengemukakan bahwa, “manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar rncapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”⁴⁰

Dalam supervisi akademik maka perlu diarahkan pada upaya-upaya yang sifatnya memberikan kesempatan pada guru-guru berkembang secara profesional. Supervisi akademik merupakan kegiatan-kegiatan yang menciptakan kondisi yang

³⁸Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar Dan Menengah*, (Jakarta, 2017)

³⁹Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Covid-19*, 1

⁴⁰Isnaeni Rokhayati, Perkembangan Teori Manajemen Dari Pemikiran Scientific Management Hingga Era Modern Suatu Tinjauan Pustaka, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* (15). 02. (2014), 3

layak bagi pertumbuhan profesional guruguru secara terus-menerus.⁴¹ Maka kegiatan manajemen supervisi akademik diperlukan dan harus diatur sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan profesionalisme guru dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik.

Penelitian ini didukung oleh lima penelitian terdahulu yaitu: (1) Penelitian Penelitian Anisah (2017), yang menunjukkan bahwa solusi dari kendala pelaksanaan kebijakan supervisi pengawas adalah rekrutmen pengawas baru, (2) Minarni (2019), Penelitian ini menyimpulkan faktor penghambat supervisi akademik disebabkan pengawas tidak menguasai teknik-teknik supervisi akademik dan jarang mendapatkan pelatihan kepengawasan, rekomendasi dari penelitian ini adalah agar pelaksanaan supervisi akademik pengawas guru madrasah dapat lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi profesional guru madrasah, (3) Penelitian Pangihutan (2014), yang menunjukkan bahwa, pengawas juga perlu meluangkan waktu yang lebih maksimal dalam pengawasan PAI, sebab masih terdapat sejumlah kendala-kendala yang dianggap dapat menghambat pelaksanaan supervisi, termasuk dengan sedikitnya waktu yang dimiliki pengawas dalam melakukan supervise. (4) Sholihun (2018), rekomendasi penelitian ini ditujukan kepada pemerintah yang berwenang hendaknya mengangkat pengawas sekolah yang sudah memenuhi standar pengawas dan memperhatikan kualifikasi pendidikan dan usia (5) Penelitian Dedi Iskandar (2016), yang menunjukkan bahwa proses perekrutan pengawas pendidikan belum sepenuhnya sesuai dengan peraturan pemerintah dan undang-undang dan pemantauan pelaksanaan program sekolah yang dilakukan pengawas pendidikan belum terlaksana dengan optimal.

Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu maka peneliti tertarik meneliti tentang supervisi yang dilaksanakan oleh pengawas Madrasah Tasanawiyah dengan judul Manajemen Supervis Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah Di Kota Cimahi, dengan alasan belum adanya penelitian mengenai manajemensupervisi pengawas madrasah tsanawiyah, khususnya yang berlokasi di Kota Cimahi, serta nilai yang diperoleh dibandingkan penelitian lain adalah

⁴¹Akhmad Syarief, *Etika Profesi Pendidikan*, (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2012). 89

bahwa teori penelitian ini menggunakan teori manajemen James AF Stoner yang didukung oleh regulasi Pengawas Madrasah sebagai salah satu kontribusi keilmuan supervisi pendidikan di madrasah Tsanawiyah, maka penting dilakukan penelitian mengenai manajemen supervisi akademik pengawas Madrasah Tsanawiyah dalam upaya meningkatkan Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap khasanah keilmuan di lingkungan Kementerian Agama.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diperoleh beberapa rumusan masalah, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimanakah perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi?
2. Bagaimanakah pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi?
3. Bagaimanakah kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi?
4. Bagaimanakah pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi?
5. Bagaimanakah evaluasi hasil pelaksanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Tujuan umum peneliti ini adalah untuk menganalisis dan mendiskripsikan Manajemen supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi.

2. Tujuan Khusus

Penelitian ini memiliki tujuan khusus yaitu untuk mengkaji masalah-masalah yang mencakup:

- a. Untuk mengidentifikasi perencanaan kebijakan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi.

- b. Untuk mengidentifikasi pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi.
- c. Untuk mengidentifikasi kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi.
- d. Untuk mengidentifikasi pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi.
- e. Untuk mengidentifikasi evaluasi supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi.

D. Kegunaan dan Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian tentang Manajemen Supervisi Pengawas Madrasah Tsanawiyah ini adalah sebagai berikut:

1. Menambahkan kajian pustaka penelitian ilmiah bagi ilmu manajemen pendidikan Islam khususnya yang berkaitan dengan manajemen supervisi kepengawasan Madrasah pada MTs.
2. Sebagai tambahan materi manajemen supervisi untuk akademisi yang berminat melakukan penelitian pada bidang penelitian yang relevan
3. Bagi Kementerian Agama Republik Indonesia dapat menjadi referensi bahan evaluasi kebijakan yang berkaitan dengan supervisi kepengawasan Madrasah
4. Bagi pengawas Madrasah di MTS, sebagai bahan masukan untuk meningkatkan manajemen pelaksanaan kebijakan kepengawasan pada wilayah binaanya.

E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian Manajemen supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi menggunakan konsep model CIPP yaitu sebagai berikut:

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran Model CIPP



Sumber: Dikembangkan dan dibuat oleh peneliti

1. Context

Kehadiran virus Corona (Covid 19) telah melemahkan manajemen supervisi pengawas Madrasah Tsanawiyah, yang biasanya pengawas dalam melaksanakan supervisi akademik secara luring, maka di masa pandemi Covid 19 dilaksanakan secara daring, ditambah lagi terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah, khususnya Madrasah Tsanawiyah, yang disebabkan oleh mutu guru-gurunya rendah, dan ini juga berkaitan dengan anggapan rendahnya kompetensi pengawas madrasah.

2. Input

Teori manajemen James Stoner regulasi kebijakan yang diterbitkan oleh pemerintah (Kementrian Agama) yaitu: PMA RI Nomor 2 Tahun 2012 yang telah direvisi oleh PMA RI Nomor 31 Tahun 2013, buku Panduan Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah, setelah itu dimasa pandemi Covid 19, Kementrian Agama Menyusun lagi buku panduan kerja pengawas madrasah pada masa Pandemi Covid-19, yang terangkum dalam manajemen supervisi akademik pengawas madrasah

3. Process

Mendeskripsikan perencanaan Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, Mendiskripsikan pengorganisasian supervisi

akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, Mendiskripsikan kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, Mendiskripsikan pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi Dan mendeskripsikan evaluasi pelaksanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi.

4. Product

Dapat menjadi referensi bahan evaluasi kebijakan yang berkaitan dengan supervisi kepengawasan Madrasah, Bagi pengawas Madrasah di MTS, sebagai bahan masukan untuk meningkatkan dan mengembangkan manajemen pelaksanaan kebijakan kepengawasan pada wilayah binaan. Yang selanjutnya dapat meningkatkan mutu pengawas madrasah Tsanawiyah di lingkungan kementerian Agama Kota Cimahi khususnya, dan umumnya di Indonesia.

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran yang dilakukan penulis, ditemukan beberapa karya tulis ilmiah yang relevan dengan penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian Anisah (2017)

Anisah (tahun 2017)⁴², melakukan penelitian dengan judul: Pelaksanaan Kebijakan Supervisi Pengawas PAI SMA Di Kabupaten Rembang. *Jurnal Tarbawi*.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh fakta di lapangan dalam pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas PAI belum optimal dilaksanakan. Meskipun dalam rancangan secara teoritik sudah ada pihak yang diharapkan dapat melaksanakan supervisi terhadap guru PAI yaitu Pengawas sekolah, namun belum terlaksana secara efektif, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, 1) Pelaksanaan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab pengawas PAI SMA di Kabupaten Rembang telah terlaksana sesuai PMA No 2 Tahun 2012 meski masih belum maksimal. 2) Hambatan yang dialami pengawas dalam supervisi adalah kurangnya tenaga pengawas PAI, banyaknya guru yang harus dibina dan kurangnya intensitas supervisi. 3) Solusi dari kendala tersebut adalah rekrutmen

⁴²Anisah dan Noor Arifin, Pelaksanaan Kebijakan Supervisi Pengawas Pai SMA Di Kabupaten Rembang, *Jurnal Tarbawi*,14 (1). (2017)

pengawas baru, peningkatan intensitas supervisi kunjungan kelas dan peningkatan program pembinaan supervisi pengawas secara berkala dan berkesinambungan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Anisah adalah dalam analisis data kebijakan supervisi akademik, yaitu Peraturan Menteri Agama No 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah, sedangkan perbedaannya adalah dalam tujuan penelitian, dan lokasi penelitian.

2. Penelitian Minarni (2019)

Minarni (tahun 2019)⁴³, melakukan penelitian dengan judul: Supervisi Akademik Pengawas Guru PAI Pada Madrasah Di Kota Bengkulu.

Latar belakang masalah adalah pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas di sekolah belum efektif sehingga belum memberi kontribusi yang memadai untuk meningkatkan mutu layanan belajar, alasan utamanya bertumpu pada dua hal yaitu pertama, beban kerja pengawas terlalu berat, Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor pendukung supervisi akademik pengawas guru madrasah di Kota Bengkulu adalah sekolah dan guru agama selalu terbuka menerima kedatangan pengawas dan jarak tempuh ke lokasi sekolah tergolong dapat dijangkau karena berada di dalam kota. Sedangkan faktor penghambat supervisi akademik disebabkan pengawas tidak menguasai teknik-teknik supervisi akademik dan jarang mendapatkan pelatihan kepengawasan, rekomendasi dari penelitian ini adalah agar pelaksanaan supervisi akademik pengawas guru madrasah dapat lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi profesional guru madrasah adalah: rekrutment dan pengangkatan pengawas baru oleh Kementerian Agama, pengawas perlu melakukan supervisi akademik yang lebih intens, meningkatkan pembinaan terhadap pengawas melalui monitoring dan evaluasi terhadap perencanaan dan pelaksanaan program yang dilakukan pengawas secara berkala dan perlu diterapkan *sistemreward* dan *punishment* yang jelas dan memprogramkan secara rutin kegiatan-kegiatan yang dapat menjunjung peningkatan kompetensi pengawas, terutama yang berkaitan dengan kompetensi akademik pengawas,

⁴³Minarni, Supervisi Akademik Pengawas Guru Pai Pada Madrasah Di Kota Bengkulu, *al-Bahtsu*. 4 (1). (2019).

Persamaan penelitian tersebut yaitu dalam subyek penelitian, yaitu supervisi pengawas Madrasah, dan perbedaannya adalah dalam lokasi penelitian, teori yang digunakan serta dalam metodologi penelitian.

3. Penelitian Pangihutan (2014)

Pangihutan (tahun 2014)⁴⁴, melakukan penelitian dengan judul Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Pengawas PAI Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) Di MTsN 2 Medan.

Latar belakang masalah adalah Dalam pelaksanaan proses pendidikan, masih banyak guru yang menemukan kendala, sehingga membutuhkan bantuan, dalam upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah melalui supervisi pendidikan. Dalam kaitan ini, MTSN 2 Medan melakukan supervisi akademik, baik dengan teknik individu maupun teknik kelompok, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa (1) perencanaan supervisi akademik PAI dilakukan pada awal semester dengan terlebih dahulu memusyawarakannya dengan kepala madrasah dan guru. Rencana supervisi akademik PAI yang telah dimusyawarakannya secara bersama-sama, kemudian disusun dalam program yang disusun sebagai acuan pelaksanaan supervisi; (2) pelaksanaan supervisi akademik PAI di MTsN 2 Medan mengacu kepada panduan tugas jabatan fungsional pengawas PAI Departemen Agama. Supervisi dilakukan dengan teknik supervisi individu dan supervisi kelompok. Teknik supervisi individual adalah supervisi yang diberikan kepada guru tertentu yang mempunyai masalah khusus dan sifatnya perorangan. Teknik-teknik supervisi individual meliputi kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antar kelas, dan menilai diri sendiri. Sedangkan teknik kelompok adalah teknik supervisi yang ditujukan pada dua orang guru atau lebih. Teknik supervisi kelompok meliputi rapat, MGMP, kepanitiaan; (3) Evaluasi pelaksanaan supervisi akademik PAI dilakukan pengawas PAI dalam rangka melihat sisi kekurangan dan kelebihan supervisi yang selama ini dilakukan. Hasil-hasil evaluasi tersebut dijadikan sebagai bahan untuk perbaikan dan pembenahan pelaksanaan supervisi PAI pada supervisi berikutnya. Evaluasi supervisi PAI dilakukan bersama-sama antara pengawas PAI dengan pihak sekolah.

Persamaan penelitian ini terdapat pada data primer penelitian, yaitu pengawas yang melaksanakan supervisi akademik kepada guru di Madrasah

⁴⁴Pangihutan, Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Pengawas PAI Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) Di MTsN 2 Medan, *Tesis Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara Medan*,(2014)

Tasanawiyah (MTs), dan perbedaan dengan penelitian ini terletak pada rumusan masalah, tujuan penelitian, dan metode yang digunakan.

4. Penelitian Sholihun (2018)

Shohibun (Tahun 2018)⁴⁵, melakukan penelitian dengan judul: Upaya Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas.

Latar belakang penelitian ini adalah Anggapan bahwa madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mutunya kurang baik terbantahkan. Hal ini tidak lepas dari strategi yang diterapkan oleh Pengawas Madrasah sebagai pembina sekaligus motivator keberhasilan MI. Hasil penelitian ini menunjukkan 1) Upaya yang dilakukan oleh Pengawas Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI adalah dengan menerapkan pendekatan, teknik, metode, dan strategi yang disusun melalui perencanaan yang matang untuk diimplementasikan dalam kegiatan bimbingan ke MI. 2) Pencapaian mutu pendidikan di MI Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas adalah mutu proses dan mutu hasil. Yaitu siswa senang dan aktif mengikuti materi ajar, siswa memahami dan mengamalkan materi ajar yang disampaikan guru, nilai ujian siswa di atas rata-rata.

Persamaa penelitian ini adalah dalam data primer yaitu pengawas Madrasah dan latar belakang, sedangkan perbedaannya adalah dalam metodologi penelitian, lokasi penelitian serta jenjang pengawas madrasah yang diteliti.

5. Penelitian Dedi Iskandar dan Udik Budi Wibowo (2016)

Dedi Iskandar (Tahun 2016)⁴⁶, melakukan penelitian dengan judul Peran Pengawas Pendidikan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan SMP Di Kabupaten Bima Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Latar belakang penelitian ini adalah peran pengawas pendidikan pada otonomi daerah sekarang ini, terdapat ketidaktepatan bahkan sering

⁴⁵Sholihun, Upaya Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas, *Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto*, (2018)

⁴⁶Dedi Iskandar, Udik Budi Wibowo, Peran Pengawas Pendidikan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Smp Di Kabupaten Bima Provinsi Nusa Tenggara Barat, *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 9 (2). (2016)

terjadi ketimpangan-ketimpangan yang menimbulkan kerancuan mulai dari perekrutan pengawas sekolah sampai pada peran pengawas pendidikan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Hasil penelitian menunjukkan: (1) proses perekrutan pengawas pendidikan belum sepenuhnya sesuai dengan peraturan pemerintah dan undang-undang. (2) pemantauan pelaksanaan program sekolah yang dilakukan pengawas pendidikan belum terlaksana dengan optimal. (3) supervisi yang dilakukan pengawas pendidikan belum terlaksana dengan optimal. (4) evaluasi program kerja sekolah yang dilakukan pengawas pendidikan sudah terlaksana dengan baik. (5) pembuatan laporan hasil pemantauan, supervisi, dan evaluasi yang dilakukan pengawas pendidikan terlaksana dengan baik. (6) Tindak lanjut yang dilakukan pengawas pendidikan belum optimal. Selanjutnya yang menjadi (7) faktor penghambat adalah: (a) letak geografis, (b) akses jalan, (c) fasilitas, (d) penguasaan teknologi, (e) sumber daya manusia; dan (8) faktor pendukung adalah: (a) dana operasional tambahan dari Pemerintah Daerah, (b) ketersediaan motor dinas, (d) pelatihan, (e) keterlibatan masyarakat, (f) tempat domisili pengawas pendidikan, (g) siswa, (h) semangat dalam diri pengawas pendidikan.

Persamaan penelitian ini adalah data primer, yaitu pengawas dan latar belakang penelitian, sedangkan perbedaannya adalah metode yang digunakan, rumusan masalah, tujuan penelitian dan lokasi penelitian.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Manajemen Supervisi

1. Pengertian Manajemen Supervisi

Dalam Istilah manajemen memiliki konotasi dengan kata pengelolaan maupun administrasi. Kata pengelolaan merupakan terjemah dari management dalam bahasa Inggris, tetapi secara substantif belum mewakili, sehingga kata manajemen dibakukan dan bahasa Indonesia menjadi manajemen.⁴⁷ Manajemen apabila diartikan secara bahasa atau “etimologi yaitu berasal dari kata kerja “*to manage*” yang memiliki arti menangani, mengurus, menyelenggarakan, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, mengelola, melaksanakan, menjalankan, dan memimpin”⁴⁸. “Manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer sehingga dapat mendorong sumber daya personil bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya.”⁴⁹

“Manajemen merupakan proses penataan dengan melibatkan sumber-sumber potensial baik yang bersifat manusia (SDM) dan juga non-manusia guna untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, sedangkan arti manajemen secara terminologis yaitu:⁵⁰

⁴⁷Siti Farikhah dan Wahyudinata, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2018), 1

⁴⁸Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Educa, 2010), 1

⁴⁹ Candra Wijaya, dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Medan:Perdana Publishing, 2016), 15

⁵⁰Abdul Manab, *Manajemen Kurikulum : Pembelajaran di Madrasah*, (Yogyakarta : Kalimedia, 2015), 1-2.

- a. Manajemen merupakan kemampuan/ ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan sesuai yang telah direncanakan sebelumnya.
- b. Manajemen merupakan segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang atau menggerakkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerja sama dalam rangka untuk mencapai sebuah tujuan yang telah direncanakan. Manajemen sebagai seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan terhadap sumberdaya manusia dan alam untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan menurut Daryono, bahwa istilah manajemen yaitu sebagai berikut:

Manajemen adalah sebuah proses, yakni: aktivitas yang terdiri dari 4 (empat) sub aktivitas yang masing-masing merupakan fungsi fundamental. Keempat sub aktivitas itu yang dalam dunia manajemen sebagai P.O.A.C. kepanjangan dari *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*. Istilah manajemen juga dapat diartikan sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan sebuah tujuan organisasi yang telah disepakati melalui sebuah rangkaian kegiatan yang berupa perencanaan, organisasi, pengarahan dan pengendalian orang-orang (SDM) dan sumberdaya organisasi lainnya.”⁵¹

Pendapat ini diperkuat oleh Iwa Sukiswa yang menyatakan bahwa “manajemen merupakan suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, berpartisipasi, intervensi, dan keterlibatan orang lain dalam mencapai sasaran tertentu yang ditetapkan dengan efektif.”⁵²

Menurut Oemar Hamalik menyatakan bahwa “manajemen merupakan suatu proses sosial yang berhubungan dengan keseluruhan usaha manusia dengan manusia lain serta sumber sumber lainnya dengan menggunakan metode yang efektif dan efisien.”⁵³ Dan menurut Prihantoro, “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan

⁵¹ Dinn Wahyudin, *Manajemen Kurikulum*, (Bandung: PT remaja rosdakarya. 2015), 5

⁵² Iwa Sukiswa, *Dasar-dasar Umum Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Tarsito, 1986), 13.

⁵³ Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung; PT. Reneka Rosdakarya, 2006), 16

sumber daya untuk mencapai tujuan dan sasaran kinerja.”⁵⁴ Dalam buku lainnya, George. R. Terry menyatakan, “manajemen adalah mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya.”⁵⁵ Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus mereka lakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usahausaha mereka.

Manajemen merupakan suatu proses yang kontinu yang bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain dan mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.⁵⁶ Marry Parker Follet mendefinisikan:

Pengelolaan atau manajemen adalah seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Dalam penyelesaian akan sesuatu tersebut, terdapat tiga faktor yang terlibat yaitu: Adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun faktor-faktor produksi lainnya. Kemudian, proses yang bertahap mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengimplementasian, hingga pengendalian dan pengawasan. Serta adanya seni dalam penyelesaian pekerjaan.⁵⁷

Pengertian lainnya yaitu “manajemen sebagai ilmu yang baru dikenal pada pertengahan abad ke-19, dewasa ini sangat populer, bahkan dianggap sebagai kunci keberhasilan pengelola perusahaan atau lembaga pendidikan, baik lembaga pendidikan Umum mau pun Pendidikan Islam.”⁵⁸ Hal ini menunjukkan bahwa

⁵⁴Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu*, (Bandung: Remaja Rosdakrya, 2012), 40

⁵⁵George. R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Terj. J. Smith, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 9.

⁵⁶Engkoswara dan Aan komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 87

⁵⁷Erni Tisnawati Sule dan Kurniwan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Kencana Perdana Media Goup, 2009), 6

⁵⁸Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan*, (Surabaya : Elkaf, 2006), 2

“ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam setiap organisasi baik pemerintah, pendidikan, perusahaan, keagamaan, sosial, dan sebagainya.”⁵⁹

“Dalam pendidikan manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber – sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.”⁶⁰ “Manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia berkerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama.”⁶¹

Pengertian lain menyebutkan bahwa “manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya”⁶². Menurut George R. Terry yang dikutip oleh Daryanto menyatakan “bahwa manajemen adalah proses, yakni aktivitas yang terdiri dari empat sub aktivitas yang masing-masing merupakan fungsi fundamental”.⁶³ Sedangkan menurut Martoyi “manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginteraksikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan”.⁶⁴

Dalam bukunya Agus Wibowo disebutkan bahwa, “manajemen merupakan sebuah proses kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang telah ditetapkan dan ditentukan sebelumnya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.”⁶⁵ Sedangkan Dalam konteks dunia pendidikan, yang dimaksudkan dengan “manajemen pendidikan atau sekolah adalah suatu proses perencanaan,

⁵⁹Prim Masrokan Mutohar, *Diktat kuliah Manajemen Pendidikan*, (Tulungagung : STAIN, 2005), 51

⁶⁰Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2004), 4

⁶¹Winda sari, “Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Pepustakaan” *Jurnal Imu Informasi Kepustakaan dan Kearsipan*, Volume 1 Nomor 1, edisi September 2012, 41

⁶²Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 16

⁶³Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 39-41

⁶⁴Susilo Martayo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPPFE, 1980), 3

⁶⁵ Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah; Konsep dan Praktik Implementasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 137

pelaksanaan dan evaluasi pendidikan dalam upaya menghasilkan lulusan yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan itu sendiri”.⁶⁶ Manajemen selalu dipakai dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan dalam rumah tangga, sekolah, koperasi, yayasanyayaan, pemerintahan dan lain sebagainya.

Secara lengkapnya Ismail mendefinisikan pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

Manajemen adalah suatu rangkaian proses yg meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/ perusahaan, baik sumberdaya manusia (*human resource capital*), modal (*financial capital*), material (*land, natural resources or raw materials*), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.”⁶⁷

Istilah manajerial ada persamaan dengan makna kepemimpinan, maka ada hubungan dengan perilaku dalam melakukan manajemen. Menurut ‘Abdullah al-Syafi’i yang dikutip oleh Abdul manab tentang penerapan manajerial Islam mensyaratkan sebagai berikut :⁶⁸

- a. Penerapan teori *madkhol as-simah* : yakni berdasarkan internal yang dimiliki oleh manajer itu sendiri dan kurang memperhatikan hal lain.
- b. Penerapan teori *madkhol al-mawaqif* : yakni berdasarkan faktor eksternal manajer, bahkan manajer hanya melaksanakan.
- c. Penerapan teori *madkhol al-musytarik* : yakni memadukan antara kedua teori di atas, mempertimbangkan antara faktor internal dan eksternal.

Dari pengertian manajemen di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen supervisi akademik adalah serangkaian proses yg meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka mengoptimalkan kegiatan supervisi.

⁶⁶Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah*,(Yogyakarta:Pustaka Pelajar 2013), 135-136

⁶⁷Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 2012, 12

⁶⁸Abdul Manab, *Manajemen Kurikulum : Pembelajaran di Madrasah*, 5

Secara garis besar terdapat lima (5) bentuk komunikasi yang umum digunakan dalam manajemen yaitu:⁶⁹

- a. Komunikasi formal, biasanya adalah bentuk komunikasi dalam jalur organisasi formal, memiliki wewenang dan tanggung jawab yaitu melalui instruksi-instruksi bentuk lisan dan tertulis sesuai dengan prosedur secara fungsional yang berlaku. Juga memiliki arus komunikasi atasan kebawahan atau sebaliknya.
- b. Komunikasi non-formal, yaitu bentuk komunikasi yang secara fungsional berada diluar komunikasi formal. Komunikasi ini dapat terjadi secara tiba-tiba atau spontanitas dalam kondisi yang tidak diharapkan terjadi.
- c. komunikasi formal seperti hubungan antar pribadi untuk menjelaskan atau memberikan saran yang berkaitan dengan tugas dan kewajiban. Biasanya komunikasi non formal cukup efektif dilakukan pada perusahaan bersifat padat karya dengan jumlah pekerja cukup banyak, serta tidak terlalu teknis, cara bekerja permanen dan terus-terusan/kontinu.
- d. Komunikasi informal, bentuk komunikasi ini mungkin lebih dekat kepada komunikasi non-formal, berkaitan dengan aspek-aspek kejiwaan, bersifat lebih sensitif dan sentimentil karena didominasi oleh kontak hubungan antara manusia. Komunikasi informal tersebut banyak dipergunakan oleh divisi personalia dalam upaya menggali atau mengetahui lebih mendalam mengenai kaitan aspek psikologis karyawan yang “bermasalah”- karena prestasinya terus memburuk setelah sebelumnya menunjukkan prestasi yang memuaskan- dengan kehidupan sehari-hari di luar pekerjaannya.
- e. Komunikasi teknis, hubungan komunikasi disini lebih bersifat teknis dan hanya dapat dipahami atau dimengerti oleh para ahli atau pekerja khusus yang berkaitan dengan pekerjaan tertentu. Misalnya komunikasi bidang pekerjaan teknik mesin industri, arsitek, rancang bangun/konstruksi dan program komputerisasi, internet serta Elektronik-mail (E.mail) dan lain sebagainya.

⁶⁹ Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 10-12

- f. Komunikasi prosedural, bentuk komunikasi ini lebih dekat kepada komunikasi formal. Contohnya adalah pedoman teknis pekerjaan (petunjuk manual), peraturan perusahaan atau kebijaksanaan pimpinan, instruksi tertulis, memo, laporan berkala bulanan/tahunan, tata cara proses dan penyelesaian suatu pekerjaan. Termasuk pula dalam bentuk komunikasi ini adalah hubungan pekerjaan antara pimpinan dan bawahan yang ditetapkan dalam bentuk peraturan tertulis dan rinci mengenai suatu deskripsi jabatan (penjelasan) dan spesifikasi (persyaratan), baik yang berkenaan dengan fungsi, wewenang, maupun tanggung jawab masing-masing personel/karyawan.

2. Tujuan Manajemen Supervisi

Manajemen berperan sangat penting bagi sebuah organisasi, agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis (teratur) dan dapat dievaluasi secara benar, akurat, dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif, dan efisien.⁷⁰ Menurut Novan Ardi Wiyani bahwa dalam suatu manajemen terdapat beberapa tujuan sebagai berikut :⁷¹

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien dan efisien.
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau, dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- c. Senantiasa memperbaharui strategi yang kita rumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman peluang yang ada.
- e. Senantiasa melakukan inovasi atas kegiatan sehingga kita hidup kita lebih teratur

Menurut Engkos dan Aan yang menjadi tujuan manajemen yang harus dicapai suatu organisasi adalah:

⁷⁰Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Alfabeta 2011), 89

⁷¹Novan Ardi Wiyani, *Manajemen Pendidikan Karakter; Konsep dan Implementasinya di Sekolah*, (Yogyakarta, PT Pustaka Insan Madani, 2012), 40.

Produktivitas adalah kemampuan untuk menghasilkan suatu daya produksi dan merupakan perbandingan terbalik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber yang digunakan (*input*). Produktivitas dapat dinyatakan baik secara kuantitas maupun kualitas. Kuantitas *output* berupa jumlah tamatan yang berbanding terbalik dengan kuantitas input berupa jumlah tenaga kerja dan sumber daya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dll). Sedang dalam ukuran kualitas tidak dapat diukur dengan uang, produktivitas ini digambarkan melalui ketepatan menggunakan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia. Kajian terhadap produktivitas secara lebih komperhensif adalah keluaran yang banyak dan bermutu dari tiap – tiap fungsi atau peranan penyelenggara.⁷²

3. Prinsip-Prinsip Manajemen

Menurut Henry Fayol pencetus teori manajemen yang berasal dari perancis, prinsip-prinsip umum manajemen terdiri atas:⁷³

- a. Pembagian kerja (division of work)
- b. Wewenang dan tanggung jawab (authority and responsibility)
- c. Disiplin (discipline)
- d. Kesatuan perintah (unity of command)
- e. Kesatuan pengarahan (unity of direction)
- f. Mengutamakan kepentingan organisasi
- g. Penggajian pegawai
- h. Pemusatan (centralization)
- i. Hierarki (tingkatan)
- j. Ketertiban (order)

⁷²Engkoswara dan Aan Komariah , *Administrasi Pendidikan.*, 90

⁷³Undang Ahmad Kamaluding dan Muhammad Alfian, *Etika Manajemen Islam*, (Bandung: Pustaka Setia,1994), 35-36

- k. Keadilan dan kejujuran
- l. Stabilitas kondisi karyawan
- m. Prakarsa (inisiatif)
- n. Semangat kesatuan.

Sedangkan Douglas merumuskan prinsip-prinsip manajemen sebagai berikut:⁷⁴

- a. M
emprioritaskan kepentingan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja
- b. M
engkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab
- c. M
emberikan tanggungjawab pada personil sekolah hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya
- d. M
engenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia
- e. R
elatifitas nilai-nilai

4. Ciri Manajemen Supervisi

Dalam buku yang ditulis oleh Mochtar Effendy, menyebutkan beberapa ciri dari manajemen menurut ajaran Islam, yaitu:⁷⁵

a. Manajemen berdasarkan akhlak yang luhur (*akhlakul karimah*)

⁷⁴Dadang Suhardan dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2009), 90

⁷⁵Mochtar Effendy, *Managemen Dalam Islam*, (1986) 280-292.

Setiap muslim di mana pun dia berada harus mempunyai akhlak yang luhur (akhlakul karimah). Al-Qur'an dan Hadits menjadi dasar dan sumber akhlak yang mulia. Oleh karena akhlak yang mulia membedakan orang Islam dan bukan Islam, maka tidak ada pilihan lain lagi setiap pemimpin atau seorang manajer Islam wajib mempunyai, menghargai, mempraktekkan akhlak ini. Perusahaan atau lembaga masyarakat milik muslim harus dikelola berdasarkan prinsip akhlak yang luhur.

b. Manajemen terbuka

Fungsi atau tugas pimpinan atau manajer adalah memegang amanat, karena dia bukan mengurus atau mengelola harta benda miliknya sendiri, akan tetapi harta benda milik orang lain, yaitu harta pemegang saham atau rakyat. Oleh karena itu, ia harus mengelolanya menurut sistem manajemen terbuka. Manajemen terbuka seharusnya diterapkan oleh pimpinan atau manajer dan bersedia untuk diminta keterangan mengenai pengelolaannya.

c. Manajemen yang demokratis

Manajemen demokratis artinya, semua harus dimusyawarahkan bersama semua peserta, partisipan, dan pemegang saham. Mereka harus diberi hak untuk menyampaikan pendapatnya. Ini adalah ciri khas Islam berdasarkan perintah Allah dan Rasul-Nya.

B.

T

Teori Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah

1. Pengertian Supervisi Akademik Pengawas

Pengertian supervisi menurut Baharuddin menyatakan bahwa:

Kata supervisi berasal dari bahasa Inggris yang berarti "*supervision*" yang terdiri dua suku kata yaitu "*super*" dan "*vision*". *Super* berarti atas atau lebih sedang *vision* berarti melihat atau meninjau. Maka dari itu

secara etimologis, supervisi (supervision) berarti melihat atau meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan (orang yang memiliki kelebihan) terhadap perwujudan kegiatan dan hasil kerja bawahan. Dengan demikian seorang supervisor mempunyai posisi dan kedudukan di atas atau lebih tinggi yang bertugas melihat, menilai, mengawasi orang-orang yang disupervisinya dalam menuju suatu perbaikan. Dalam pendidikan istilah supervisi sering ditafsirkan sebagai “*supervision of instruction*”, dalam bahasa Indonesia supervisi pengajaran. Bila disebut istilah supervisi, sering asosiasi pembaca atau pendengar lari kepada bidang pengajaran, padahal supervisi itu ada pada tiap kegiatan dalam pendidikan.⁷⁶

Menurut Ross L yang telah dikutip oleh Daryanto dan Tutik, menyatakan bahwa:

Supervisi adalah pelayanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan pengajaran, pembelajaran dan kurikulum. Ross L memandang supervisi sebagai pelayanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan. Supervisi merupakan usaha memberi pelayanan agar guru menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugas melayani peserta didik.⁷⁷

Sedangkan menurut Ngalim Purwanto menyatakan bahwa:

Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode - metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya.⁷⁸

⁷⁶Baharuddin Harahap, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta:Damai Jaya, 1983), 3

⁷⁷Donni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung : Alfabeta), 84

⁷⁸Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010), 76

Menurut Jones yang telah ditulis ulang dalam bukunya Mulyasa, “supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektifitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan.”⁷⁹ “Supervisi diartikan sebagai kegiatan supervisor (jabatan resmi) yang dilakukan untuk perbaikan proses belajar mengajar (PBM). Ada dua tujuan ganda yang harus diwujudkan oleh supervisi, yaitu perbaikan (guru murid) dan peningkatan mutu pendidikan.”⁸⁰ Suryasubroto menegaskan bahwa “supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada guru-guru di sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.”⁸¹

Oteng Sutisna mengutip dalam *carter Good's Dictionary of education*, bahwa pengertian “supervisi ialah segala sesuatu dari pejabat sekolah yang diangkat yang diarahkan kepada penyediaan kepemimpinan bagi para guru dan tenaga pendidikan lain dalam perbaikan pengajaran, melihat stimulasi pertumbuhan profesional dan perkembangan dari para guru.”⁸²

Bila ditelusuri dari kata akademik, maka akademik sendiri berasal dari “bahasa Inggris *academy* berasal dari bahasa latin *academia* mempunyai banyak arti yang salah satunya yaitu suatu masyarakat atau kumpulan orang-orang terpelajar.”⁸³ Supervisi akademik terdiri dari kata supervisi dan akademik, “kata akademik artinya pembelajaran atau mata pelajaran, sedang supervisi dapat diartikan sebagai pengawasan, supervisi akademik merupakan bagian dari kajian bidang supervisi pendidikan.”⁸⁴ Sedangkan “supervisor adalah seorang petugas

⁷⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004),155

⁸⁰Jerry H.Makawimbang, *Supervisi Dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 72.

⁸¹B. Suryasubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 175

⁸²Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi* (Jakarta : PT Rineka Cipta. 2004), 11.

⁸³Abrani Syauqi dkk, *Supervisi Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aswaja, 2016), 342

⁸⁴Subari, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 1.

yang pekerjaan pokoknya mengawasi pekerja pekerja atau karyawan yang melakukan pekerjaan secara fisik langsung.”⁸⁵

Menurut Dadang menuliskan bahwa “supervisi akademik yaitu supervisi yang menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses pembelajaran.”⁸⁶ Dalam buku yang ditulis oleh Ngalim Purwanto menjelaskan bahwa “supervisi akademik adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan.”⁸⁷ Sedangkan menurut Daresh, J.C, “supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan.”⁸⁸

Penjelasan lain berasal dari Kimball Willes yang dikutip oleh Nana Sudjana menyebutkan sebagai konsep supervisi modern “*Supervision is assistance in the development of better teaching learning situation,*” bahwa supervisi akademik merupakan suatu kegiatan bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar agar memperoleh kondisi yang lebih baik.”⁸⁹ Sedangkan menurut Menurut Good Carter yang ditulis ulang oleh Piet.A.Sahertian, menyatakan bahwa:

Supervisi akademik adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas lainnya dalam memperbaiki pembelajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi karier/jabatan dan perkembangan guru-guru, merevisi tujuan pendidikan, bahan pembelajaran, dan metode serta evaluasi pembelajaran.⁹⁰

⁸⁵Mustaqim, *Supervisi Pendidikan Agama Islam*. (Semarang: Media Group. 2012), 29

⁸⁶Dadang Suhertian, *Supervisi Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 47

⁸⁷Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 76

⁸⁸Daresh, J.C., *Supervision as a Proactif Process*, (White Plains: NY Longman, 1989), 7

⁸⁹Sudjana Nana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 19

⁹⁰Piet.A.Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rieneka Cipta, 2008), 18

Supervisi akademik juga diartikan “sebagai salah satu usaha menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinue pertumbuhan guru-guru di Sekolah baik secara individu maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran.”⁹¹ Lebih praktis lagi menurut Alfonso, Firth, dan Neville, bahwa terdapat tiga konsep pokok (kunci) dalam pengertian supervisi akademik, yaitu:⁹²

- a. Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik esensial supervisi akademik. Sehubungan dengan ini, janganlah diasumsikan secara sempit, bahwa hanya ada satu cara terbaik yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Tidak ada satupun perilaku supervisi akademik yang baik dan cocok bagi semua guru.
- b. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut. Desain tersebut terwujud dalam bentuk program supervisi akademik yang mengarah pada tujuan tertentu. Oleh karena supervisi akademik merupakan tanggung jawab bersama antara supervisor dan guru, maka alangkah baik jika programnya didesain bersama oleh supervisor dan guru.
- c. Tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya.

2. Tujuan, Sasaran dan Fungsi Supervisi Akademik

a. Tujuan Supervisi akademik

Secara umum bahwa “tujuan supervisi akademik adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang

⁹¹Boardman, et..all, *Democratic Supervision in Secondary School* (Combridge: Houghton Mifflin Company,1985), 5

⁹²Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan. Depdiknas. *Metode dan Teknik Supervisi*. (Jakarta. 2008), 2

dilakukan guru di kelas.”⁹³ Sedangkan menurut buku Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah bahwa pengawasan akademik “bertujuan membantu atau membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran agar diperoleh hasil belajar peserta didik yang lebih optimal.”⁹⁴ Menurut Akhmad Syarief bahwa:

Supervisi akademik perlu diarahkan pada upaya-upaya yang sifatnya memberikan kesempatan pada guru-guru berkembang secara profesional. Supervisi akademik merupakan kegiatan-kegiatan yang menciptakan kondisi yang layak bagi pertumbuhan profesional guruguru secara terus-menerus. Kegiatan supervisi memungkinkan guru-guru memperoleh arah diri dan belajar memecahkan sendiri problem yg dihadapi pembelajaran dengan imajinatif, penuh inisiatif dan kreativitas, bukan konformitas menurut Djam’an Satori.1989.⁹⁵

Menurut Husain Usman merumuskan tujuan dan manfaat manajemen dalam pendidikan yaitu sebagai berikut:⁹⁶

- 1) Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, menyenangkan, dan bermakna.
- 2) Terciptanya peserta didik yang aktif dalam mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.
- 3) Terpenuhinya salah satu 5 kompetensi tenaga kependidikan.
- 4) Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- 5) Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan.
- 6) Teratasinya masalah mutu pendidikan karena 80% masalah mutu pendidikan disebabkan oleh manajemennya.

⁹³Piet A. Suhertian. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta,2010), 19.

⁹⁴Dirjen pendis, Kementerian Agama RI, *Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah Dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*, (Jakarta: Dirjen Pendis Kemenag RI, 2014), 5.

⁹⁵Akhmad Syarief, *Etika Profesi Pendidikan*, (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2012). 89

⁹⁶Husain Usman, *Manajemen : Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 4.

Tujuan supervisi seperti yang nyatakan oleh Kementrian Agama Republik Indonesia, yaitu:

Tujuan supervisi diarahkan untuk perbaikan dan pengembangan proses pembelajaran secara total, ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya memperbaiki mutu pembelajaran guru, tapi juga membina pertumbuhan profesional guru dalam arti luas, termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas-fasilitas, pelayanan kepemimpinan dan pembinaan *human relation* kepada semua pihak terkait.⁹⁷

Menurut Glickman dan Sergiovani supervisi akademik memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) Membantu guru mengembangkan kompetensinya,
- 2) Mengembangkan kurikulum,
- 3) Mengembangkan kelompok kerja guru, dan membimbing penelitian tindakan kelas (PTK)

Sejalan dengan beberapa pendapat di atas, maka ada beberapa yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi dalam meningkatkan kinerja guru madrasah khususnya, seperti yang dikemukakan oleh Suhertian bahwa tujuan dari supervisi secara tekhnis adalah sebagai berikut.⁹⁸

- 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 teknik mengajar
- 5) Membantu guru dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran
- 6) Membantu guru dalam melakukan analisis hasil belajar
- 7) Membantu guru dalam menganalisis kesulitan belajar siswa

Supervisi akademik mempunyai beberapa tujuan. Salah satu tujuannya adalah membantu guru dalam mengembangkan kompetensinya, mengembangkan kurikulum, mengembangkan kelompok kerja guru, dan membimbing penelitian tindakan kelas (PTK). Selain itu, supervisi akademik memiliki fungsi mendasar dalam keseluruhan program

⁹⁷Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 28

⁹⁸Piet.A. Suhertian, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta ; Rineka Cipta, 2010), 85

sekolah karena sebagai sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru dengan melihat dari hasil pelaksanaan supervisi akademik tersebut.⁹⁹

Untuk menuju kearah perbaikan dan dalam rangka meningkatkan kinerja guru madrasah dalam proses belajar mengajar, maka implementasi teknik supervisi dibidang pendidikan dan pegajaran khususnya bagi seorang supervisor bertanggung jawab untuk:¹⁰⁰

- 1) Membantu guru melihat dengan jelas proses belajar mengajar sebagai suatu sistem
- 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 menggunakan menggunakan sumber pengalaman belajar mengajar
- 6) Membantu guru dalam menciptakan alat peraga pembelajaran dan aplikasinya
- 7) Membantu guru menyusun program belajar mengajar
- 8) Membantu guru menyusun tes prestasi belajar
- 9) Membantu guru mengenal siswa
- 10) Membantu guru meningkatkan moral dan kenyamanan bekerja
- 11) Membantu guru memahami kode etik jabatan guru.

Problem peningkatan kualitas pembinaan guru di sekolah pada hakikatnya berkaitan dengan peranan supervisor dalam memberikan bantuan dan pelayanan profesional bagi guru-guru agar mereka lebih mampu melaksanakan tugas pokoknya. “Kualitas kerja supervisor sekolah perlu dilandasi oleh peningkatan kemampuan supervisi para supervisor dalam melaksanakan kewajibannya secara bertanggung jawab.”¹⁰¹

⁹⁹Lantip Diat Prasajo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 84

¹⁰⁰Maryono, *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Jogjakarta : Arruz Media,2011), 61

¹⁰¹Akhmad Syarief, *Etika Profesi Pendidikan*, (Yogyakarta: LaksBang Pressindo, 2012), 91

Menurut Jasmani terdapat beberapa tujuan yang didapat dengan diadakannya kegiatan supervisi akademik oleh para supervisor menurut para ahli antara lain:¹⁰²

- 1) Glickman (1981), agar tercapainya tujuan pembelajaran yang direncanakan bagi murid-muritnya.
- 2) Neagley (1980), diharapkan dapat meningkatkan kualitas akademik guru.
- 3) Sergiovanni (1987), menurutnya ada tiga tujuan yaitu: a) supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkanketerampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu. b) supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kegiatan monitor bisa dilakukan dengan melakukan kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas disaat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya maupun dengan murid-muritnya. c) supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kmampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (commitement) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Sedangkan pada masa pandemi Covid 19 maka tujuannya ada perubahan, lebih lengkapnya adah tujuan Memberikan panduan kepada Pengawas Madrasah agar tetap dapat melaksanakan tugas pengawasan dengan mengutamakan kesehatan dan keselamatan.¹⁰³

b. Sasaran Supervisi akademik

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada pasal 57 ditegaskan bahwa "Supervisi akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau

¹⁰²Asf, Jasmani, *Supervisi Pendidikan (terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan guru)*, (Jogjakarta: Ar-ruzz media, 2013), 35

¹⁰³Direktorat Guru Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19*, (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020), 1

penilik satuan pendidikan dan kepala satuan pendidikan.¹⁰⁴ Bertolak dari peraturan tersebut tentunya sasaran supervisi pendidikan adalah meningkatkan kualitas pendidikan. Djam'an Satori dalam Dadang Suhardan menyatakan bahwa "sasaran pengawasan akademik adalah peningkatan proses pembelajaran untuk meningkatkan mutu dan hasil pembelajaran."¹⁰⁵ Menurut Suharsimi bahwa terdapat 3 macam sasaran supervisi, yaitu sebagai berikut:¹⁰⁶

- 1) Supervisi akademik yang menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang berlangsung dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu peserta didik sedang dalam proses mempelajari sesuatu;
- 2) S
Supervisi administrasi yang menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran; dan
- 3) S
Supervisi lembaga yang menebar atau menyebarkan obyek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di seantero sekolah.

Departemen Pendidikan Nasional menyatakan bahwa:

Sasaran utama supervisi akademik adalah kemampuan-kemampuan guru dalam merencanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian untuk meningkatkan pelayanan pembelajaran, menciptakan lingkungan pembelajaran yang menyenangkan, memanfaatkan sumber belajar yang tersedia, dan mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, teknik, metode) yang tepat.¹⁰⁷

¹⁰⁴Departemen Agama RI, Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tentang Pendidikan, (Jakarta: Dirjen Penda, 2006), 186

¹⁰⁵Dadang Suhardan, Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah, 54

¹⁰⁶Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2004), 33

¹⁰⁷Departemen Pendidikan Nasional, *Pendidikan dan Pelatihan: Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*, (Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2007), 7

Dalam Surat Keputusan MENPAN Nomor 118/1996 Bab II Pasal 3 ayat (1) dikatakan bahwa tugas “pokok pengawas adalah " Menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah Negeri maupun swasta mulai jenjang pendidikan usia dini hingga tingkat menengah yang menjadi tanggung jawabnya.”¹⁰⁸

Dalam supervisi akademik maka obyek sasaran supervisi adalah guru, “guru sebagai *agent of change* yang merupakan ujung tombak pelaksanaan pembelajaran, dalam melaksanakan tugasnya perlu adanya pengawasan oleh supervisor yakni kepala sekolah yang mensupervisi guru.”¹⁰⁹ Karena guru juga manusia yang setiap saat mengalami perkembangan dan perlu adanya pengawasan secara berkala dan sistematis. Selain itu, guru juga perlu meningkatkan kualitas profesionalitasnya, meningkatkan efektifitasnya sebagai seorang pendidik.

Seorang guru harus mampu mengembangkan dan meningkatkan proses kegiatan belajar mengajar siswa yang lebih baik lagi, yakni dengan cara pembinaan tersebut. Pembinaan yang dilakukan oleh supervisor kepada guru bisa berupa pembinaan secara individu maupun secara kelompok. “Seorang guru memiliki permasalahan yang sama dan juga berbeda dengan guru satu dan lainnya. Oleh karena itulah pembinaan guru harus disesuaikan dengan permasalahan yang sedang dihadapi oleh guru.”¹¹⁰ Menurut Colquitt, yaitu pusat penelitian kebijakan dan inovasi pendidikan, balitbang, kemdiknas, tahun 2010 terdapat 3 komponen yang dapat menjadi indikator kinerja yaitu:¹¹¹

1) Kinerja dalam tugas, baik rutin maupun non rutin yang disebut tugas adaptif.

¹⁰⁸Departemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan*(Jakarta: DirektoratKelembagaan Agama Islam, 2005), 7.

¹⁰⁹Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta : Gaung Persada Press, 2009), 116

¹¹⁰Baharuddin Harahap, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta:Damai Jaya, 1983), 18

¹¹¹ Jamil Suprihatiningrum, *Pedoman Kinerja, Kualifikasi Dan Kompetensi Guru*, (Jogjakarta:Ar-Ruzz Media, 2013), 39

- 2) Kinerja yang disebut dengan perilaku kewarganegaraan (citizenship behavior), yaitu perilaku suka rela yang dikerjakan seseorang yang tidak termasuk tugasnya, tetapi mempunyai sumbangan terhadap pencapaian organisasi, dengan menunjukkan kerja yang melampaui tugas normal tanpa mengharapkan imbalan karena kecintaannya terhadap organisasinya.
- 3) Perilaku negatif yang mengganggu ketercapaian tujuan organisasi, seperti sabotase, korupsi, menghamburkan sumber daya, gosip, pelecehan, dan penyalahgunaan kewenangan.

c. Fungsi Supervisi Akademik

Menurut Piet A. Suhertian menyatakan bahwa terdapat 8 fungsi supervisi secara umum yaitu sebagai berikut:¹¹²

- | | |
|--|---|
| 1) | M |
| engkoordinir semua usaha sekolah. | |
| 2) | M |
| emperlengkap kepemimpinan sekolah. | |
| 3) | M |
| emperluas pengalaman guru-guru. | |
| 4) | M |
| enstimulasi usaha-usaha yang kreatif. | |
| 5) | M |
| emberi faslitas dan penilaian yang terus-menerus. | |
| 6) | M |
| enganalisis situasi belajar-mengajar. | |
| 7) | M |
| emberikan pengetahuan ddan keterampilan kepada setiap anggota staf | |

¹¹²Piet .a Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan : dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2008), 21

- 8) M
emberikan wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru
- Daryanto membagi fungsi supervisi dalam 6 hal, yaitu sebagai berikut:¹¹³
- 1) M
enyampaikan gagasan, prosedur dan bahan material untuk menilai dan mengembangkan kurikulum.
- 2) M
engembangkan pedoman, petunjuk, cara dan bahan penunjang lainnya untuk melaksanakan kurikulum.3) Merencanakan perbaikan metode proses belajar mengajar secara formal melalui penataran, lokakarya, seminar, sanggar kerja, diskusi, dan kunjungan dinas.
- 3) M
embina dan mengembangkan organisasi profesi seperti: musyawarah guru bidang studi, kelompok kerja guru (KKG), kelompok kerja kepala sekolah (KKKS), kelompok kerja penilik sekolah (KKPS).
- 4) M
embina, membimbing dan mengarahkan guru-guru kepada peningkatan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan melaksanakan proses belajar mengajar.
- 5) M
enilai kurikulum, sarana dan prasarana, prosedur berdasarkan tujuan pendidikan.

Lebih spesifik fungsi dari supervisi secara umum menurut M. Ngalim Poerwanto yaitu:¹¹⁴

¹¹³M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 175

- 1) D
alam bidang kepemimpinan, seperti: a) Menyusun rencana secara bersama-sama, b) Membangkitkan serta memupuk semangat kelompok, atau memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok, c) Mengikutsertakan anggota-anggota kelompok (guru-guru, pegawai- pegawai) dalam berbagai kegiatan, d) Memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan-persoalan, e) Mengikutsertakan semua anggota dalam menetapkan putusan- putusan, f) Membagi-bagi dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota kelompok sesuai dengan fungsi dan kecakapan masing-masing, g) Mempertinggi daya kreatif pada anggota kelompok, h) Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama.
- 2) D
alam hubungan kemanusiaan, seperti: a) Memanfaatkan kekeliruan ataupun kesalahan-kesalahan yang dialami untuk dijadikan pelajaran demi perbaikan selanjutnya, bagi diri sendiri maupun bagi anggota kelompoknya, b) Membantu mengatasi kekurangan atau kesulitan yang dihadapi kelompok, seperti dalam hal kemalasan, merasa rendah diri, acuh tak acuh, dan pesimistis, c) Mengarahkan anggota kelompok kepada sikap-sikap yang demokratis, d) Memupuk rasa saling menghargai dan menghormati diantara sesama anggota kelompok dan sesama manusia, e) Menghilangkan rasa curiga mencurigai diantara sesama anggota kelompok.
- 3) D
alam pembinaan proses kelompok, seperti: a) Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing, b) Menimbulkan dan memelihara sikap percaya mempercayai antara sesama

¹¹⁴Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya 2009), 86-87.

anggota, maupun antara anggota dan pimpinan, c) Memupuk sikap dan kesediaan tolong-menolong, d) Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok, e) Bertindak bijaksana dalam menyelesaikan pertentangan atau perselisihan pendapat diantara anggota kelompok, dan f) Menguasai teknik-teknik memimpin rapat dan pertemuan-pertemuan lainnya.

4) D
alam bidang administrasi personel, seperti: a) Memilih personel yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan, b) Menempatkan personel pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing, c) Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal.

5) D
alam bidang evaluasi, seperti: a) Menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara khusus dan terinci, b) Menguasai teknik-teknik pengumpulan data untuk memperoleh data yang lengkap, benar dan dapat diolah menurut norma-norma yang ada, c) Menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penilaian sehingga mendapat gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan, d) Menguasai dan memiliki norma-norma yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian

Sedangkan dalam buku panduan *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19* peran pengawas adalah:¹¹⁵

1) I
inspirasi, yaitu Memberikan inspirasi kepada Kepala Madrasah, Guru, dan Tendik dengan contoh dan keteladanan

¹¹⁵Direktorat Guru Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19*, (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020), 2

- 2) M
 mediator, yaitu Membangun kemitraan dengan berbagai organisasi dalam meningkatkan kapasitas Kepala Madrasah, Guru dan Tendik.
- 3) S
 upervisor, yaitu Memastikan bahwa pembelajaran tetap berlangsung dan semua siswa mendapatkan layanan pendidikan.

3. Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik

Pengawas Madrasah sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi agar dalam pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik dan lancar, yaitu sebagai berikut: ¹¹⁶

- a. P
 prinsip Ilmiah, dalam prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut: 1) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data obyektif yang 2diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar, 2) Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya, 3) Setiap kegiatan supervise dilaksanakan secara sistematis terencana.
- b. P
 prinsip Demokratis, Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan.
- c. P
 prinsip Kerjasama, Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah

¹¹⁶Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan SDM*, (Jakarta : Rineka Cipta ,2008), 19

supervisi “ sharing of idea, sharing of experience ” memberi support mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

- d. P
rinsip konstruktif dan kreatif, Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.

Uraian di atas diperkuat oleh pendapat Ngalim Purwanto dalam bukunya *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* bahwa Moh. Rifai, M. A., untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaik-baiknya kepala sekolah hendaklah memperhatikan prinsi-prinsip berikut:¹¹⁷

- a. S
upervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.
- b. S
upervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya (reslistis, mudah dilaksanakan).
- c. S
upervisi harus sederhana dan informal dalam melaksanakannya.
- d. S
upervisi harus dapat memberikan perasaan aman kepada guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah yang disupervisi.
- e. S
upervisi harus didasarkan atas hubungan professional, bukan atas dasar hubungan pribadi.

¹¹⁷Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010), 117

- f. S
 upervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai.
- g. S
 upervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru.
- h. S
 upervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
- i. S
 upervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan.
- j. S
 upervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa.
- k. S
 upervisi hendaknya juga bersifat preventif, korektif, dan kooperatif. Preventif berarti berusaha mencegah jangan sampai timbul hal-hal yang negatif. Sedangkan korektif yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang telah di perbuat. Dan kooperatif berarti bahwa mencari kesalahan-kesalah atau kekurangan-kekurangan dan usaha memperbaikinya ndilakukan bersama-sama oleh supervisor dan orang-orang yang diawasi.

Berdasarkan pernyataan Imam Tholkhah, terdapat 4 macam prinsip supervisi yang perlu diperhatikan oleh supervisor akademik yaitu:¹¹⁸

- a. S
 upervisi bersifat korektif. Supervisi korektif ini bukan berarti mencari

¹¹⁸Imam Tholkhah dan Ahmad Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), Cet. Ke-1, 200

kesalahan, tetapi juga ditemukan kekurangan atau suatu kesalahan profesi maka kepala sekolah segera untuk memperbaiki dan menyusun rencana atau tata kerja yang lebih baik dimasa-masa selanjutnya.

- b. S
upervisi yang bersifat preventif. Kepala sekolah harus bisa mengemukakan kesulitan-kesulitan yang ada dengan rasional sehingga ditemukan jawaban solutif yang mampu mencegah terulangnya kemungkinan kesalahan serupa, supervisi yang sifatnya mencegah kesulitan yang dihadapi, dan berusaha untuk memupuk rasa percaya diri.
- c. S
upervisi yang bersifat konstruktif atau mengembangkan wawasan pengetahuan. Kepala sekolah seharusnya senantiasa berusaha membangun kreasi dan imajinasi ke arah pengembangan pendidikan yang lebih baik secara kompetitif.
- d. S
upervisi yang bersifat kreatif. Kepala sekolah harus memberikan “rangangan akademik” kepada semua sivitas sekolah supaya mereka lebih kreatif dan produktif serta bisa dibangun sikap kerjasama yang baik.

Menurut Martiyono proses pelaksanaan supervisi memiliki beberapa prinsip, diantaranya: ¹¹⁹

- a. Praktis artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah;
- b. Sistematis artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran;
- c. Objektif artinya masukan sesuai aspek-aspek instrument
- d. Realistis artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya;
- e. Antisipatif artinya mampu menghadapi masalah yang mungkin akan terjadi;

¹¹⁹Martiyono, *Mengelola dan Mendampingi Implementasi Kurikulum 2013*, (Yogyakarta, Aswaja Pressindo, 2014), 100

- f. K
 onstruktif artinya mengembangkan proses pembelajaran;
- g. K
 ooperatif artinya ada kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran;
- h. K
 ekeluargaan artinya mempertimbangkan saling asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran;
- i. D
 emokratis artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik;
- j. A
 ktif artinya guru dan supervisor harus aktif berpartisipasi;
- k. H
 umanis artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor;
- l. B
 erkesinambungan (supervisi akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh Kepala sekolah);
- m. T
 erpadu artinya menyatu dengan dengan program pendidikan;
- n. K
 omprehensif artinya memenuhi ketiga tujuan supervisi akademik di atas

Dalam buku panduan Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19 prinsip-prinsip pengawas adalah:¹²⁰

- a. A
dapatif, yaitu didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi, dan sikap pihak yang disupervisi.
- b. S
ederhana, yaitu praktis untuk dilaksanakan dan tidak memberatkan Kepala Madrasah, Guru, dan Tenaga Kependidikan.
- c. D
emokratis, yaitu menjunjung tinggi azas musyawarah dan memiliki jiwa kekeluargaan.
- d. K
ooperatif, yaitu Ada kerjasama yang baik antara Pengawas Madrasah, Kepala Madrasah, Guru, dan Tenaga Kependidikan untuk menciptakan suasana belajar mengajar yang menyenangkan dan efektif.
- e. K
onstruktif, yaitu Membangun inisiatif Kepala Madrasah, Guru, dan Tenaga Kependidikan dan mendorongnya untuk menciptakan suasana aman dan nyaman bagi peserta didik.

Prinsip-prinsip supervisi akademik modern yang harus direalisasikan pada setiap proses supervisi akademik di sekolah-sekolah sebagaimana pendapat Tahalele dan Indrafachrudi (1975), yaitu sebagai berikut:

- a. S
upervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang

¹²⁰Direktorat Guru Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19*, (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020), 2

harmonis, bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antara supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi akademik.

- b. S
upervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi akademik bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesailah tugas supervisor, melainkan harus tetap dibina secara berkesinambungan. Hal ini logis, mengingat problema proses pembelajaran selalu muncul dan berkembang.
- c. S
upervisi akademik harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademiknya. Titik tekan supervisi akademik yang demokratis, aktif dan kooperatif. Supervisor harus melibatkan secara aktif guru yang dibinanya. Tanggung jawab perbaikan program akademik bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Karena itu, program supervisi akademik sebaiknya direncanakan, dikembangkan dan dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah, dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.
- d. P
rogram supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan secara keseluruhan. Dalam upaya perwujudan prinsip ini diperlukan hubungan yang baik dan harmonis antara supervisor dengan semua pihak pelaksana program pendidikan.
- e. S
upervisi akademik harus komprehensif. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, walaupun mungkin

saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan akademik sebelumnya.

- f. S
- Supervisi akademik harus konstruktif. Supervisi akademik bukanlah untuk mencari kesalahan-kesalahan guru, melainkan untuk mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi akademik harus obyektif berdasarkan kebutuhan nyata pengembangan profesional guru.

4. Model-Model Supervisi Akademik

a. Model supervisi tradisional

Model supervisi tradisional dalam supervisi pembelajaran meliputi :

1) Observasi langsung

Supervisi model ini dapat dilakukan dengan observasi langsung kepada guru yang sedang mengajar melalui prosedur ; pra observasi dan post observasi.

- a) P
- pra observasi, yaitu sebelum observasi kelas, supervisor seharusnya melakukan wawancara serta diskusi dengan guru yang akan diamati. Isi diskusi dan wawancara tersebut mencakup kurikulum pendekatan, metode dan strategi, media pengajaran, evaluasi dan analisis.
- b) O
- observasi, yaitu setelah wawancara dan diskusi mengenai apa yang akan dilaksanakan guru dalam kegiatan belajar mengajar, kemudian supervisor mengadakan observasi kelas. Observasi kelas meliputi pendahuluan (apersepsi), pengembangan, penerapan dan penutup.

- c) P
post-observasi, yaitu setelah observasi kelas selesai, sebaiknya supervisor mengadakan wawancara dan diskusi tentang ; kesan guru terhadap penampilannya, identifikasi keberhasilan dan kelemahan guru, identifikasi keterampilan-keterampilan mengajar yang perlu ditingkatkan, gagasan-gagasan baru yang akan dilakukan.

2) Observasi tidak langsung

Supervisi tidak langsung dilaksanakan melalui:

- a) T
tes diadakan, yaitu sebaiknya soal yang digunakan pada saat diadakan sudah diketahui validitas, reliabilitas, daya beda dan tingkat kesukarannya. Soal yang diberikan sesuai dengan yang sudah dipelajari peserta didik waktu itu.
- b) D
diskusi kasus, yaitu diskusi kasus berawal dari kasus-kasus yang ditemukan pada observasi proses pembelajaran, laporan-laporan atau hasil studi dokumentasi. Supervisor dengan guru mendiskusikan kasus demi kasus menca-
r akar permasalahannya, serta mencari berbagai alternatif jalan keluarnya.

b. Model kontemporer

Supervisi model kontemporer dilaksanakan dengan pendekatan klinis. Supervisi pembelajaran dengan pendekatan klinis merupakan supervisi pembelajaran yang bersifat kolaboratif. Prosedur supervisi klinis sama dengan supervisi akademik langsung yaitu dengan observasi kelas namun pendekatannya berbeda.

Model-model supervisi akademik di atas dapat digunakan pada kondisi sekolah masing-masing. Hal ini disesuaikan dengan kondisi dimana program supervisi akan diterapkan, karena setiap sekolah memiliki karakteristik sendiri-sendiri.

c. Model Supervisi Saat Pandemi Covid 19

Model supervisi yang diupayakan pada masa Covid 19 Ada 4 (empat) model pengawasan berdasarkan zona lokasi madrasah dan zona tempat tinggal pengawas madrasah, yaitu sebagai berikut:¹²¹

- 1) M
adrasah Pada Zona Hijau, maka pengawas dari zona hijau melakukan pembelajaran berlangsung pada kelas nyata dengan mengikuti protokol kesehatan dan pengawasan dengan cara tatap muka dengan mengikuti protokol kesehatan.
- 2) M
adrasah pada zona hijau, maka Pembelajaran berlangsung pada kelas nyata dengan mengikuti protokol kesehatan, dan pengawas dari zona tidak hijau, Pengawasan jarak jauh dalam jaringan atau di Luar jaringan
- 3) M
adrasah pada zona tidak hijau, maka Pembelajaran jarak jauh dalam jaringan atau di luar jaringan, dan pengawas dari zona hijau, maka Pengawasan jarak jauh dalam jaringan atau di luar jaringan.
- 4) M
adrasah pada zona tidak hijau, maka pengawas dari zona tidak hijau melakukan pembelajaran jarak jauh dalam jaringan atau di luar jaringan dan Pengawasan jarak jauh dalam jaringan atau di luar jaringan.

Namun untuk lebih memahami Model supervisi yang diupayakan pada masa Covid 19 sesuai yang ada pada kebijakan pemerintah maka berikut ini peneliti sajikan gambar, yaitu sebagai berikut:

¹²¹Direktorat Guru Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19*, (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020), 4

Gambar 2.1
Model Supervisi Saat Pandemi Covid 19



Sumber: Buku Direktorat Guru Dan Tenaga Kependidikan Madrasah

5. Teknik Supervisi Akademik

Menurut Martiyono bahwa teknik supervisi akademik terdiri dari 2 macam, yaitu: teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok. Yang lebih detail akan dijelaskan di bawah ini, yaitu:¹²²

a. Teknik Supervisi Individual

Teknik supervisi individual yaitu pelaksanaan supervisi yang dilakukan terhadap seorang guru, sehingga hasil supervisi akan diketahui kualitas pembelajarannya. Teknik ini dibagi menjadi lima macam, antara lain:

- 1) Kunjungan kelas, yaitu teknik pembinaan guru yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan di dalam kelas. Tujuan kunjungan kelas untuk meningkatkan cara mengajar guru dan cara belajar siswa. Cara melaksanakan kunjungan kelas adalah sebagai berikut: a) Dengan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya, b) Atas permintaan guru bersangkutan, c) Sudah memiliki instrumen atau catatan-catatan, d)

¹²²Martiyono, dkk. *Mengelola Dan Mendampingi Implementasi Kurikulum 2013*. (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014). 101 - 103

Tujuan kunjungan harus jelas. Adapun tahap kunjungan kelas meliputi: 1) Tahap persiapan. Pada tahap ini, supervisor merancang waktu, sasaran, dan cara mengobservasi selama kunjungan kelas; 2) Tahap pengamatan selama kunjungan. Pada tahap ini, supervisor mengamati jalannya proses pembelajaran berlangsung; 3) Tahap akhir kunjungan. Pada tahap ini, supervisor bersama guru mengadakan perjanjian untuk membicarakan hasil-hasil observasi; 4) Tahap tindak lanjut. Teknik supervisi individual melalui kunjungan kelas harus menggunakan enam kriteria, yaitu memiliki tujuan-tujuan tertentu, mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru, terjadi interaksi antara pembina dan yang dibina sehinggamenimbulkan sikap saling pengertian, pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses pembelajaran; dan pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut.

- 2) Observasi kelas, yaitu mengamati proses pembelajaran secara teliti di kelas. Tujuannya untuk memperoleh data objektif aspek-aspek situasi pembelajaran, kesulitan guru dalam usaha memperbaiki proses pembelajaran kemudian menganalisis kesulitan yang dialami guru dan mengubah cara mengajar guru. Pelaksanaan observasi kelas ini melalui tahapan, yaitu: persiapan, pelaksanaan, penutupan, penilaian hasil observasi dan tindak lanjut.
- 3) Pertemuan individual yaitu kegiatan melakukan pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor dan guru. Tujuannya adalah a) Memberikan kemungkinan pengembangan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi, b) Mengembangkan pelaksanaan pembelajaran yang lebih baik, c) Memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru dan menghilangkan atau menghindari segala prasangka. Supervisi harus berusaha mengembangkan segi positif guru, mendorong guru mengatasi kesulitan, memberikan pengarahan, dan melakukan kesempatan terhadap hal-hal yang masih meragukan.
- 4) Kunjungan antar kelas yaitu kegiatan berkunjung seorang guru dari satu kelas ke kelas yang lain dalam satu sekolah. Tujuannya untuk berbagi pengalaman dalam pembelajaran. Cara melaksanakan kunjungan antar kelas, yaitu a) Harus

direncanakan, b) Guru yang akan dikunjungi harus diseleksi, c) Tentukan guru yang akan mengunjungi, d) Sediakan segala fasilitas yang diperlukan, e) Supervisor hendaknya mengikuti acara ini dengan pengamatan yang cermat, f) Adakah tindak lanjut setelah kunjungan antar kelas selesai, misalnya dalam bentuk percakapan pribadi, penegasan, dan pemberian tugas-tugas tertentu, g) Segera aplikasikan ke sekolah atau ke kelas guru bersangkutan, dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi, h) Adakan perjanjian untuk mengadakan kunjungan antar kelas berikutnya.

a. Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah salah satu cara melaksanakan program supervisi yang dilakukan terhadap lebih dari satu orang guru. Guru-guru yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Kegiatan tersebut antara lain:

- 1) P
 ertemuan Orientasi yaitu pertemuan yang dilakukan oleh pengawas madrasah dan atau kepala madrasah, guru latih, dan guru baru yang bertujuan mengenalkan guru baru terhadap suasana kerja sebagai seorang pendidik;
- 2) R
 apat Guru yaitu pertemuan antara pengawas madrasah dengan guru-guru yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh guru;
- 3) S
 tudi Kelompok Antar Guru yaitu kegiatan yang dilakukan oleh sejumlah guru mata pelajaran untuk mengkaji atau mempelajari sejumlah masalah yang berhubungan dengan penyajian dan pengembangan materi bidang studi yang diampunya. Kegiatan ini lebih dikenal dengan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP);

- 4) D
 iskusi yaitu pertukaran pikiran atau pendapat yang membahas masalah untuk dicari alternatif penyelesaiannya;
- 5) W
 orkshop (Lokakarya) yaitu kegiatan belajar kelompok guru yang mempunyai masalah yang relatif sama untuk dicari penyelesaiannya;
- 6) T
 ukar Menukar Pengalaman yaitu teknik saling memberi dan menerima dari guru berpengalaman ke guru yang belum berpengalaman;
- 7) D
 iskusi Panel yaitu bentuk diskusi yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah dan didatangkan ahli untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut;
- 8) S
 eminar yaitu dilakukan untuk memperbaiki cara mengajar guru dan meningkatkan kualitas manajemen madrasah;
- 9) S
 imposium yaitu suatu kegiatan yang membahas sekumpulan karangan pendek tentang suatu pokok masalah yang ditulis sejumlah ahli, dan pandangan para ahli tersebut agar pandangan ahli tersebut dapat dijadikan jalan keluar.

6. Pendekatan Supervisi Akademik

Menurut Jasmani bahwa pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi sering didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan supervisi sangat bergantung pada prototype guru. Paradigma ini dikemukakan oleh Glickmn dalam Saahertian. Secara teoristis terdapat beberapa pendekatan

yang dapat digunakan oleh supervisor dalam melaksanakan kegiatan supervisi akademik antara lain:¹²³

a. P

pendekatan langsung (*direct Approach*), Merupakan pendekatan terhadap permasalahan yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan secara langsung kepada kepala sekolah dan guru-guru yang disupervisi sehingga perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan ini berdasar pada pemahaman psikologi behaviorisme yang pada dasarnya setiap perbuatan berasal dari refleksi, yaitu respon terhadap rangsangan atau stimulus. Sehingga guru yang mengalami kekurangan harus diberi stimulus agar bisa bereaksi lebih aktif dalam pembelajaran. Seorang supervisor dalam pendekatan ini dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*). Supervisor mengetahui permasalahan yang dimiliki kepala sekolah dan guru melalui kegiatan observasi dan interview dengan perilaku menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menerapkan tolok ukur, dan memberi penguatan.

b. P

pendekatan tidak langsung (*Non- direct Approach*), Merupakan pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Supervisor memberi kesempatan sebanyak-banyaknya kepada kepala sekolah dan guru untuk mengemukakan masalah yang mereka alami. Pendekatan ini didasarkan pada pemahaman psikologi humanistik yang prinsipnya menyatakan bahwa orang yang akan dibantu itu sangat dihargai. Perilaku supervisor dalam pendekatan ini yaitu mendengarkan, memberikan penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah, dan hal ini akan dilakukan secara berkesinambungan.

¹²³Asf, Jasmani. *Supervisi Pendidikan (terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan guru)*. (Jogjakarta: Ar-ruzz media, 2013), 68

c.

P

pendekatan kolaboratif (Colaborative Appoarch, Merupakan pendekatan yang dipadukan antara pendekatan direktif dan non-direktif. Pada pendekatan ini supervisor dan kepala sekolah, guru-guru, dan staf sekolah bersama-sama dan bersepakat untuk menetapkan struktur, proses, dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif yang pada prinsipnyamenyatakan bahwa belajar adalah hasil paduan kegiatan individu dengan lingkungan, yang pada gilirannya nanti akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian pendekatan ini menghubungkan dua arah, yaitu atas ke bawah (top down) dan bawah ke atas (bottom up). Untuk perilaku supervisornya yaitu menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan permasalahan, dan negosiasi.

7. Program Supervisi Akademik

Dalam buku panduan kerja pengawas sekolah disebutkan 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, yang akan dijelaskan lebih detail, yaitu pembinaan, sebagai berikut:¹²⁴

a.

P

embinaan, Pengertian Pembinaan pada pengawasan akademik merupakan kegiatan pembimbingan yang dilakukan melalui bantuan professional, tujuan Pembinaan pada pengawasan akademik bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru, yang meliputi kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional yang dibuktikan dengan meningkatnya kinerja guru, materi Materi

¹²⁴Kementerian Pendidikan Dan KebudayaanDirektorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar Dan Menengah, *Panduan Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar Dan Menengah*, (Jakarta, 2017),5-10

pembinaan pada pengawasan akademik meliputi kompetensi pedagogis, profesional, kepribadian, dan social, 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, indikator Keberhasilan Indikator keberhasilan pembinaan guru adalah meningkatnya kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional dalam melaksanakan kegiatan pokok guru di setiap sekolah binaan, Pendekatan, Metode, dan Teknik, (a) Pendekatan, antara lain: direktif, nondirektif, klinik, dan kolaboratif, (b) Metode, antara lain: FGD dan metode delphi, (c) Teknik, antara lain: teknik individu dan kelompok (kunjungan kelas dan observasi kelas), Waktu Pembinaan guru dilaksanakan sepanjang semester/tahun sesuai dengan program semester/tahunan yang telah dibuat., Prosedur, (a) Menyusun rencana pembinaan guru (b) Melaksanakan pembinaan guru (c) Menyusun laporan hasil pembinaan guru (d) Mengevaluasi hasil pembinaan guru

- b. P
- emantauan, 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, 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, materi Materi pemantauan meliputi keterlaksanaan dan kesesuaian program dengan: (a)

standar kompetensi lulusan, (b) standar isi, (c) standar proses, serta (d) standar penilaian pendidikan. Sasaran Sasaran pemantauan adalah semua sekolah binaan yang menjadi tanggung jawab pengawas., 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, pendekatan, Metode, dan Teknik (a) Pendekatan, antara lain: direktif, nondirektif, klinik, dan kolaboratif (b) Metode, antara lain: wawancara, studi dokumen, dan angket/kuesioner (c) Teknik, antara lain: teknik individu dan kelompok (evaluasi diri dan kunjungan kelas), waktu Pemantauan SNP pada pengawasan akademik dilaksanakan sepanjang semester/tahun sesuai dengan program semester/tahunan, prosedur, (a) Keterlaksanaan penyusunan rencana pemantauan (b) Keterlaksanaan pemantauan (c) Keterlaksanaan penyusunan laporan hasil pemantauan (d) Keterlaksanaan evaluasi hasil pemantauan.

c.

P

enilaian, 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: 1) penilaian kinerja kepala sekolah pada unsur pembelajaran dan 2) verifikasi hasil penilaian kinerja guru yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah dan/atau oleh guru yang ditunjuk, 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, materi Aspek materi yang dinilai dalam penilaian kinerja guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah pada unsur pembelajaran meliputi kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan professional, sasaran Sasaran kegiatan

penilaian pada pengawasan akademik adalah sebagai berikut. 3) Penilaian kinerja unsur pembelajaran kepada guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah pada sekolah binaan yang menjadi tanggung jawab pengawas. 4) Verifikasi nilai kinerja guru hasil penilaian kinerja guru yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan/atau guru lain yang ditunjuk. 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, pendekatan, Metode, dan Teknik 5) Pendekatan, antara lain: autentik 6) Metode, antara lain: wawancara, studi dokumen, dan kuesioner/angket 7) Teknik, antara lain: pemantauan dan pengamatan, 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, prosedur 8) Menyusun rencana penilaian 9) Melaksanakan penilaian 10) Menyusun laporan hasil penilaian 11) Mengevaluasi hasil penilaian

d.

P

embimbingan dan Pelatihan, pengertian pembimbingan dan pelatihan yang dilakukan berupa kegiatan pengawasan dalam peningkatan kemampuan guru melaksanakan tugas pokok guru, 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), materi Materi pembimbingan dan pelatihan profesional guru adalah sebagai berikut 1) Program Perencanaan Pembelajaran 2) Pelaksanaan Pembelajaran 3) Pelaksanaan Penilaian Hasil Pembelajaran 4) Pelaksanaan Pembimbingan dan Pelatihan Guru dengan Tugas Tambahan 5) Pembimbingan Pembuatan KTI 6) Pembimbingan Pengawas Sekolah Muda dan Pengawas Sekolah Madya (khusus bagi Pengawas Sekolah Madya dan Pengawas Sekolah Utama). Sasaran Sasaran pembimbingan dan pelatihan profesional guru adalah sebagai

berikut. 7) Guru pada sekolah binaan yang menjadi tanggung jawab pengawas sekolah 8) Guru yang tergabung dalam KKG/MGMP bagi pengawas SD, SMP, SMA, SMK 9) Guru BK yang ditetapkan oleh kepala dinas pendidikan sebagai guru binaan dan/atau guru-guru yang tergabung dalam MGBK bagi pengawas guru BK, Indikator Keberhasilan Ketercapaian nilai kompetensi pengetahuan dan keterampilan guru peserta pembimbingan dan pelatihan pada materi: a) Penyusunan program Perencanaan Pembelajaran b) Pelaksanaan Pembelajaran c) Pelaksanaan Penilaian Hasil Pembelajaran d) Pelaksanaan Pembimbingan dan Pelatihan Guru dengan Tugas Tambahan e) Pembimbingan Pembuatan KTI dalam Bentuk PTK f) Pembimbingan Pengawas Muda dan Pengawas Madya, Pendekatan, Metode, dan Teknik.

8. Kajian Tentang Pengawas Madrasah Tsanawiyah

a. Pengertian Pengawas Madrasah Tsanawiyah

Pengawas adalah salah satu tenaga kependidikan, yang bertugas memberikan pengawasan agar tenaga kependidikan (guru, rektor, dekan, ketua program, direktur kepala sekolah, personel lainnya di sekolah) dapat menjalankan tugasnya dengan baik.¹²⁵ Menurut peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru dinyatakan bahwa “pengawas adalah guru yang diangkat dalam jabatan pengawas tidak lepas dari sifat keguruan dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pendidikan.”¹²⁶, dalam regulasi lain menyatakan bahwa:

Pengawas Sekolah/Madrasah adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggungjawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawas anak ademiik dan manajerial pada satuan pendidikan prasekolah, dasar dan menengah.”¹²⁷

¹²⁵Veithzal Rivai dan Sylviana Murni., *Education Management*, (cet.III, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 817.

¹²⁶Kementerian Agama RI, *Pedoman Penyelenggaraan Kelompok Kerja Pengawas*, (Jakarta, 2011), 1

¹²⁷Kementerian Pendidikan Nasional, *Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya* (Jakarta: 2011)

Hal ini diperkuat dengan pernyataan bahwa “Pengawas madrasah adalah Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas satuan pendidikan yang tugas, tanggungjawab dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada madrasah.”¹²⁸ Pada pasal 2 ayat 1 dinyatakan bahwa “Pengawas Madrasah meliputi Pengawas RA, MI, MTs, MA, dan/atau MAK dan pada pasal 3 pengawas madrasah mempunyai tugas melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada Madrasah.”¹²⁹

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen, “fungsi tersebut mutlak harus dilakukan dalam setiap organisasi dan lembaga.”¹³⁰ “Pengawas sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang telah ditetapkan.”¹³¹ Dalam PMA RI, Nomor 2 Tahun 2012 tertulis:

Kegiatan kepengawasan juga dapat diartikan sebuah aktivitas profesional pengawas dalam rangka membantu sekolah binaannya melalui penilaian dan pembinaan yang terencana dan berkesinambungan. Pembinaan diawali dengan mengidentifikasi dan mengenali kelemahan sekolah binaannya, menganalisis kekuatan/potensi dan prospek pengembangan sekolah sebagai bahan untuk menyusun program pengembangan mutu dan kinerja sekolah binaannya. Untuk itu maka pengawas harus mendampingi pelaksanaan dan pengembangan program-program inovasi sekolah.¹³²

Madrasah menurut orang awam adalah lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah yang mengajarkan agama Islam saja, perpaduan antara ilmu agama

¹²⁸Peraturan Menteri Agama No.2 tahun 2012 Tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada sekolah, 6

¹²⁹Dirjen Pendis Kemenag RI, *Pedoman Penilaian Kinerja Pengawas Madrasah*, (Jakarta: Dirjen Pendis Kemenag RI, 2014), 2

¹³⁰Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*(Bandung: Bumi Aksara, 2005), 46

¹³¹Permen PAN dan RB No. 21 Tahun 2010 Pasal 4

¹³²Nana Sudjana, dkk, *Standar Mutu Pengawas*, (Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Tenaga Kependidikan: Departemen Pendidikan Nasional, 2006)

Islam dan ilmu umum, maupun ilmu berbasis ajaran Islam.¹³³ Pengertian madrasah secara lebih lengkap dapat dilihat pada ketentuan umum Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 yang menyatakan bahwa:

Madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama islam yang mencakup Raudhatul Athfal (RA), MADrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Kejuruan (MAK).¹³⁴

Sedangkan Madrasah Tasanawiyah atau MTs menurut Kementerian Agama dijelaskan sebagai berikut:

MTs adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam yang terdiri dari 3 (tiga) tingkat pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan dari Sekolah Dasar, MI atau bentuk lain yang sederajat, diakui sama atau setara Sekolah Dasar atau MI, Pendidikan madrasah tsanawiyah ditempuh dalam waktu 3 tahun, mulai dari kelas 7 sampai kelas 9. Murid kelas 9 diwajibkan mengikuti Ujian Nasional yang memengaruhi kelulusan siswa. Lulusan MTs dapat melanjutkan pendidikan ke Madrasah Aliyah atau Sekolah Menengah Atas/Sekolah Menengah Kejuruan. Kurikulum Madrasah Tsanawiyah sama dengan kurikulum sekolah menengah pertama, hanya saja pada MTs terdapat porsi lebih banyak mengenai pendidikan agama Islam. Selain mengajarkan mata pelajaran sebagaimana sekolah dasar, juga ditambah dengan pelajaran-pelajaran seperti: Quran dan Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Bahasa Arab.¹³⁵

b. Standar Kualifikasi Pengawas Madrasah Tsanawiyah

¹³³ Abudin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam Dan Institusi Pendidikannya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2021), 204

¹³⁴ PMA RI, Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI), Bab I Pasal 1

¹³⁵ Kementerian Agama RI, *Madrasah Indonesia: Madrasah Prestasiku, Madrasah Pilihanku*, (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, 2015). 40

Standar kualifikasi pngawas Madrasah Tsanawiyah berdasar pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2007, yaitu sebagai berikut:¹³⁶

- 1) M
emiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan berbasis sarjana (S1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi;
- 2) D
ijelaskan lebih rinci adalah sebagai berikut: a) Guru SMP/MTs bersertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMP/MTs atau kepala sekolah SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMP/MTs sesuai dengan rumpun mata pelajarannya; b) Guru SMA/MA bersertifikat pendidik sebagai guru dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMA/MA atau kepala sekolah SMA/MA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMA/MA sesuai dengan rumpun mata pelajarannya; c) Guru SMK/MAK bersertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMK/MAK atau kepala sekolah SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMK/MAK sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;
- 3) M
emiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c;
- 4) B
erusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan;

¹³⁶Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2007, 3-4

- 5) M
 emenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan
- 6) L
 ulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

c. Tugas Pokok Pengawas Madrasah Tsanawiyah

Tugas pokok pengawas MTs mengacu pada regulasi Peraturan Menteri Agama RI Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah pada bab II pasal 3 dan 4 bahwa tugas dan fungsi pengawas adalah: ¹³⁷

- 1) Tugas Pengawas adalah melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada Madrasah.
- 2) Fungsi pengawas: a) Penyusunan program pengawasan dibidang akademik dan manajerial, b) Pembinaan dan pengembangan madrasah, c) Pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru madrasah, d) Pemantauan penerapan standar nasional pendidikan, e) Penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan, dan f) Pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan.

Secara lebih terperinci bahwa tugas pokok pengawas yang dapat dijadikan sasaran kegiatan dalam pelaksanaan program pengawasan yaitu: ¹³⁸

- 1) M
 embina dan mengembangkan (*developing*)
- 2) M
 emantau (*monitoring*)

¹³⁷Kementerian Agama RI, Pedoman Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah, (Jakarta, 2012) ix

¹³⁸Zainal Aqib, *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, (Bandung: Yrama Widya, 2009), 62

- | | | |
|----|--------------------------------------|---|
| 3) | | M |
| | enilai (<i>evaluating</i>) | |
| 4) | | M |
| | ensupervisi (<i>supervising</i>) | |
| 5) | | M |
| | enasehati (<i>advising</i>) | |
| 6) | | M |
| | engoordinasi (<i>coordinating</i>) | |
| 7) | | M |
| | eneliti (<i>researching</i>) | |
| 8) | | M |
| | elaporkan (<i>reporting</i>) | |

d. Kompetensi Pengawas Madrasah Tsanawiyah

Pengertian “kompetensi yaitu seperangkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, tingkah laku yang harus dimiliki pengawas satuan pendidikan serta ditampilkan dalam pelaksanaan tupoksinya untuk meningkatkan mutu pendidikan pada sekolah binaannya.”¹³⁹ Mengenai kompetensi pengawas madrasah tsanawiyah yang harus dan wajib dimiliki maka mengacu pada PMA RI Nomor 2 Tahun 2012 yakni:¹⁴⁰

- | | | |
|----|--------------------------------|---|
| 1) | | K |
| | ompetensi Kepribadian | |
| 2) | | K |
| | ompetensi Supervisi Manajerial | |

¹³⁹Zainal Aqib, *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, 52

¹⁴⁰PMA RI, Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI)

- | | |
|--|---|
| 3) | K |
| kompetensi Supervisi Akademik | |
| 4) | K |
| kompetensi Evaluasi Pendidikan | |
| 5) | K |
| kompetensi Penelitian dan Pengembangan | |
| 6) | K |
| kompetensi Sosial | |

Lebih detail lagi bahwa kompetensi Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah (MTs) meliputi:¹⁴¹

- | | |
|---|---|
| 1) | M |
| memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan di MTs | |
| 2) | M |
| memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan di MTs | |
| 3) | M |
| membimbing guru menyusun silabus tiap bidang pengembangan di MTs berlandaskan standar isi, standar kompetensi, kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP. | |
| 4) | M |
| membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan di MTs | |

¹⁴¹Zainal Aqib, *Pengembangan Profesi Guru dan Pengawas Sekolah*,(Bandung: Yrama Widya, 2009),95

- 5) M
 membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan di MTs
- 6) M
 membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa tiap bidang pengembangan di MTs
- 7) M
 membimbing guru dalam mengelola , merawat, mengembangkan, dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di MTs

C. Manajemen Supervisi Pengawas Madrasah Tsanawiyah

Berdasarkan teori James Stoner yang didukung oleh buku Direktorat Guru Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam serta dukungan dari teori lainnya maka dijelaskan bahwa “tahapan kegiatan pengawas yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian dan evaluasi”, yang akan dijelaskan lebih detail di bawah ini:

1. Perencanaan Supervisi Akademik Pengawas Madrasah

a. Pengertian Perencanaan

Perencanaan atau *planning* adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan itu agar dapat mendapat hasil yang optimal.¹⁴² Pengertian lainnya bahwa “*planning* (perencanaan) ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan.”¹⁴³ Arti lain menyebutkan “perencanaan merupakan proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan

¹⁴²Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 77

¹⁴³George R Terry, *Asas-Asas Manajemen*, Cetakan ke 5, (Bandung: PT Alumni 2006). 17

itu seefisien dan seefektif mungkin.”¹⁴⁴ “Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran penentuan semua aktivitas yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan.”¹⁴⁵

Menurut Hadari Nawawi “perencanaan berarti menyusun langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.”¹⁴⁶ Siagan Sondang menyebutkan bahwa:

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karena *organizing*, *actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan. Adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.¹⁴⁷

“Perencanaan dapat meminimalkan resiko kegagalan dalam organisasi dan ketidakpastian tindakan dengan mengasumsikan kondisi dimasa mendatang dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan yang akan dilaksanakan.”¹⁴⁸”Dalam perencanaan harus diusahakan untuk menjawab enam pertanyaan yaitu : apa yang harus dikerjakan, mengapa ia harus dikerjakan, bagaimana ia harus dikerjakan, di mana ia harus dikerjakan dan kapan ia harus dikerjakan.”¹⁴⁹

Salah satu cara menilai kegiatan perencanaan yang bermacam-macam yaitu:Perencanaan jangka panjang, Perencanaan jangka menengah, Perencanaan

¹⁴⁴Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 49

¹⁴⁵Sugeng Listyo Prabowo & Faridah Nurmaliyah, *Perencanaan Pembelajaran: Pada Bidang Study, Bidang Study Tematik, Muatan Lokal, Kecakapan Hidup, Bimbingan dan Konseling*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 1

¹⁴⁶Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2009), 16

¹⁴⁷Siagan Sondang, *Fungsi-Fungsi Manajemen*(Jakarta: bumi aksara, 2012), 36

¹⁴⁸Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 55

¹⁴⁹Munir dan Wahyu, *Manajemen dakwah*, (Jakarta:Kencana, 2006), 95

jangka pendek.¹⁵⁰ Rencana yang baik akan merumuskan tujuan dan sasaran apa yang ingin dicapai. Penentuan tujuan atau sasaran adalah penting bagi setiap organisasi karena:¹⁵¹

- 1) T
tujuan atau sasaran bersifat memberikan arah.
- 2) D
dengan adanya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan akan membantu orang-orang dalam organisasi untuk memotivasi diri.
- 3) T
tujuan atau sasaran akan memfokuskan usaha pelaksana organisasi.
- 4) S
ebagaimana disadari bahwa keberadaan sumber daya umumnya adalah terbatas. Dengan adanya tujuan atau sasaran dapat memprioritaskan pengalokasian sumber daya untuk tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.
- 5) T
tujuan atau sasaran menjadi pedoman bagi penyusunan rencana strategis maupun rencana operasional organisasi serta pemilihan alternatif keputusan.
- 6) T
tujuan atau sasaran membantu mengevaluasi kemajuan yang akan dicapai menjadi pedoman bagi penyusunan. Ini berarti bahwa tujuan atau sasaran yang ingin dicapai itu bisa dipakai sebagai standardisasi.

Meskipun efektivitas penting bagi seorang manajer, seringkali dalam pengembangan perencanaan yang efektif manajer mengalami hambatan-

¹⁵⁰Terry Alih Bahasa oleh Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung : Alumni 1986), 171

¹⁵¹Rismi Somad dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Komunikasi Mengembangkan Bisnis Berorientasi Pelanggan* (Bandung: Alfabeta, 2014). 54

hambatan. Terdapat dua hambatan utama dalam pengembangan rencana yang efektif, yaitu:¹⁵²

1) P
menolak dari dalam perencanaan terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya. Langkah awal dalam perencanaan adalah menetapkan tujuan-tujuan, manajer yang tidak mampu dalam menetapkan tujuan yang bermanfaat tidak akan mampu membuat rencana yang efektif.

2) K
keengganan yang lazim dari para anggota organisasi untuk menerima rencana karena perubahan yang akan terjadi. Terdapat tiga alasan mengapa anggota organisasi dapat menolak perubahan-perubahan yang akan terjadi, yaitu ketidakpastian mengenai sebab dan akibat dari perubahan, keengganan untuk melepaskan keuntungan yang ada, dan kesadaran akan kelemahan dalam perubahan yang diusulkan.

Stoner menjelaskan bahwa:

Perencanaan strategis mampu memberikan pedoman yang sesuai untuk kegiatan organisasi karena dengan menggunakan perencanaan strategis, manajer dapat menjabarkan tujuan organisasinya yang ditentukan secara jelas lengkap dengan metode untuk mencapainya.¹⁵³

b. Prinsip Perencanaan

Asas perencanaan yang umum dilaksanakan pada perusahaan atau organisasi adalah sebagai berikut:¹⁵⁴

¹⁵² Amirullah, Pengantar Manajemen, Fungsi-Proses-Pengendalian, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 71

¹⁵³ James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen* : jilid 1 alih bahasa Sahat Simamora, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 172

¹⁵⁴ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 55-57

- 1) *P*
rinciple of contribution to objective (asas pencapaian tujuan). Setiap perencanaan dan segala perubahannya harus ditujukan kepada pencapaian tujuan. b. *Principle of efficiency of planning* (asas efisiensi perencanaan). Suatu perencanaan efisien jika perencanaan itu dalam pelaksanaannya dapat mencapai tujuan dengan biaya uang sekecil-kecilnya.
- 2) *P*
rinciple of primary of planning (asas pengutamaan perencanaan). Perencanaan adalah keperluan utama para pemimpin dan fungsi-fungsi lainnya, organizing, staffing, directing, controlling, evaluating, reporting. Seseorang tidak akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen lainnya tanpa mengetahui tujuan dan pedoman dalam menjalankan kebijaksanaan.
- 3) *P*
rinciple of pervasiveness of planning (asas pemerataan perencanaan). Asas pemerataan perencanaan memegang peranan penting mengingat pemimpin pada tingkat tinggi banyak mengerjakan perencanaan dan bertanggung jawab atas berhasilnya rencana tersebut.
- 4) *P*
rinciple of planning premise (asas patokan perencanaan). Patokan-patokan perencanaan sangat berguna bagi lamaran, sebab premis-premis perencanaan dapat menunjukkan kejadian-kejadian yang akan datang.
- 5) *P*
rinciple of policy frame work (asas kebijaksanaan pola kerja). Kebijakan ini mewujudkan pola kerja, prosedurprosedur kerja, dan program-program kerja terusan.
- 6) *P*
rinciple of timing (asas waktu) adalah perencanaan waktu yang relatif singkat dan tepat.

- 7) P
rinciple of planning communication (asas tata hubungan perencanaan). Perencanaan dapat disusun dan dikoordinasikan dengan baik, jika setiap orang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan memperoleh penjelasan yang memadai mengenai bidang yang akan dilaksanakannya.
- 8) P
rinciple of alternative (asas alternatif). Alternatif ada pada setiap rangkaian kerja dan perencanaan meliputi pemilihan rangkaian alternatif dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 9) P
rinciple of limiting factor (asas pembatasan faktor). Dalam pemilihan alternatif, pertama-tama harus ditujukan pada faktor-faktor yang strategis dan dapat membantu pemecahan masalah. Asas alternatif dan pembatasan faktor merupakan syarat mutlak dalam penetapan keputusan.
- 10) T
he commitment principle (asas keterikatan). Perencanaan harus mempertimbangkan jangka waktu keterkaitan yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan.
- 11) T
he principle of flexibility (asas fleksibilitas). Perencanaan yang efektif memerlukan fleksibilitas, tetapi tidak berarti mengubah tujuan.
- 12) T
he principle of navigation (asas ketetapan arah). Perencanaan yang efektif memerlukan pengamatan yang terus menerus terhadap kejadian-kejadian yang timbul dalam pelaksanaannya untuk mempertahankan tujuan.
- 13) T
he principle of strategic planning (asas perencanaan strategis). Dalam kondisi

tertentu manajer harus memilih tindakan-tindakan yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan rencana agar tujuan tercapai dengan efektif.

c. Bentuk Perencanaan

Berdasarkan jangkauan waktunya dan luas cakupan masalah perencanaan dapat dibedakan menjadi tiga macam bentuk:¹⁵⁵

- 1) R
rencana Global, dalam suatu perusahaan biasa diistilahkan dengan *Corporate Plan*. Di dalam *Corporate Plan* ini diuraikan tujuan pokok yang akan dicapai perusahaan serta sasaran-sasaran jangka panjang yang akan dicapai sebagai misi yang dibawa perusahaan. Analisis penyusunan *Corporate Plan* sering dinamakan analisis “SWOT” yang berasal dari singkatan, Rencana global ini merupakan penentuan tujuan yang menyeluruh atau keseluruhan dan yang menyangkut jangka panjang dari organisasi tersebut sebagai keseluruhan atau totalitas.

- 2) R
rencana Strategis, Rencana ini disusun untuk menentukan tujuan-tujuan kegiatan yang mempunyai arti strategis dan berdimensi jangka panjang. Arti strategis dalam penyusunan rencana ini adalah untuk menyusun dan memilih urutan bidang mana yang akan dicapai terlebih dahulu dan berikutberikutnya. Untuk menyusun rencana strategis kita harus mengetahui keadaan saat ini dan dihubungkan dengan perkembangan masa depan yang paling mungkin terjadi dan bagaimana usaha kita untuk merubah keadaan sesuai tujuan yang dikehendaki. Dipandang dari dimensi waktunya perencanaan strategis merupakan perencanaan jangka panjang dan biasanya dibuat oleh tingkatan manajemen atas. Perencanaan strategis menyangkut keputusan tujuan apa yang

¹⁵⁵Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen* (Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 1990), 136-140

ingin dicapai oleh perusahaan secara keseluruhan, dan alat apa yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

- 3) R
encana Operasional, yang meliputi perencanaan terhadap kegiatan kegiatan operasional yang berjangka pendek guna menopang pencapaian tujuan jangka panjang baik dalam perencanaan global maupun perencanaan strategis.

d. Karakteristik Perencanaan

Secara lebih komprehensif James A.F. Stoner menyebutkan setidaknya adalah lima karakteristik perencanaan strategis, yaitu:¹⁵⁶

- 1) Berkaitan dengan pertanyaan mendasar dari profil serta prospek organisasi;
- 2) Memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci dan untuk pengambilan keputusan harian;
- 3) Berkaitan dengan kurun waktu yang lebih panjang daripada jenis perencanaan lainnya;
- 4) Membantu memusatkan energi dan sumberdaya organisasi pada kegiatan yang sangat prioritas;
- 5) Merupakan aktivitas di mana manajemen puncak harus terlibat aktif karena hanya manajemen puncaklah yang mempunyai visi yang diperlukan untuk mempertimbangkan semua aspek organisasi, dan komitmen manajemen puncak diperlukan untuk menimbulkan dan mendukung komitmen pada tingkat yang lebih rendah

e. Perencanaan Pengawas Madrasah Pada Masa Covid 19

Dalam buku panduan kerja pengawas madrasah pada masa Covid 19 disebutkan bahwa perencanaan supervisi akademik pengawas madrasah yaitu sebagai berikut:¹⁵⁷

¹⁵⁶James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen* : jilid 1 alih bahasa Sahat Simamora, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 169

- 1) M
elakukan koordinasi dengan kepala madrasah untuk mengidentifikasi akses dan fasilitas yang memungkinkan untuk dapat digunakan oleh guru baik secara daring, luring atau tatap muka bagi madrasah yang berada pada zona hijau.
- 2) M
enyusun RPA dan instrumen supervisi sesuai dengan zona, akses, kebutuhan guru, dan tingkat literasi digital guru.
- 3) M
elakukan pertemuan awal dengan guru secara daring, luring, atau tatap muka dengan protokol kesehatan untuk menyusun kesepakatan tentang model supervisi, format RPP, dan instrumen yang akan digunakan dalam pelaksanaan supervisi serta memberikan penguatan tentang pembelajaran di masa pandemi covid-19.

f. Proses Perencanaan

Proses perencanaan adalah suatu proses tentang bagaimana suatu kegiatan itu kita rencanakan.¹⁵⁷ Indrio menyebutkan bahwa:

Proses perencanaan dengan pendekatan perkembangan yang menguntungkan dilakukan dengan cara menganalisis sarana produksi yang dimiliki dan dihubungkan dengan kebutuhan yang muncul dari lingkungan masyarakat. Dari situ kita bisa mengetahui kemungkinan-kemungkinan untuk memanfaatkan sarana yang dimiliki dengan kebutuhan tersebut dan mengusahakan keseimbangan antara sarana yang dimiliki dan kebutuhan lingkungan masyarakat. Apabila terjadi perkembangan terus-menerus yang menjadikan keadaan bergeser dan menimbulkan ketidakseimbangan maka kita harus mencari jalan agar

¹⁵⁷Direktorat Guru Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19*, (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020), 6

¹⁵⁸ Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 1987),120

selalu terjadi keseimbangan karena kondisi itulah yang akan menguntungkan perusahaan.¹⁵⁹

Secara teknis dalam penyusunan program pengawasan kegiatan adalah menyusun dan memiliki program pengawasan tahunan sekolah binaan yaitu sebagai berikut:¹⁶⁰

- 1) I
dentitas,
- 2) P
endahuluan,
- 3) E
valuasi hasil pelaksanaan program kegiatan pengawasan tahun sebelumnya,
- 4) P
rogram tahunan pengawasan sekolah, Program semester pengawasan sekolah,
- 5) R
encana pengawasan akademik (RPA) dan Rencana pengawasan manajerial (RPM),
- 6) P
enutup, dan lampiran

“Proses perencanaan adalah suatu proses tentang bagaimana suatu kegiatan itu kita rencanakan.”¹⁶¹ “Proses perencanaan dengan pendekatan perkembangan yang menguntungkan dilakukan dengan cara menganalisis sarana

¹⁵⁹Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen* (Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 1990), 121

¹⁶⁰Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, *Panduan Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar Dan Menengah*, (Jakarta, 2017), 32

¹⁶¹Hani. Handoko, *Manajemen.*, 120

produksi yang dimiliki dan dihubungkan dengan kebutuhan yang muncul dari lingkungan masyarakat.”¹⁶²

g. Tahapan Perencanaan

Menurut Hani Handoko bahwa terdapat tahapan dalam “perencanaan, yaitu menetapkan tujuan, merumuskan keadaan saat ini, mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, dan mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.”¹⁶³ yang akan dijelaskan lebih dalam, yaitu sebagai berikut:

1) Menetapkan Tujuan

Tujuan adalah keadaan masa depan yang diinginkan yang ingin direalisasikan organisasi. Tujuan adalah penting karena organisasi ada untuk suatu alasan, dan tujuan mendefinisikan dan menegaskan tujuan alasan tersebut. Rencana adalah cetak biru untuk pencapaian tujuan dan menentukan alokasi sumber daya yang diperlukan, jadwal, tugas, dan tindakan lainnya. Tujuan menentukan tujuan masa depan; rencana menentukan cara hari ini. Konsep perencanaan biasanya menggabungkan kedua gagasan tersebut; artinya menentukan tujuan organisasi dan menentukan untuk mencapainya.¹⁶⁴

Dari segi keluasaan dan waktu pencapaian, tujuan juga dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu tujuan strategis (strategic goals), tujuan taktis (tactical goals), dan tujuan operasional (operational goals).¹⁶⁵

Tujuan strategis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama, biasanya antara 3 hingga 5 tahun, atau juga lebih dan dalam pencapaiannya membutuhkan waktu yang relatif lama.

Tujuan taktis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu menengah, relatif lebih singkat dari tujuan strategis.¹⁶⁶

¹⁶²Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen* (Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 1990), 121

¹⁶³Hani Handoko, *Manajemen.*, 80

¹⁶⁴ Diterjemahkan dari Richard L. Dhaft, *Management*, Ninth Edition, (Mason : South-Western Cengage Learning, 2010),160.

¹⁶⁵ Ernie Trisnawati dan Kurniawan Sule, *Pengantar Manajemen.*, 101.

¹⁶⁶ Ernie Trisnawati dan Kurniawan Sule, *Pengantar Manajeme...*, 101.

Dalam pencapaiannya membutuhkan waktu antara 1-3 tahun. Tujuan ini merupakan tujuan turunan dari tujuan strategis, artinya tujuan strategis akan tercapai jika tujuan taktis tercapai. Tujuan operasional adalah tujuan yang ingin dicapai dalam satu periode kegiatan perusahaan, biasanya antara 6 bulan hingga 1 tahun. Kadangkala juga dapat hingga mencapai 2 tahun. Tujuan operasional ini, dalam evaluasinya terkait dengan masa pelaporan keuangan perusahaan yang biasanya juga antara 6 bulan hingga 1 tahun.¹⁶⁷

2) Merumuskan keadaan saat ini

Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang.¹⁶⁸ Setelah keadaan ini dianalisa barulah rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana lebih lanjutnya. Untuk mendapatkan keadaan saat ini diperlukan informasi tentang keuangan dan data statistik perusahaan yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah.¹⁶⁹

4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternative kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Ernie Trisnawati dan Kurniawan Sule, *Pengantar Manajemen.*, 101.

¹⁶⁸ Hani Handoko, *Manajemen.*, 79

¹⁶⁹ Hani Handoko, *Manajemen.*, 79

¹⁷⁰ Hani Handoko, *Manajemen.*, 79-80

2. Pengorganisasian Supervisis Akademik Pengawas Madrasah

a. Pengertian Pengorganisasian

Pengertian *organizing* atau pengorganisasian adalah suatu proses penentuan pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktifitas, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.¹⁷¹ Menurut George R Terry bahwa *organizing* berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatankegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer.¹⁷²

Pengorganisasi adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas..¹⁷³ Pengorganisasian merupakan serangkaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang untuk menempati unit-unit tertentu, seperti kerja-kerja manajerial, teknis dan lain sebagainya.¹⁷⁴ Adapun tentang azas-azas *organizing* menurut Terry yang dikutip ulang oleh Yayat adalah sebagai berikut, yaitu:¹⁷⁵

- 1) *The objective* atau tujuan.
- 2) *Departementation* atau pembagian kerja.
- 3) *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja.
- 4) *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab.
- 5) *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang.

¹⁷¹Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Gunung Agung, 1989), 221

¹⁷²Terry Alih Bahasa oleh Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung : Alumni 1986), 28

¹⁷³Rina primadha, "Peranan Fungsi Manajemen Dalam Menciptakan Kondisi Perusahaan Yang Sehat" *Jurnal Manajemen Bisnis*, (1) 3(edisi 2 Mei2008), 86

¹⁷⁴Djati Juliatriasa dan Jhon Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar* (Yogyakarta: BPF, 1998), 14

¹⁷⁵Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta :Grafindo Persada, 2001), 38-36

Manullang membuat pernyataan bahwa pengorganisasian adalah pengelompokan aktivitas yang akan dilakukan atau pendistribusian tugas dan fungsi kepada setiap individu yang ada dalam organisasi. Disamping itu, pengorganisasian juga dimaksudkan untuk menentukan dan menetapkan kedudukan serta sifat hubungan antar masing-masing unit. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah seluruh aktivitas manajemen yang mengimplementasikan dalam bentuk pembagian tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi. Hal ini dimaksudkan agar dapat mewujudkan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif, efisien dan rasional.¹⁷⁶

b. Tujuan Pengorganisasian

Tujuan pengorganisasian adalah untuk mengelompokkan kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki agar pelaksanaan dari suatu rencana dapat dicapai secara efektif dan ekonomis. Langkah pertama yang sangat penting dalam pengorganisasian ini yang umumnya harus dilakukan sesudah perencanaan adalah proses mendesain organisasi yaitu penentuan struktur organisasi yang paling memadai untuk strategi, orang, teknologi, dan tugas organisasi.¹⁷⁷ Menurut George R. Terry organizing mencakup:¹⁷⁸

- 1) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok,
- 2) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut dan
- 3) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

c. Tipe Pengorganisasian

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan

¹⁷⁶Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen*, (Bandung: ALFABETA, 2014), 171

¹⁷⁷George R. Terry, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1992), 9.

¹⁷⁸Terry, George R, *Guide to Management*, terj. J. Smith. (D.F.M, Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 17

kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.¹⁷⁹ Terdapat beberapa tipe model pengorganisasian menurut Siagaan, yaitu sebagai berikut:¹⁸⁰

- 1) Tipe Pengorganisasian Lini, yaitu tipe simpel dan hanya membutuhkan bidang atau anggota yang sangat sedikit. Adapun tipe ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) Organisasi berukuran kecil, b) Jumlah karyawan sedikit. c) Komunikasi pimpinan dan bawahan bersifat langsung, d) Saling mengenal secara pribadi, e) Struktur organisasi sederhana, f) Pemilik menjadi pimpinan tertinggi, g) Tujuan yang di capai tidak terlalu rumit,
- 2) Pengorganisasian Lini dan Staf, Pengorganisasian lini dan staf mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: 1) Organisasinya besar, 2) Terlibat dalam pelaksanaan berbagai kegiatan yang kompleks, 3) Jumlah pekerja yang relative banyak dengan pemilikan pengetahuan dan keterampilan yang beraneka ragam, 4) Hubungan kerja yang bersifat langsung antara atasan dan bawahan tidak mungkin selalu dilakukan, baik karena jumlah anggota organisasi yang besar, maupun karena lokasi yang berbeda dan berjauhan, 5) Diperlukan tingkat spesialisasi manajerial dan teknis operasional yang tinggi dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan yang beraneka ragam.
- 3) Pengorganisasian fungsional, Pengorganisasian tipe fungsional adalah tipe pengorganisasian yang dalam bagian strukturnya pertimbangan utama yang digunakan adalah pengelompokan fungsi-fungsi tertentu yang sejenis, baik itu merupakan tugas pokok maupun tugas penunjang, ciri-ciri utama dalam pengorganisasian fungsional khususnya yang bergerak dibidang penelitian dan pengembangan ialah sebagai berikut, 1) Tidak terlalu besar ukuran organisasinya, 2) Kegiatan organisasi dilaksanakan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dengan tingkat ilmiah yang tinggi, 3) Jenjang karier para anggota organisasi tidak terikat pada tingkat pangkat dan jabatan struktural yang diperuntukkan bagi mereka yang memimpin satuan-satuan kerja yang

¹⁷⁹Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 71

¹⁸⁰Siagan Sondang, *Fungsi-fungsi manajemen*, (Jakarta: bumi aksara, 2012), 36.

melakukan kegiatan penunjang, 4) Orientasi ilmiah menonjol oleh sebab itu kebebasan bertindak dikalangan anggotanya biasanya besar, dan 5) Pengendalian pemimpin biasanya tidak terlalu ketat.

- 4) Pengorganisasian tipe panitia, Pengorganisasian tipe panitia mempunyai beberapa ciri antara lain, 1) Keberadaannya berupa penugasan kepada sekelompok orang yang dipandang mampu menyelesaikan tugas-tugas tambahan tertentu disamping tugas fungsional yang sudah menjadi tanggung jawab utama masing-masing, 2) Merupakan satuan kerja yang bersifat extra struktural dengan wewenang yang sangat terbatas, 3) Keanggotaan berdasarkan kemampuan dan keahlian para anggota yang di perkirakan akan mampu membagi waktunya antara melakukan tugas fungsionalnya dan tugas tambahan yang dipercayai kepadanya, 4) Karena sifatnya yang sementara, hubungan antara anggota biasanya informal, 5) Produktifitas kerja panitia tinggi, bukan saja karena kejelasan acuan tugas. Tetapi juga karena menyangkut reputasi profesional yang bersangkutan di samping tekanan kuat dari faktor waktu.

d. Langkah Pengorganisasian

“Terdapat 4 langkah mendasar ketika pada pengawas membuat keputusan mengenai pengorganisasian, yaitu, 1) Pembagian Pekerjaan, 2) Menggabungkan Tugas Secara Logis dan Efisien, 3) Menetapkan siapa yang memberi laporan kepada siapa dalam organisasi, 4) koordinasi.”¹⁸¹, yang akan dijelaskan lebih detail sebagai berikut:

1) Pembagian Pekerjaan,

Menurut Hani Handoko menuliskan bahwa “pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas”.¹⁸² Sedangkan menurut Hasibuan bahwa “pembagian kerja yaitu pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, atau kegiatan-kegiatan yang sama kedalam satu unit kerja

¹⁸¹ James A.F Stoner Dkk, *Managemen Edisi Bahasa Indonesia*, Alih Bahasa Alexander Sindoro (Jakarta:PT Prenhalindo, 1996) Jilid II, 7

¹⁸²Hani Handoko, *Manajemen.*, 167

(departemen) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut”¹⁸³ Lebih lengkap lagi menurut Silalahi menyatakan bahwa “pembagian Kerja adalah kegiatan mengenai pekerjaan yang terspesialisasi sehingga tiap orang anggota organisasi mengerjakan dan bertanggung jawab melaksanakan seperangkat tugas yang terbatas, bukan keseluruhan tugas”.¹⁸⁴

Pengukuran pembagian kinerja menurut Sutarto, yang dikutip ulang oleh Arief Rahman Azhari hendaknya diperhatikan beberapa hal, yaitu sebagai berikut:¹⁸⁵

- a) Tiap-tiap satuan organisasi hendaknya mempunyai perincian aktivitas kerja yang jelas dalam suatu daftar perincian aktivitas.
- b) Tiap-tiap pegawai atau pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat atau pegawai yang kedudukannya paling rendah harus memiliki perincian tugas yang jelas dalam suatu daftar perincian tugas.
- c) Jumlah tugas yang sebaiknya dibebankan kepada seorang pegawai atau pejabat sebaiknya berkisar antara 4 macam sampai dengan 23 macam. Apabila seorang pegawai atau pejabat hanya disertai 1 macam tugas pada suatu saat akan jemu.
- d) Variasi tugas bagi seorang pejabat hendaknya diusahakan yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain.
- e) Beban aktivitas bagi tiap-tiap satuan organisasi atau beban tugas masing-masing pegawai atau pejabat hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi yang terlalu sedikit aktivitasnya, demikian pula dapat dihindarkan penumpukan pekerjaan kepada pegawai atau pejabat.
- f) Penempatan para pejabatnya hendaknya yang tepat.
- g) Penambahan atau pengurangan pegawai hendaknya berdasarkan volume kerja.

¹⁸³ Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2016), 125

¹⁸⁴ Silalahi. *Asas Asas Manajemen*. (Bandung: Refika Aditama, 2011), 190

¹⁸⁵ Arief Rahman Azhari, Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Di Desa Pamekarsari Kecamatan Banyuresmi Kabupaten Garut, *Jurnal Pembangunan dan Kebijakan Publik*(07), 02 (2016), 31

2) Menggabungkan Tugas Secara Logis dan Efisien

“Untuk menggabungkan jaringan kompleks dari hubungan formal dalam sebuah organisasi, manajer biasanya menggambar bagan organisasi untuk melukiskan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi, dalam sebuah bagan organisasi, kotak mewakili pengelompokan logis, dari aktivitas pekerjaan yang kita sebut departemen.”¹⁸⁶ “Sebuah struktur organisasi menjadi suatu alat strategik yang penting dalam pencapaian visi misi organisasi, karena struktur organisasi dibuat untuk mencapai sejumlah tujuan organisasi yaitu menunjang strategi organisasi, mengorganisasikan sumber daya.”¹⁸⁷

3) Menetapkan Siapa Yang Memberi Laporan Kepada Siapa Dalam Organisasi

“Sejak awal era industrialisasi, manajer sudah mulai bertanya-tanya mengenai jumlah orang dan departemen yang dapat dtangani oleh seseorang secara efektif. Pertanyaan ini menyangkut rentang kendali manajemen. Rentang kendali mengacu pada jumlah orang dan departemen yang melapor langsung pada seorang manajer tertentu.”¹⁸⁸ dengan kata lain dalam konteks pengawas madrasah maka mengacu pada jumlah madrasah dan guru binaan yang ideal.

Beban kerja pengawas Madrasah Tsanawiyah mengacu pada PMA RI Nomor 2 Tahun 2012, yaitu sebagai berikut:¹⁸⁹

- a) Beban kerja minimal Pengawas Madrasah Tsanawiyah adalah ekuivalen dengan 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) jam per minggu, termasuk pelaksanaan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan di MTs
- b) Pengawas Madrasah melaksanakan tugas pengawasan terhadap minimal 7 (tujuh) MTs

¹⁸⁶ James A.F Stoner Dkk, *Managemen* Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro (Jakarta:PT Prenhalindo, 1996) Jilid II, 9

¹⁸⁷Vina Puspita, Analisis Rancangan Struktur Organisasi Departemen Organizational Development Pada Divisi Human Capital Di PT. X, *Jurnal Ilmiah Psikologi*(11), 01, (Juni 2018), 111

¹⁸⁸James A.F Stoner Dkk, *Managemen* Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro (Jakarta:PT Prenhalindo, 1996) Jilid II, 9

¹⁸⁹PMA RI, Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI)

- c) Penetapan satuan pendidikan sebagai binaan Pengawas Madrasah Tsanawiyah dilakukan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota atas pertimbangan Ketua Pokjawas tingkat Kabupaten/Kota.

Hal tersebut dipertegas lagi dalam Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia disebutkan bahwa:

Beban kerja Pengawas Sekolah dalam melaksanakan tugas pengawasan adalah 37,50 jam perminggu di dalamnya termasuk penyusunan program pengawasan, pelaksanaan program pengawasan, melaksanakan evaluasi program pengawasan, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional Guru dan/atau Kepala Sekolah/Madrasah di Sekolah/Madrasah binaan dengan sasaran diatur sebagai berikut: a. Untuk TK/RA paling sedikit 10 satuan pendidikan; b. Untuk SD/MI paling sedikit 10 satuan pendidikan; c. Untuk SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK paling sedikit 7 (tujuh) satuan pendidikan dan/atau paling sedikit 40 (empat puluh) guru; d. Untuk Sekolah Luar Biasa paling sedikit 5 (lima) satuan pendidikan dan/atau 40 (empat puluh) guru; e. Pengawas Bimbingan dan Konseling paling sedikit 40 (empat puluh) guru Bimbingan dan Konseling, f. Pengawas Rumpun Mata Pelajaran/mata pelajaran Agama dan Pengawas Sekolah Muda untuk TK dan SD paling sedikit 60 (enam puluh) guru, untuk SMP/MTs, SMA/MA, SMK/MAK paling sedikit 40 (empat puluh) guru; g. Pengawas Sekolah yang bertugas di daerah khusus paling sedikit 5 (lima) satuan pendidikan lintas jenis dan jenjang satuan pendidikan.¹⁹⁰

4) Koordinasi

“Koordinasi adalah proses menyatukan aktivitas dari departemen yang terpisah untuk mencapai organisasi secara efektif, tanpa koordinasi orang akan kehilangan pandangan terhadap perannya dalam organisasi, secara total dan tergodanya untuk mendahulukan kepentingan departemen mereka sendiri dengan mengorbankan sasaran organisasi.”¹⁹¹ Sedangkan menurut Hasibuan berpendapat bahwa, ”koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan

¹⁹⁰Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 143 Tahun 2014 *Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya*, 9-10

¹⁹¹James A.F Stoner Dkk, *Managemen* Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro (Jakarta:PT Prenhalindo, 1996) Jilid II, 12

mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi”.¹⁹²

Menurut Manullang “koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.”¹⁹³ Dalam supervisi akademik maka setiap Pengawas Madrasah perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan kepada sasaran supervisi dalam menyelesaikan tugas. Tanpa adanya koordinasi dari pengawas maka setiap pekerjaan dari individu sasaran supervisi akademik maka tujuan dari supervisi akademik tidak akan tercapai.

Dalam buku panduan kerja pengawas madrasah pada masa Covid 19 disebutkan bahwa tugas pengawas yaitu sebagai berikut:¹⁹⁴

- 1) Melakukan koordinasi dengan kepala madrasah untuk mengidentifikasi akses dan fasilitas yang memungkinkan untuk dapat digunakan oleh guru baik secara daring, luring atau tatap muka bagi madrasah yang berada pada zona hijau.
- 2) Menyusun RPA dan instrumen supervisi sesuai dengan zona, akses, kebutuhan guru, dan tingkat literasi digital guru.
- 3) Melakukan pertemuan awal dengan guru secara daring, luring, atau tatap muka dengan protokol kesehatan untuk menyusun kesepakatan tentang model supervisi, format RPP, dan instrumen yang akan digunakan dalam pelaksanaan supervisi serta memberikan penguatan tentang pembelajaran di masa pandemi covid-19

3. Kepemimpinan Dalam Supervisi Akademik Pengawas Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan

¹⁹²Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara,2016), 85

¹⁹³ Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Ghalia Indonesia,2008), 72

¹⁹⁴Direktorat Guru Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19*, (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020), 6

Kepemimpinan menurut James Stoner adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok.¹⁹⁵ Pendapat tersebut diperkuat oleh Mintonogo bahwa “kepemimpinan dapat di artikan proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada pegawainya.”¹⁹⁶ Menurut Jaja Jahari bahwa terdapat tiga teknik kepemimpinan, yaitu Teknik kepengikutan, Teknik Human Relation serta Teknik memberi teladan, semangat dan dorongan.¹⁹⁷

Menurut James Stoner yang dukuti oleh Kartini bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan factor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin.”¹⁹⁸ “Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain agar mereka dapat mengerti dan menyetujui tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, dan juga proses memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.”¹⁹⁹ Menurut Jaja Jahari tujuan kepemimpinan dalam Islam adalah agar urusan masyarakat dapat berjalan dengan lancar.²⁰⁰ Moeheriono telah menulis beberapa pengertian kepemimpinan dari bernagai ahli, yaitu sebagai berikut:²⁰¹

- 1) Kootz & O’donnel (1984), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja sungguh- sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
- 2) Georger R. Terry (1960), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan bersama.

¹⁹⁵James A.F Stoner Dkk, *Managemen* Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro (Jakarta:PT Prenhalindo, 1996) Jilid II, 161

¹⁹⁶A. Mintonogo, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Yogyakarta: STIA LAN Prees, 1997), 2

¹⁹⁷ Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020), 25

¹⁹⁸Kartini Kartono. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 32

¹⁹⁹Lianto Vilency Virani, Device. Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Competitive Advantage Melalui Learning Organizational Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Ritel Berskala Internasional dan Nasional di Surabaya. *Bussines Accounting Review*. (3), 01, (Januari. 2015), 294

²⁰⁰Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020), 17

²⁰¹Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Jakarta, 2012), 382

- 3) Slamet (2002), kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- 4) Thoha (1983), kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Prinsip-prinsip kepemimpinan seperti yang dituliskan Nasharuddin adalah sebagai berikut:²⁰²

- 1) Mengadakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi sifat alamiah suatu tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita mengalihkan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu hasil akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.
- 2) Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.
- 3) Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang besar.
- 4) Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi, tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing-masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.
- 5) Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal-hal yang memiliki kultur yang saling menyalahkan.

²⁰²Nasharuddin Baidan & Erwati Aziz, *Etika Islam dalam Berbisnis*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 127

- 6) Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dan prinsip-prinsip utama perusahaan, sehingga sifat-sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga.
- 7) Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Para pemimpin dan para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari-hari mereka.
- 8) Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan
- 9) Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para karyawan memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.

c. Gaya Kepemimpinan

“Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak, dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan.”²⁰³ Pada dasarnya terdapat tiga gaya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Robbins yang dikutip ulang oleh Muhith yaitu:²⁰⁴

- 1) Gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.
- 2) Kepemimpinan Laissez faire. Kepemimpinan laissez faire dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun berupa kelompok-kelompok

²⁰³Erdyanti, *Dasar-dasar Manajemen*, (Kendari: CV. Shadra, 2009), 157

²⁰⁴Abd. Muhith. *Transformasional Leadership*. (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada 2013), 94

kecil. Laissez faire adalah model yang paling pasif dan arena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif.

- 3) Kepemimpinan Transformasional Secara leksikal istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya). Bahkan ada yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata “to transform” yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda misal mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energy, potensi menjadi aktual, dan sebagainya.

d. Proses Kepemimpinan

Melalui proses mengikutsertakan atau berarti juga bahwa usaha peningkatan kualitas kemampuan menggali kreativitas dan meningkatkan kinerja para karyawan yang di pimpin di perusahaan. Usaha-usaha tersebut adalah sebagai berikut.²⁰⁵

1) Berpikir efektif dalam menetapkan keputusan

Berpikir merupakan potensi psikis yang sangat istimewa yang diberikan oleh Tuhan Yang Maha Esa. Dalam sejarah berpikir manusia ternyata dengan kemampuannya itu, manusia telah berusaha memikirkan segala sesuatu termasuk juga berpikir mengenai proses berpikir itu sendiri. Kepemimpinan dapat berjalan secara efektif bilamana setiap masukan dari oranglain atau karyawan itu di manfaatkan secara maksimal dalam menganalisis sesuatu agar suatu masalah terselesaikan lalu menetapkan suatu keputusan tersebut sesuai dengan berbagai masukan tersebut.

2) Mengkomunikasikan hasil berpikir

Pemimpin tidak cukup hanya memiliki kemampuan membuat komitmen atau keputusan di dalam proses berpikir. Hasil keputusan itu harus diterjemahkan

²⁰⁵Hadari Nawawi, Kepemimpinan yang Efektif, (Yogyakarta:Gajah Mada University Press, 2000), 33

menjadi gagasan yang jelas berupa lisan maupun tertulis agar diketahui oleh karyawan atau anggota dalam organisasi. Tetapi terdapat beberapa faktor yang harus di perhatikan dalam mengkomunikasikan hasil berpikir tersebut :1) Hasil berpikir yang dikomunikasikan sebaiknya yang telah melalui proses berpikir rasional, kritis, dan obyektif. Untuk itu pemimpin harus mengetahui secara tepat dan baik mengenai katakata dan kalimat yang diucapkan atau dituliskan agar tidak keliru dalam menafsirkan maksudnya, 2) Pemimpin harus mengetahui secara tepat tujuan pembicara atau tulisan yang akan dikomunikasikannya, agar dapat mengetahui manfaat atau keberhasilannya apabila telah disampaikan itu diwujudkan menjadi kegiatan, 3) Pemimpin harus berusaha menguasai secara baik bahan atau pesan dan masalah yang akan dibicarakan atau yang akan di tuliskan, 4) Pemimpin harus berusaha mempergunakan kata-kata yang sesuai dengan kondisi tingkat pemahaman pendengar atau pembaca pesan yang disampaikan. Usahakan menghindari kata-kata yang diperkirakan sulit untuk dipahami, 5) Siapkan diri untuk menerima kritik dan saran tentang pesan yang dikomunikasikan tersebut, 6) Pemimpin sebaiknya tidak memaksakan diri berbicara atau menulis pesan dalam keadaan emosional karena besar pengaruhnya terhadap proses kegiatan.

3) Meningkatkan partisipasi dalam memecahkan masalah

Kemampuan mewujudkan dan membina kerjasama pada dasarnya berarti mampu mendorong dan memanfaatkan partisipasi anggota organisasi secara efektif dan efisien. Partisipasi dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan yang dapat disebutkan sebagai partisipasi dalam memecahkan masalah. Dan itu akan berdampak kembang dan perkembangan suatu organisasi atau perusahaan.

4) Menggali dan meningkatkan kreativitas

Setiap pemimpin yang menyadari akan pentingnya menggali dan memanfaatkan kreativitas anggota organisasi juga akan selalu berusaha meningkatkan kemampuan tersebut. Pemimpin akan terus menerus berusaha memberikan motivasi agar anggota organisasi atau karyawannya menjadi potensi yang kreatif.

4. Pengendalian Dalam Supervisi Akademik Pengawas Madrasah

a. Pengertian Pengendalian

“Mengendalikan (*controlling*) adalah proses kegiatan untuk memastikan bahwa aktivitas yang terjadi sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.”²⁰⁶

“Pengawasan diartikan sebagai usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil atau prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil atau prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana.”²⁰⁷“Pengawasan juga merupakan kegiatan positif, karena mengarahkan kegiatan sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan, ataumengarahkan kegiatan kearah standar yang telah ditentukan sesuai dengan rencana yang dibuat.”²⁰⁸

Menurut Sentot bahwa, pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (*goal*) dari organisasi.”²⁰⁹

Sedangkan Husainai mendefinisikan pengendalian yaitu sebagai berikut:

Pengendalian ialah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Beda pengendalian dengan pengawasan adalah pada wewenang dari pengembangan kedua istilah tersebut. Pengendalian memiliki wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali. Jadi pengendalian lebih luas daripada pengawasan.²¹⁰

b. Aktivitas Pengendalian

Ativitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa perintah manajemen telah dijalankan. Kebijakan dan prosedur

²⁰⁶Sentot Imam wahjono, *Manajemen Tata Kelola Organisasi Bisnis*, (Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang, 2008), 8

²⁰⁷Soewarno Handayani, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Management*, (Jakarta: Bina Aksara, 2007), 26

²⁰⁸Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Ghalian Indonesia, 1991) , 89.

²⁰⁹Sentot Harman, “Fungsi Pengawasan Dalam Penyelenggaraan Manajemen Korporasi” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, (2)1, (edisi 1 Maret 2010), 19

²¹⁰Husaini Usman, *Manajemen;Teori,Pakik,dan Riset Pendidikan*,(Jakarta:Bumi aksara, 1999), 469

tersebut membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dijalankan untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu cara adalah sebagai berikut:²¹¹

- 1) Pengendalian pengolahan informasi, dalam suatu audit, hal yang paling relevan adalah pengendalian pengolahan informasi yang diarahkan pada risiko yang berkaitan dengan pemberian otorisasi, kelengkapan dan ketelitian transaksi. Perusahaan kebanyakan menggunakan komputer untuk mengolah informasi untuk berbagai keperluan terutama dalam sistem akuntansi.
- 2) Pembagian tugas, dimaksudkan untuk menjamin bahwa seseorang tidak melakukan perangkapan tugas yang tidak boleh dirangkap. Tugas-tugas dipandang tidak bisa dirangkap dari sudut pengendalian apabila terdapat kemungkinan seseorang melakukan kekeliruan atau ketidak beresan dan dalam posisi lain mempunyai kemungkinan untuk menyembunyikannya.
- 3) Pengawasan fisik, pengawasan fisik berhubungan dengan pembatasan dua jenis akses terhadap aktiva dan catatan penting, yaitu akses fisik secara langsung dan akses tidak melalui pembuatan atau pengolahan dokumen, seperti order penjualan yang memberi persetujuan untuk menggunakan atau menjual aktiva. Pengendalian ini terutama berhubungan dengan alat dan aturan pengamanan atas aktiva, dokumen, catatan, dan program computer. Alat pengamanan mencakup tempat penyimpanan seperti lemari anti api, gudang berkunci, dan pengamanan diluar perusahaan seperti penitipan barang atau dokumen di Bank atau gudang sewaan yang memiliki sertifikat keamanan. Aturan lain mencakup pembatasan akses masuk gudang hanya pada orang-orang yang diberi wewenang oleh perusahaan. Semacam ini dimaksudkan untuk mengurangi risiko terjadinya pencurian, relevan untuk asersi keberadaan dan keterjadian.
- 4) Review kerja, review kerja meliputi review oleh manajemen dan analisis atas:
 - a) Laporan yang berisi rincian saldo rekening seperti daftar umur piutang, atau laporan kegiatan penjualan yang disajikan menurut wilayah, divisi, petugas penjualan, jenis produk.
 - b) Hasil sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran atau dengan data periode lalu.
 - c) Hubungan antara berbagai data yang berbeda

²¹¹ Sunarto, *Auditing*, (Yogyakarta: Panduan, 2003), 148-152.

seperti antara data keuangan dengan data non keuangan. Contoh, perbandingan antara data statistik hunian hotel dengan data pendapatan.

c. Langkah Pengendalian

Menurut Ramayulis pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer tetapi juga Allah SWT, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia.²¹² Secara operasional, kegiatan pengendalian menurut Tanri Abeng adalah sebagai berikut:²¹³

- 1) Standar kerja, yaitu peristiwa atau kriteria apa yang dapat memberikan bukti yang menunjukkan bahwa pekerjaan/tugas telah diselesaikan sesuai dengan tingkat kepuasan yang diinginkan.
- 2) Pengukuran prestasi kerja, yaitu informasi apa saja yang dibutuhkan untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan.
- 3) Evaluasi kinerja, yakni menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar.
- 4) Koreksi dan perbaikan kinerja, yakni apa yang harus dilakukan agar hasil pekerjaan itu dapat ditingkatkan menjadi lebih baik.

Menurut James Stoner bahwa “langkah-langkah dalam proses pengendalian adalah: 1). Menetapkan standar, 2) Pengukuran prestasi kerja, 3) Menetapkan Apakah Prestasi Kerja Sesuai Dengan Standar, dan 4) Mengambil Tindakan Korektif.”²¹⁴ yang akan dijelaskan secara terperinci sebagai berikut:

1) Menetapkan Standar

Menurut Istyadi Insani, “Standar Operasional Prosedur adalah dokumen yang berisi serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi perkantoran yang berisi cara melakkan

²¹²Ramayulis, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), 274

²¹³Abeng, Tanri, *Profesi Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama), 2006 171

²¹⁴James A.F Stoner Dkk, *ManagemenEdisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro* (Jakarta:PT Prenhalindo, 1996) Jilid II, 248-250

pekerjaan, waktu pelaksanaan, tempat penyelenggaraan dan aktor yang berperan dalam kegiatan.”²¹⁵ sedangkan definisi Standar Operasional Prosedur (SOP) menurut Tambunan adalah sebagai berikut:

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional yang ada dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan, bahwa semua keputusan dan tindakan serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses yang dilakukan oleh orang-orang didalam organisasi berjalan secara efektif, konsisten, standard dan sistematis.²¹⁶

Idealnya, sasaran dan tujuan yang ditetapkan ketika berlangsung proses perencanaan dinyatakan dalam istilah yang jelas, dapat diukur termasuk batas waktunya. Hal ini penting karena beberapa alasan, yaitu sebagai berikut:²¹⁷

- 1) Sasaran dengan kata-kata yang meragukan, seperti “memperbaiki keterampilan karyawan” hanya berupa slogan kosong sampai manajer mulai menetapkan apa yang mereka maksudkan dengan “memperbaiki” dan apa yang ingin mereka kerjakan dengan sasaran ini, dan kapan.
- 2) Sasaran yang kata-katanya tepat (seperti”memperbaiki keterampilan karyawan dengan melaksanakan seminar di perusahaan seminggu sekali selama kegiatan bisnis menurun pada bulan oktober dan mart”). Lebih mudah dievaluasi ketepatannya dan kegunaannya daripada slogan kosong.

Dalam konteks supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah standar yang digunakan adalah peraturan dari pemerintah, yaitu regulasi PMA RI Nomor 2 Tahun 2012 yang telah direvisi oleh PMA RI Nomor 31 Tahun 2013, selanjutnya dispesifikan lagi menjadi buku Panduan Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah, setelah itu dimasa pandemi Covid 19 Kementrian Agama Menyusun lagi buku panduan kerja pengawas madrasah pada masa Pandemi Covid-19 dengan baik supaya “Pengawas Madrasah agar tetap

²¹⁵Itsyadi Insani, “*Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Daerah Dalam Rangka Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Daerah*”, (Bandung: Ghalia Indonesia, 2010), 1

²¹⁶Tanjung, Adrian, dan Bambang Subagjo, “*Panduan Praktis Menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) Instansi Pemerintah*” , (Yogyakarta: Total Media, 2012), 79.

²¹⁷James A.F Stoner Dkk, *ManagemenEdisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro* (Jakarta:PT Prenhalindo, 1996) Jilid II, 248

dapat melaksanakan tugas pengawasan dengan mengutamakan kesehatan dan keselamatan”²¹⁸

2) Pengukuran Prestasi Kerja

“Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.”²¹⁹ Pengukuran adalah proses yang berulang-ulang dan berlangsung secara terus menerus, frekuensi pengukuran tergantung pada tipe aktivitas yang diukur.²²⁰ Sedangkan menurut Sutrisno yang dikutip oleh Suharto menyatakan bahwa, “Prestasi Kerja adalah catatan yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Fungsi kerja adalah melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatannya. Setiap jabatan dalam organisasi panitia mempunyai fungsi kerja yang berbeda sesuai dengan bidangnya.”²²¹

“Dasar penilaian yang dikemukakan Hasibuan adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan.”²²² Terdapat beberapa metode yang dipakai untuk menilai kinerja seseorang diantaranya:²²³

- a) *Checklist*, yaitu cara yang dipakai dengan menggunakan pernyataan yang bersifat deskriptif atau sifat-sifat yang mendeskripsikan perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan.

²¹⁸Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Covid-19*, (Jakarta: 2020), 1

²¹⁹Anwar Prabu Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 13

²²⁰James A.F Stoner Dkk, *Managemen* Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro (Jakarta:PT Prenhalindo, 1996) Jilid II, 249

²²¹Suharto, Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan Menggunakan Motivasi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Metro, *Jurnal Akuisisi*, (13) 01 (April 2017), 69

²²²Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2016), 168

²²³Agung Harianto, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan kerja sebagai variabel mediator di hotel x”, *Jurnal Kinerja*, (20) 2 (2016), 75

- b) *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS), yaitu cara yang digunakan dengan mengamati perilaku-perilaku karyawan dengan dibandingkan dengan karakter-karakter, pengetahuan- pengetahuan atau keahlian-keahlian.
- c) *Balanced scorecard* (BSC). Balanced Scorecard terdiri dari kata Balanced dan kata Scorecard. Kata score dapat diartikan sebagai suatu penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan, kata “balanced” di depan kata “score” maksudnya adalah bahwa angka-angka atau score tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting. Jadi BCS adalah penilaian yang dilakukan berdasarkan aktivitas-aktivitas oprasional sebagaimana keseimbangan antara keuangan dan non keuangan atau secor keseimbangan

3) Menetapkan Apakah Prestasi Kerja Sesuai Dengan Standar

Dalam berbagai cara ini adalah langkah termudah dalam proses pengendalian, Kompleksitas dianggap sudah ditangani dalam dua langkah pertama, sekarang masalahnya hanya membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditentukan.²²⁴ Berdasarkan pernyataan Mangkunegara bahwa, terdapat tiga faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu:²²⁵

- a) Faktor Kemampuan, yaitu secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality, artinya pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari maka dia akan lebih mudah mencapai pekerjaan yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Faktor Motivasi, yaitu motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mental karyawan yang artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, meemahami tujuan utama target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

²²⁴James A.F Stoner Dkk, *Managemen* Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro (Jakarta:PT Prenhalindo, 1996) Jilid II, 250

²²⁵Anwar Prabu Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia Perusahaan.*, 13

- c) Faktor Situasi, yaitu situasi yang dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja adalah adanya kondisi ruangan yang tentunya tenang, iklim suasana kerja yang baik, sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong terciptanya prestasi kerja yang tinggi.

4) Mengambil Tindakan Korektif

“Langkah ini penting apabila prestasi lebih rendah dari standar dan analisis menunjukkan ada tindakan yang diperlukan. Tindakan korektif dapat termasuk perubahan dalam satu atau beberapa aktivitas operasi organisasi.”²²⁶ “Tindakan korektif adalah tindakan untuk menghilangkan faktor penyebab terjadinya ketidaksesuaian yang terdeteksi atau situasi yang tidak diinginkan lainnya. langkah-langkah ini diambil untuk melakukan menghilangkan penyebab ketidaksesuaian serta meningkatkan kualitas.”²²⁷

Rosady Ruslan menyatakan bahwa pada saat krisis melanda perusahaan atau organisasi, sebagai tindakan korektif ada beberapa tahapan langkah strategi yaitu sebagai berikut:²²⁸

- a) Mengidentifikasi krisis, mengidentifikasi suatu faktor penyebab terjadinya krisis berfungsi untuk mengetahui, apakah public relations atau perusahaan dapat menangani krisis yang terjadi itu segera atau tidak. Seperti seorang dokter mendiagnosis suatu penyakit pada pasiennya, untuk mengetahui apakah bisa disembuhkan, dikurangi penyakitnya atau sama sekali tidak bisa disembuhkan, bila krisis tersebut sulit untuk diatasi, membuang waktu, tenaga, dan biaya maka PR melihat segi lain dari krisis tersebut yang persoalannya tidak terbayangkan sebelumnya, yakni biasanya suatu perusahaan yang terkena krisis atau musibah disertai kemunculan masalah lain yang tidak diduga sebelumnya.

²²⁶James A.F Stoner Dkk, *Managemen* Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro (Jakarta:PT Prenhalindo, 1996) Jilid II, 250

²²⁷Gugus Jaminan Mutu, *Manual Prosedur Tindakan Korektif Dan Preventif*, (Malang:Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang 2013), 6

²²⁸ Ruslan Rosady,*Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi Konsepsi – dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999) 103

- b) Menganalisis krisis, Mungkin perlu pengembangan dalam menggunakan formula 5W + 1H untuk mengungkap dan menganalisis secara mendalam sistematis, informatif dan deskriptif krisis yang terjadi melalui suatu laporan yang mendalam (in-depth reporting). Pada saat prakrisis atau masa akut krisis, bisa dianalisis melalui beberapa pertanyaan yang diajukan untuk menetapkan penanggulangan suatu krisis, yakni: 1) What - Apa penyebab terjadinya krisis itu, 2) Why – Kenapa krisis itu bisa terjadi, 3) Where and when – Dimana dan kapan krisis tersebut mulai, 4) How far – Sejauh mana krisis tersebut berkembang, 5) How – Bagaimana krisis itu terjadi, 6) Who – Siapa-siapa yang mampu mengatasi krisis tersebut, apa perlu dibentuk suatu tim penanggulangan krisis,
- c) Mengatasi krisis, dalam hal ini perlu untuk mengetahui bagaimana dan siapa-siapa personel yang mampu diikutsertakan dalam suatu tim penanggulangan krisis. Mengatasi krisis dalam jangka pendek sudah disebutkan di atas, maka dalam jangka panjang, yaitu untuk selanjutnya bagaimana krisis tersebut tidak berkembang dan dicegah agar tidak terulang lagi di masa mendatang.
- d) Mengevaluasi krisis, Tindakan terakhir adalah mengevaluasi krisis yang terjadi. Tujuannya adalah untuk melihat sejauh mana perkembangan krisis itu di dalam masyarakat. Apakah perkembangan krisis tersebut berjalan cukup lamban atau cepat, meningkat secara kuantitas maupun kualitas serta bagaimana jenis dan bentuk krisis yang terjadi.

Berdasarkan hasil analisis data observasi mengenai kelebihan, kekurangan dan kendala baik individu baik guru atau kelompok guru maka selanjutnya pengawas madrasah bersama guru menyusun tindak lanjut suaya pembelajaran selanjutnya dapat berjalan lebih berkualitas dengan langkah sebagai berikut:²²⁹

- a) M
 engajak guru, kelompok guru untuk melakukan pertemuan guna merefleksikan

²²⁹Direktorat Guru Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19*, (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020), 6

proses pembelajaran yang sudah dilakukan baik secara daring/luring atau tatap muka dengan protokol kesehatan.

- b) M
emberikan saran perbaikan dan motivasi untuk perbaikan proses pembelajaran berikutnya
- c) M
embuat catatan hasil supervisi untuk didokumentasikan sebagai bahan pembinaan pada kegiatan selanjutnya.
- d) M
erencanakan tindak lanjut pembinaan/pendampingan individual maupun kelompok secara daring atau tatap muka sesuai protokol kesehatan.

5. Evaluasi Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah

a. Pengertian Evaluasi Supervisi Akademik

Secara harfiah kata “evaluasi berasal dari bahasa Inggris *evaluation*, dalam bahasa Arab *al-taqdir*, dalam bahasa Indonesia yang berarti penilaian. Akar katanya adalah *value* dalam bahasa Arab al-qimah, dalam bahasa Indonesia berarti nilai”.²³⁰ Secara umum evaluasi pendidikan dalam perspektif Islam adalah:

Suatu proses sistematis yang berlandaskan Al-Qur’an dan Al-Hadist untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program-program kependidikan. Evaluasi pendidikan memiliki kedudukan yang amat strategis karena hasil dari kegiatan evaluasi dapat digunakan sebagai input untuk melakukan perbaikan kegiatan pendidikan.²³¹

Sedangkan dalam regulasi dijelaskan bahwa “evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan

²³⁰Elis Ratnawulan, H.A Rusdiana, *Evaluasi pembelajaran dengan pendekatan kurikulum 2013*, (Bandung:Pustaka Setia, 2014), 1

²³¹Ano Suharna, “Evaluasi Pendidikan Perspektif Islam”, *Jurnal Qathruna* (3) 2 (2016), 52

sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan.”²³² evaluasi supervisi akademik berkaitan dengan proses pengendalian “(*controlling*) adalah proses kegiatan untuk memastikan bahwa aktivitas yang terjadi sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.”²³³ Menurut Ramayulis “evaluasi dalam pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer tetapi juga Allah SWT, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia.”²³⁴ Secara operasional, kegiatan evaluasi menurut Tanri Abeng adalah sebagai berikut:²³⁵

- 1) S
tandar kerja, yaitu peristiwa atau kriteria apa yang dapat memberikan bukti yang menunjukkan bahwa pekerjaan/tugas telah diselesaikan sesuai dengan tingkat kepuasan yang diinginkan.
- 2) P
engukuran prestasi kerja, yaitu informasi apa saja yang dibutuhkan untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan.
- 3) E
valuasi kinerja, yakni menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar.
- 4) K
oreksi dan perbaikan kinerja, yakni apa yang harus dilakukan agar hasil pekerjaan itu dapat ditingkatkan menjadi lebih baik.

Evaluasi dalam kajian Islam sebagaimana yang tersirat dalam Al-Qur’an surat Al-Hasyr: 18

²³²Undang-undang Nomor 20 tahun 2003, tentang sistem pendidikan Nasional Bab 1 Pasal 1 ayat 21

²³³Sentot Imam wahjono, *Manajemen Tata Kelola Organisasi Bisnis*, (Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang, 2008), 8

²³⁴Ramayulis, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), 274

²³⁵Abeng, Tanri, *Profesi Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 171

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ١٨

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”

b. Tujuan Evaluasi Supervisi

Tujuan evaluasi supervisi peneliti ambilkan referensi dari Roswati, yaitu sebagai berikut:²³⁶

- 1) Menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang tindak lanjut suatu program di masa depan,
- 2) Penundaan pengambilan keputusan,
- 3) Penggeseran tanggung jawab,
- 4) Pembetulan/justifikasi program,
- 5) Memenuhi kebutuhan akreditasi,
- 6) Laporan akuntansi untuk pendanaan,
- 7) Menjawab atas permintaan pemberi tugas, informasi yang diperlukan,
- 8) Membantu staf mengembangkan program,
- 9) Mempelajari dampak/akibat yang tidak sesuai dengan rencana,
- 10) Mengadakan usaha perbaikan bagi program yang sedang berjalan,
- 11) Menilai manfaat dari program yang sedang berjalan,
- 12) Memberikan masukan bagi program baru.

c. Model-Model Evaluasi

²³⁶ Roswati, “Evaluasi Program Proyek Pengertian, Fungsi, Jenis, dan Format Usulan”, *Jurnal Pendidikan Penabur*, 11: 7 (Desember 2008), 66-67.

Menurut Muryadi bahwa terdapat beberapa model evaluasi yang sering digunakan dalam studi evaluasi program pendidikan, diantaranya yaitu:²³⁷

- 1) Discrepancy Model (Provus). Evaluasi model kesenjangan (discrepancy model) menurut Provus (1984) adalah untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara baku (standard) yang sudah ditentukan dalam program dengan kinerja (performance) sesungguhnya dari program tersebut. Baku adalah kriteria yang ditetapkan, sedangkan kinerja adalah hasil pelaksanaan program. Sedangkan kesenjangan yang dapat dievaluasi dalam program pendidikan meliputi : 1) Kesenjangan antara rencana dengan pelaksanaan program; 2) Kesenjangan antara yang diduga atau diramalkan akan diperoleh dengan yang benar-benar direalisasikan; 3) Kesenjangan antara status kemampuan dengan standar kemampuan yang ditentukan; 4) Kesenjangan tujuan; 5) Kesenjangan mengenai bagian program yang dapat diubah; dan 6) Kesenjangan dalam sistem yang tidak konsisten. Oleh karena itu model evaluasi ini memiliki lima tahap yaitu desain, instalasi, proses, produk dan membandingkan.
- 2) CIPP Model (Daniel Stufflebeam's). Model CIPP (Context, Input, Process, dan Product) merupakan model evaluasi di mana evaluasi dilakukan secara keseluruhan sebagai suatu sistem. Evaluasi model CIPP merupakan konsep yang ditawarkan oleh Stufflebeam dengan pandangan bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki. (1) Context : situasi atau latar belakang yang mempengaruhi perencanaan program pembinaan. (2) Input : kualitas masukan yang dapat menunjang ketercapaian program pembinaan. (3) Process : pelaksanaan program dan penggunaan fasilitas sesuai dengan apa yang telah direncanakan. (4) Product : hasil yang dicapai dalam penyelenggaraan program tersebut. Keunikan model ini adalah pada setiap evaluasi terkait pada perangkat pengambil keputusan yang menyangkut perencanaan dan operasional sebuah program.

²³⁷ Agustanico Dwi Muryadi, "Model Evaluasi Program Dalam Penelitian Evaluasi", *Jurnal Ilmiah PENJAS*, 3: 1 (Januari 2017), 4-13.

- 3) Responsive Evaluation Model (Robert Stake's). Model ini menekankan pada pendekatan kualitatif-naturalistik. Evaluasi tidak diartikan sebagai pengukuran melainkan pemberian makna atau melukiskan sebuah realitas dari berbagai perspektif orang-orang yang terlibat, berminat dan berkepentingan dengan program. Tujuan evaluasi adalah untuk memahami semua komponen program melalui berbagai sudut pandangan yang berbeda. Sesuai dengan pendekatan yang digunakan, maka model ini kurang percaya terhadap hal-hal yang bersifat kuantitatif. Instrumen yang digunakan pada umumnya mengandalkan observasi langsung maupun tak langsung dengan interpretasi data yang impresionistik.
- 4) Formative-Sumatif Evaluation Model (Michael Scriven's). Scriven menyebutkan tanggung jawab utama dari para penilai adalah membuat keputusan. Akan tetapi harus mengikuti peran dari penilaian yang bervariasi. Scriven mencatat sekarang setidaknya ada 2 peran penting: formatif, untuk membantu dalam mengembangkan kurikulum, dan sumatif, yakni untuk menilai manfaat dan kurikulum yang telah mereka kembangkan dan penggunaannya atau penempatannya. (1) Evaluasi formatif digunakan untuk memperoleh informasi yang dapat membantu memperbaiki program. (2) Evaluasi sumatif dilaksanakan untuk menilai manfaat suatu program sehingga dari hasil evaluasi akan dapat ditentukan suatu program tertentu akan diteruskan atau dihentikan.
- 5) Measurement Model (Edward L. Thorndike dan Robert L. Ebel). Model pengukuran (measurement model) banyak mengemukakan pemikiran-pemikiran dari R Edward L. Thorndike dan Robert L. Ebel. Sesuai dengan namanya, model ini sangat menitikberatkan pada kegiatan pengukuran. Pengukuran digunakan untuk menentukan kuantitas suatu sifat (atribute) tertentu yang dimiliki oleh objek, orang maupun peristiwa, dalam bentuk unit ukuran tertentu. Dalam bidang pendidikan, model ini telah diterapkan untuk mengungkap perbedaan-perbedaan individual maupun kelompok dalam hal kemampuan, minat dan sikap. Hasil evaluasi digunakan untuk keperluan seleksi peserta didik, bimbingan, dan perencanaan pendidikan. Instrumen yang

digunakan pada umumnya adalah tes tertulis (paper and pencil test) dalam bentuk tes objektif, yang cenderung dibakukan. Oleh sebab itu, dalam menganalisis soal sangat memperhatikan difficulty index dan index of discrimination. Model ini menggunakan pendekatan Penilaian Acuan Norma (norm-referenced assessment).

- 6) Goal-Free Evaluation Approach (Michael Scriven's). Model evaluasi bebas tujuan maksudnya, bahwa para evaluator atau penilai mengambil dari berbagai laporan atau catatan pengaruh-pengaruh nyata atau kongkrit dan pengaruh-pengaruh yang tidak diinginkan dalam program pendidikan dan pelatihan. Perhatian khusus diberikan secara tepat terhadap usulan tujuan-tujuan dalam evaluasi, tetapi tidak dalam proses evaluasi atau produk. Keuntungan yang dapat diambil dari evaluasi bebas tujuan, bahwa dalam evaluasi bebas tujuan para penilai mengetahui antisipasi pengaruh-pengaruh penting terhadap tujuan dasar dari penilai yang menyimpang. Pada umumnya tujuan program hanya merupakan formalitas, atau jarang menunjukkan tujuan yang sebenarnya, atau tujuan menjadi berubah. Lagi pula banyak hasil program penting yang tidak sesuai dengan tujuan program. Fungsi evaluasi bebas tujuan untuk mengurangi bias dan menambah objektivitas.

Menurut Sudjana bahwa model-model evaluasi program dapat dikelompokkan ke dalam 6 kategori yaitu:²³⁸

- 1) Model Evaluasi Yang Terfokus Pada Pengambilan Keputusan. Evaluasi program sebagai masukan bagi pengambilan keputusan digunakan untuk menjawab pertanyaan : jenis keputusan apa yang akan dilakukan terhadap program dan jenis keputusan apa yang akan diambil sewaktu penyusunan dan pelaksanaan program
- 2) Model Evaluasi Terhadap Unsur-Unsur Program. Evaluasi program dalam kategori ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

²³⁸ Dedi Lazwardi, "Implementasi Evaluasi Program Pendidikan Di Tingkat Sekolah Dasar Dan Menengah". *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 7: 2 (Desember 2017),144.

bagian-bagian mana dalam suatu program yang sistemik yang harus dievaluasi, sejauh mana bagian bagian itu saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya dan semuanya membentuk suatu kesatuan? Dan sejauh mana sitem mempengaruhi bagian-bagian atau keseluruhan program.

- 3) Model Evaluasi Terhadap Jenis Kegiatan Program. Model evaluasi yang termasuk kedalam kategori ini terfokus pada upaya mencari jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan berikut: jenis data apa yang diperlukan dalam evaluasi program? dan jenis-jenis kegiatan mana yang dilakukan dalam evaluasi program? Model ini mencakup jenis-jenis data dan tipe-tipe kegiatan yang digunakan yang digunakan dalam evaluasi program, serta meliputi model kelayakan evaluasi, model peranan sistem, model hirarki antara proses dan tujuan serta model kontinuitas kerja mandiri.
- 4) Model Evaluasi Terhadap Proses Pelaksanaan Program. Model evaluasi ini membantu para penyusun program dan para evaluator untuk memahami proses pelaksanaan program dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: bagaimana cara melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program? Kegiatan-kegiatan apa yang terjadi dalam proses pelaksanaan program? Dan model-model apa yang digunakan dalam evaluasi pelaksanaan program. Enam model yang termasuk adalah model appraisal, pengelolaan data, model proses secara alamiah, evaluasi monitoring, evaluasi perkembangan dan evaluasi transaksi.
- 5) Model Evaluasi Terhadap Pencapaian Tujuan Program. Model evaluasi yang berkaitan dengan pengujian hasil-hasil sebagai pencapaian tujuan-tujuan paling sering dilakukan dalam hampir semua model evaluasi. Perbedaannya dapat dikategorikan kedalam model yang mengutamakan hasil pembelajaran (perubahan tingkah laku) dan yang terfokus pada tujuan khusus program. Adapun model-model tersebut adalah model tylerian, model evaluasi pembelajaran, model tujuan khusus program.
- 6) Model Evaluasi Terhadap Hasil dan Pengaruh Program. Evaluasi terhadap hasil dan pengaruh program berkaitan dengan kegiatan untuk mengetahui hasil-hasil program pendidikan baik yang diantisipasi maupun yang tidak diantisipasi,

untuk menilai hasil program yang langsung/tidak langsung serta konsekuensinya baik yang menguntungkan maupun tidak. Sebagian model berkaitan dengan hakikat hasil program dan sebagian lagi berhubungan dengan prosedur pengujian hasil program.

d. Prinsip Evaluasi Supervisi Akademik

Adapun mengenai prinsip-prinsip evaluasi, Nanang Fattah mengemukakan terdapat 6 (enam) prinsip, yaitu:²³⁹

- 1) Prinsip berkesinambungan, artinya dilakukan secara berlanjut.
- 2) Prinsip menyeluruh, artinya keseluruhan aspek dan komponen program harus dievaluasi
- 3) Prinsip obyektif, artinya pelaksanaannya bebas dari kepentingan pribadi.
- 4) Prinsip sah, yaitu mengandung konsistensi yang benar-benar mengukur yang seharusnya diukur.
- 5) Prinsip penggunaan kritis
- 6) Prinsip kegunaan atau manfaat.

Sedangkan menurut Pusat Pendidikan dan Pelatihan Jalan, Perumahan, Permukiman dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah monitoring evaluasi adalah sebagai berikut:²⁴⁰

- 1) Sistem Monitoring dan Evaluasi dibuat sederhana; disesuaikan dengan kapasitas dan sumber daya yang tersedia. Hal ini untuk menghindari kesulitan implementasi di lapangan.
- 2) Tujuan yang jelas. Kegiatan monitoring dan evaluasi difokuskan pada hal-hal yang relevan dengan tujuan dari monitoring itu sendiri yang dikaitkan dengan aktivitas dan tujuan program. Jangan mengumpulkan data yang tidak relevan dengan kebutuhan program. Perlu dibuat logframe, intervention logic model,

²³⁹ A. Rusdiana *Manajemen Evaluasi*, 92

²⁴⁰ Pusat Pendidikan dan Pelatihan Jalan, Perumahan, Permukiman dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah, *Modul Monitoring dan Evaluasi*, (Jakarta: Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat), 25.

dan rencana kerja monitoring dan evaluasi yang antara lain mencakup rincian indikator kinerja yang akan dipantau.

- 3) Dilakukan tepat waktu; ini merupakan esensi Monitoring karena ketersediaan data on-time diperlukan bagi pihak manajemen/pengguna data untuk penyelesaian masalah secara tepat waktu. Selain itu ketepatan waktu monitoring juga penting untuk mendapatkan data akurat dalam memantau obyek tertentu pada saat yang tepat.
- 4) Informasi hasil monitoring dan evaluasi harus akurat dan objektif; informasi tidak akurat dan objektif bisa menyebabkan false alarm. Perlu mekanisme untuk *check* konsistensi dan akurasi data.
- 5) Sistem monitoring dan evaluasi bersifat partisipatif dan transparan; perlu pelibatan semua *stakeholders* dalam penyusunan design dan implementasinya, serta hasilnya dapat diakses oleh semua pihak.
- 6) Sistem monitoring dan evaluasi dibuat flexible; dalam artian tidak kaku tapi bisa disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi tapi masih dalam batas koridor SOP.
- 7) Bersifat *action-oriented*; monitoring diharapkan menjadi basis dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Oleh karena itu sejak awal perlu dilakukan analisa kebutuhan informasi untuk menjamin bahwa data monitoring akan digunakan untuk melakukan tindakan.
- 8) Kegiatan monitoring dan evaluasi dilakukan secara *cost-effective*.
- 9) Unit monitoring dan evaluasi terdiri dari para *specialists* yang tidak hanya bertugas mengumpulkan data tetapi juga melakukan analisa masalah dan memberikan rekomendasi pemecahan masalah secara praktis.

e. Langkah Evaluasi Supervisi Akademik Pada Masa Covid 19

Menurut buku panduan bahwa dari hasil analisis data observasi tentang kekurangan, kelebihan dan kendala baik individu guru/kelompok guru selanjutnya

pengawas bersama guru menyusun tindak lanjut agar pembelajaran selanjutnya dapat berjalan lebih berkualitas dengan langkah sebagai berikut:²⁴¹

- 1) M
engajak guru, kelompok guru untuk melakukan pertemuan guna merefleksikan proses pembelajaran yang sudah dilakukan baik secara daring/luring atau tatap muka dengan protokol kesehatan.
- 2) M
emberikan saran perbaikan dan motivasi untuk perbaikan proses pembelajaran berikutnya
- 3) M
embuat catatan hasil supervisi untuk didokumentasikan sebagai bahan pembinaan pada kegiatan selanjutnya.
- 4) M
erencanakan tindak lanjut pembinaan/pendampingan individual maupun kelompok secara daring atau tatap muka sesuai protokol kesehatan.

Sedangkan menurut Rusdiana, bahwa ada 7 langkah yang harus dilakukan dalam evaluasi program, yaitu sebagai berikut:²⁴²

- 1) M
erumuskan tujuan evaluasi. Evaluator perlu melakukan survei sebagai usaha untuk menginventarisasi kebutuhan evluasional suatu institusi. Evaluator bukan hanya menyusun suatu daftar mengenai tujuan-tujuan pokok yang hendak dicapai dalam program evaluasi supervisi pendidikan, tetapi hendaknya tujuan-tujuan itu diperinci dan dirumuskan secara definitif agar lebih jelas sasaran evaluasinya.

²⁴¹Direktorat Guru Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19*, (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020), 6

²⁴²Rusdiana, A. *Manajemen Evaluasi Program Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2017), 31-33

- 2) M
enyeleksi alat evaluasi. Tidak semua alat yang secara formal telah disusun secara terstandar dalam evaluasi pendidikan sesuai dan dapat digunakan untuk setiap tujuan evaluasi program supervisi pendidikan. Oleh sebab itu, supervisor pendidikan perlu melakukan seleksi alat-alat yang sekiranya lebih cepat dan lebih baik untuk digunakan dalam situasi tertentu.
- 3) M
enyusun alat evaluasi. Supervisor pendidikan harus menyusun sendiri atau menggunakan alat-alat evaluasi yang dibutuhkan. Dalam hubungannya dengan hal tersebut, supervisor perlu memiliki pengetahuan yang cukup luas tentang bentuk-bentuk tes sehingga dapat membuat atau menyusun alat-alat evaluasi yang dibutuhkan.
- 4) M
enerapkan alat evaluasi. Alat-alat evaluasi yang telah disusun diterapkan atau disebarakan kepada pihak-pihak yang bersangkutan (sample) untuk dijawab. Semua lembaran dikumpulkan tanpa membandingkan jawaban seseorang dengan yang lainnya, untuk menghindari saling terpengaruh opini dan juga harus lepas dari pertimbangan pendapat orang lain.
- 5) M
engolah hasil evaluasi. Tatacara pengolahan meliputi kegiatan pemeriksaan berkas, kemudian diseleksi, diklasifikasi, dan perhitungan statistik, seperti menghitung presentase, mentabulasi, dan seterusnya.
- 6) M
enyimpulkan hasil evaluasi. Hasil pengolahan perlu diinterpretasikan untuk memperoleh kesimpulan tertentu mengenai terwujudnya tujuan supervisi yang telah ditetapkan.
- 7) F
ollow up evaluasi. Supaya evaluasi terhadap program supervisi pendidikan

bermanfaat, perlu dipikirkan tindak lanjutnya. Hasil-hasil evaluasi yang diperoleh perlu mendapat supervisi yang berkelanjutan dari supervisor dalam rangka pengembangan program supervisinya.

BAB III

METODELOGI

A. Pendekatan dan Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Lexy J. Moleong:²⁴³”metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”. Pendekatan penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena social dan masalah manusia. Pada penelitian ini peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden dan melakukan studi pada situasi yang alami.²⁴⁴

Ini berarti bahwa hasil dari penelitaian ini berupa teks deskripsi yang penulis temukan dan catat ketika berinteraksi dengan obyek utama maupun pendukung di lapangan, seperti yang dikatakan oleh Iskandar bahwa²⁴⁵: pada hakikatnya penelitian kualitatif ialah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya, mendekati atau berinteraksi dengan orang-orang yang berhubungan dengan focus penelitian dengan tujuan mencoba memahami, menggali pandangan dan pengalaman mereka untuk mendapat informasi atau data yang diperlukan. analisis yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah analisis deskriptif, yakni menghubungkan-hubungkan antara data yang satu dengan data yang lainnya, kemudian menarik benang merah dari data-data tersebut sehingga diperoleh gambaran secara utuh dari sebuah fenomena yang diteliti secara mendalam.²⁴⁶

Dalam penggunaanya, jenis metode kualitatif dilakukan dengan beberapa pertimbangan, pertama menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; kedua, metode ini menyajikan secara langsung hubungan antara peneliti dengan responden; ketiga, metode ini lebih

²⁴³Lexy J. Moleong., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000),4

²⁴⁴Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Gaung Persada, 2009) cet.1 11

²⁴⁵Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 11

²⁴⁶Toto Syatori Nasehuddien, *Diktat Metodologi Penelitian* (Cirebon: Dept. RI, Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), 2006), 12

peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi²⁴⁷

Selain itu Bogdan dan Biklen menuliskan bahwa:²⁴⁸ karakteristik dari penelitian kualitatif adalah: (a) alamiah, (b) data bersifat deskriptif bukan angka-angka, (c) analisis data dengan induktif, dan (d) makna sangat penting dalam penelitian kualitatif,

2. Metode Penelitian

Metode penelitian ialah strategi umum yang dianut dalam pengumpulan dan analisis data yang diperlukan, guna menjawab persoalan yang dihadapi.²⁴⁹, sedangkan tujuan dari metode sebagai usaha untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, agar sebuah karya ilmiah (dari suatu penelitian) dapat mencapai apa yang diharapkan dengan tepat dan terarah dengan menggunakan metode ilmiah.²⁵⁰

Metode yang digunakan dalam penelitian ini penelitian ini adalah studi kasus (*case study*) yang merupakan salah satu bagian dari metode kualitatif yang hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan beraneka sumber informasi. Menurut Creswell bahwa studi kasus didefinisikan sebagai suatu eksplorasi dari sistem-sistem yang terkait (*bounded system*) atau kasus. Suatu kasus menarik untuk diteliti karena corak khas kasus tersebut yang memiliki arti pada orang lain, minimal bagi peneliti. Sedangkan menurut Patton, bahwa metode studi kasus adalah studi tentang kekhususan dan kompleksitas suatu kasus tunggal dan berusaha untuk mengerti kasus tersebut dalam konteks, situasi dan waktu tertentu. Dengan metode ini peneliti diharapkan menangkap kompleksitas kasus tersebut. Kasus itu haruslah tunggal dan khusus.

²⁴⁷Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000) cet. 18, 5

²⁴⁸Robert C. Bogdan and sari Knop Biklen, *Qualitative Reseach for Eduication* (London: Allyn & Bacon, Inc, 1982) . 28

²⁴⁹Arief Furchan, *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), Cet.2, 39

²⁵⁰Soekidjo Notoatmodjo, *Metodologi Penelitian Kesehatan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 19

Ditambahkannya juga bahwa studi ini dilakukan karena kasus tersebut begitu unik, penting, bermanfaat bagi pembaca dan masyarakat pada umumnya.

Dengan memahami kasus itu secara mendalam maka peneliti akan menagkap arti penting bagi kepentingan masyarakat organisasi atau komunitas tertentu.²⁵¹Kelebihan studi kasus dari studi lainnya yaitu, bahwa peneliti dapat mempelajari subjek secara mendalam dan menyeluruh. Namun kelemahannya sesuai dengan sifat studi kasus bahwa informasi yang diperoleh sifatnyasubjektif, artinya hanya untuk individu yang bersangkutan dan belum tentu dapat digunakan unuk kasus yang sama pada individu lain. Dengan kata lain, generalisasi informasi sangat terbatas penggunaannya. Studi kasus bukan untuk menguji hipotesis, namun sebaliknya hasil studi kasus dapat menghasilkan hipotesis yang dapat diuji melalui penelitian lebih lanjut. Banyak teori, konsep dan prinsip dapat dihasilkan dan temuan studi kasus.²⁵²

B. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka²⁵³Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu:²⁵⁴

1. Data Primer

Yaitu data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya atau dapat diartikan data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian.²⁵⁵Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber

²⁵¹J.R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2010), 49

²⁵²Juliansyah Noor, *Metode enelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*, (Jakarta: PT. Fajar Interpretama Mandiri, 2017), 36

²⁵³Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta : Rakesarasin, 1996), 2

²⁵⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*(Bandung: Alfabeta, 2009, Cet. Ke 8), 137

²⁵⁵Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2006), 122

pertama atau tempat objek penelitian dilakukan, dengan demikian data primer dalam penelitian ini adalah pengawas Madrasah yang membina MTs di Kota Cimahi.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Atau dapat didefinisikan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan.²⁵⁶Data ini dapat ditemukan dengan cepat. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, jurnal serta Kepala Madrasah dan guru MTs yang berlokasi di Kota Cimahi yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.²⁵⁷Teknik pengumpulan data pada penelitian ini ada 3, yaitu:

1. Wawancara

Teknik yang pertama adalah wawancara, adalah percakapan langsung yang dilakukan oleh dua pihak dengan satu tujuan yang telah ditetapkan. Metode wawancara identik dengan interview, secara sederhana dapat dimaknai sebagai dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk memperoleh informasi dari terwawancara.²⁵⁸Dalam penelitian kualitatif, wawancara menjadi metode pengumpulan data yang utama. Menurut moleong, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara

²⁵⁶Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2006), 122

²⁵⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 187

²⁵⁸S. Nasution, *Metode Research*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 135

(interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Definisi lain dari wawancara merupakan percakapan antara dua orang yang salah satunya bertujuan untuk menggali dan mendapatkan informasi untuk suatu tujuan tertentu.²⁵⁹

Supaya penelitian ini lebih fokus dan terarah, maka peneliti menyusun kisi-kisi instrumen penelitian yang akan dijadikan bahan acuan dalam pembuatan pedoman wawancara dengan sumber data primer. Adapun kisi-kisi yang digunakan untuk pedoman wawancara adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Kisi-Kisi Pedoman Wawancara

Rumusan Masalah	Kisi-Kisi
1. Perencanaan Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah	a. Menetapkan Tujuan Supervisi Akademik b. Merumuskan Keadaan Madrasah tsanawiyah Saat Ini c. Mengidentifikasi Segala Kemudahan dan Hambatan
2. Pengorganisasian Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah	a. Pembagian Pekerjaan, b. Menggabungkan Tugas Secara Logis dan Efisien c. Menetapkan Siapa Yang Memberi Laporan Kepada Siapa Dalam Organisasi d. Koordinasi
3. Kepemimpinan Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah	a. Berpikir efektif dalam menetapkan keputusan b. Mengkomunikasikan hasil berpikir c. Meningkatkan partisipasi dalam memecahkan masalah d. Menggali dan meningkatkan kreativitas

²⁵⁹Haris herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), 118

<p>4. Kepemimpinan Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah</p>	<p>a. Menetapkan Standar b. Pengukuran Prestasi Kerja c. Menetapkan Apakah Prestasi Kerja Sesuai Dengan Standar d. Mengambil Tindakan Korektif</p>
<p>5. Evaluasi Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah</p>	<p>a. Pelaksanaan Evaluasi Supervisi Akademik b. Fungsi Evaluasi Supervisi Akademik Yang Telah Dilaksanakan c. Prinsip evaluasi supervisi akademik</p>

Sumber: Dokumen yang dikembangkan peneliti

2. Observasi

Teknik pengumpulan data yang kedua adalah observasi sebagai tehnik pengumpul data mempunyai ciri spesifik bila dibandingkan dengan tehnik yang lain yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain.²⁶⁰ Menurut Nana Sudjana observasi merupakan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.²⁶¹

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui sesuatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku objek sasaran.²⁶² Sedangkan menurut Gulo, Pengamatan (observasi) adalah metode pengumpulan data dimana penelitian atau kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.²⁶³

Agar dalam pelaksanaan observasi lebih terarah, maka peneliti menyusun kisi-kisi instrumen penelitian yang akan dijadikan bahan acuan dalam pembuatan

²⁶⁰SutrisnoHadi, *Metodologi Research, Jilid III* (Yogyakarta: Andi, 1995), 145

²⁶¹Nana Sudjana, *Penelitian dan Penilaian* (Bandung: Sinar Baru,1989),84

²⁶²Abdurrahman Fatoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusna Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta,2011), 104

²⁶³Gulo, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Grasindo,cet.1,2002), 116

pedoman observasi dengan sumber data. Adapun kisi-kisi yang digunakan untuk pedoman observasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Kisi-Kisi Pedoman Observasi

No	Kisi-Kisi
1	Situasi dan kondisi lingkungan lokasi penelitian
2	Jumlah kebutuhan pengawas Madrasah Tsanawiyah di lokasi penelitian
3	Keadaan sarana dan prasarana tempat penelitian
4	Keadaan sasaran supervisi akademik (guru) di lokasi penelitian
5	Pelaksanaan supervisi akademik ke madrasah binaan

Sumber: Dokumen yang dikembangkan peneliti

3. Dokumentasi

Teknik yang ketiga adalah dokumentasi, berasal dari kata dokumen yang mengandung arti barang-barang tertulis²⁶⁴, sedangkan metode dokumentasi berarti mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.²⁶⁵ Sedang menurut Haris metode dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain oleh subjek. Dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.²⁶⁶ Dokumentasi adalah ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian meliputi:

²⁶⁴Sutrisno Hadi, *Statistik II*, (Yogyakarta: UGM Press, 1986), 131

²⁶⁵Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan dan Praktek*, (Jakarta: Bina Aksara, 1989), 202

²⁶⁶Haris herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), 143

buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter data yang relevan penelitian.²⁶⁷

Agar dalam dalam pelaksanaan pendokumentasian lebih focus dan terarah, maka peneliti menyusun kisi-kisi instrumen penelitian yang akan dijadikan bahan acuan dalam pembuatan pedoman dokumentasi di lokasi penelitian. Adapun kisi-kisi yang digunakan untuk pedoman dokumentasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Kisi-Kisi Pedoman Dokumentasi

Data Dokumentasi
a. File Program Semester/ Program Tahunan
b. File Kalender Kegiatan Pengawas
c. File Jadwal Supervisi Akademik
d. Instrumen supervisi akademik
a. Regulasi pelaksanaan supervisi akademik
b. Daftar hadir pelaksanaan supervisi akademik
c. Hasil nilai pelaksanaan supervisi akademik
Hasil analisis pelaksanaan program supervisi akademik

Sumber: Dokumen yang dikembangkan peneliti

D. Teknik Analisis Data

Strategi yang digunakan untuk analisis data penelitian ini adalah *triangulation*, *Triangulation* yaitu teknik menggunakan multi investigasi, multi sumber atau data, atau multi metode untuk mengkonfirmasi temuan yang muncul.²⁶⁸ dan menurut Paul bahwa Triangulasi adalah melihat sesuatu realitas

²⁶⁷Abdurahman Fatoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 105

²⁶⁸Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), 1

dari berbagai sudut pandang atau perspektif , dari berbagai segi sehingga lebih kredibel dan akurat²⁶⁹

Dalam penelitian kualitatif, analisis data meliputi tiga langkah yaitu; reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi,²⁷⁰, yang akan dijelaskan berikut ini:

1. Reduksi Data

“Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.”²⁷¹ Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.” Karena data yang diperoleh dari tempat penelitian jumlahnya banyak, maka perlu dicatat secara teliti dan detail, semakin lama peneliti berkunjung ke lokasi penelitian, maka jumlah data akan makin banyak, kompleks dan rumit. Peneliti akan memilah data yang relevan, penting dan bermakna bagi penelitian ini, data yang terpilih karena sesuai dengan tujuan penelitian digunakan untuk menampilkan hasil dan pembahasan. Setelah dipilih, data disederhanakan dengan membuat fokus, klasifikasi, dan abstraksi data.

2. Penyajian Data

Penyajian data ini sangatlah penting, “dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.”²⁷² Dalam penelitian Manajemen Supervisi Pengawas Madrasah Tsanawiyah ini penyajian data merupakan usaha mengorganisasikan dan memaparkan data secara menyeluruh guna memperoleh gambaran secara lengkap dan utuh tentang obyek penelitian.

²⁶⁹ Paul Suparno, *Riset Tindakan Untuk Pendidik* (Jakarta: PT Grasindo, 2008),. 71

²⁷⁰Matthew Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 1992), 16-17

²⁷¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 338.

²⁷² Sugiyono, *Metode Penelitian*, 341.

3. Verifikasi Data

Pada verifikasi data penelitian ini bahwa, “Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.”²⁷³ Lalu penarikan kesimpulan/ verifikasi data dalam penelitian ini merupakan upaya mencari makna dari komponen-komponen data yang disajikan dengan mencermati pola-pola, keteraturan, penjelasan konfigurasi, dan hubungan sebab-akibat.

4. Uji Keabsahan Data

Pada penelitian ini maka, “Prosedur dan teknik pemeriksaan uji keabsahan data sangat penting dilakukan, supaya data yang dihasilkan dapat valid, yaitu tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.”²⁷⁴ Kemudian data juga harus reliabel, “reliabilitas pada penelitian kualitatif berbeda dengan reliabilitas pada penelitian kuantitatif, karena pada penelitian kualitatif, suatu realitas bersifat majemuk dan selalu berubah, tidak ada yang konsisten, dan berulang seperti semula.”²⁷⁵

5. Uji Kredibilitas Data

Karena teknik teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu menggunakan beragam teknik dan waktu. Hal tersebut dikarenakan data yang didapat merupakan hasil observasi penelitian pada saat di lapangan. Triangulasi waktu juga digunakan di dalam penelitian ini sebisa mungkin berkomunikasi dengan informan pada pagi hari, sesuai dengan alasan nonteknis seperti, agar keadaan fisik informan masih segar. Peneliti juga mengecek kembali kebenaran data yang telah didapat dari informan, kemudian melakukan pengamatan di tempat penelitian secara

²⁷³ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 345.

²⁷⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 363.

²⁷⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 364.

berkesinambungan. Selanjutnya, peneliti mencari data yang berbeda bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan.

6. Uji Transferabilitas

Menurut Sugiyono bahwa uji transferabilitas (transferability) adalah “teknik untuk menguji validitas eksternal didalam penelitian kualitatif. Uji ini dapat menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel itu diambil.”²⁷⁶ Dan dipertegas oleh Moleong yang menjelaskan bahwa “transferabilitas merupakan persoalan empiris yang bergantung pada kesamaan konteks pengirim dan penerima.”²⁷⁷ Selanjutnya untuk menerapkan uji transferabilitas didalam penelitian ini nantinya peneliti akan memberikan uraian yang rinci, jelas, dan juga secara sistematis terhadap hasil penelitian.

7. Uji Dependabilitas

Uji dependabilitas dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses didalam penelitian. Dijelaskan juga oleh Sugiyono bahwa “uji dependabilitas dilakukan dengan cara mengaudit segala keseluruhan proses penelitian.”²⁷⁸ Pada penelitian Manajemen Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah ini nantinya peneliti akan melakukan audit dengan cara peneliti akan berkonsultasi kembali kepada pembimbing, kemudian pembimbing akan memeriksa keseluruhan proses penelitian. Disini nanti peneliti akan berkonsultasi terhadap pembimbing untuk mengurangi kekeliruan-kekeliruan dalam penyajian hasil penelitian dan proses selama dilakukannya penelitian.

8. Uji Konfirmabilitas

Dalam penelitian ini “uji konfirmabilitas merupakan uji objektivitas di dalam penelitian kualitatif, penelitian bisa dikatakan objektif apabila penelitian ini

²⁷⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*, (Bandung: Alfabeta. 2015), 376.

²⁷⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian*, 324.

²⁷⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 377.

telah disepakati oleh orang banyak.”²⁷⁹ Menurut Prastowo menjelaskan bahwa “menguji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian yang dihubungkan dengan proses penelitian dilakukan.”²⁸⁰

E. Tempat dan Waktu Penelitian

Menurut Muchtar lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti memperoleh informasi mengenai data yang diperlukan. Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian akan dilakukan. Pemilihan lokasi harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan kemenarikan, keunikan, dan kesesuaian dengan topik yang dipilih. Dengan pemilihan lokasi ini, peneliti diharapkan menemukan hal-hal yang bermakna dan baru. Jadi lokasi dalam penelitian adalah di kantor Kemnetrian Agama Kota Cimahi, serta di MTs yang berada di Kota Cimahi.

Sedangkan waktu penelitian ini adalah dari bulan Januari hingga bulan juni 2021, dengan rincian jadwal sebagai berikut:

Tabel 3.4
Rencana Jadwa Penelitian

NO	KEGIATAN	BULAN					
		Januari	Febr	Maret	April	Mei	Juni
1	Perencanaan Penelitian						
	• Penyusunan judul						
	• Pengajuan proposal						
	• Perijinan penelitian						
2	Pelaksanaan Penelitian						
	• Pengumpulan data						
	• Analisis data						

²⁷⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 377.

²⁸⁰ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, (Jogjakarta: Ar-ruzzmedia, 2012), 275.

3	Penulisan						
4	Sidang						

Sumber: Dokumen yang dikembangkan oleh peneliti

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Kondisi Objektif

Latar penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah situasi dan perlakuan aktivitas Manajemen Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah Di Kota Cimahi, yang mencakup konteks yang luas, melibatkan pelaku yang banyak, waktu yang lama, lokasi yang berbeda dan proses yang bervariasi. Di dalam latar sosial inilah akan ditemukan berbagai informasi yang bersumber dari subjek penelitian yang diteliti. Penentuan suatu sumber informasi dalam penelitian ini berpegang pada “empat parameter yang dianjurkan oleh Milles dan Huberman yaitu: konteks (suasana, keadaan atau latar), perilaku, peristiwa dan proses.”²⁸¹ Untuk itu sebelum memasuki lapangan untuk memulai penelitian, peneliti perlu memahami latar penelitian terlebih dahulu, mempersiapkan diri secara fisik dan mental.

a. Letak Geografis

Penelitian tentang Manajemen Supervis Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah Di Kota Cimahi ini dilaksanakan di Kemenag/ Kementrian Agama Kota Cimahi, yang beralamat di Jalan Kamarung No. 17-A, Kecamatan Cimahi Utara, Kota Cimahi, Jawa Barat, dan beberapa Madrasah Tsanawiyah yang berlokasi di Kota Cimahi. Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan bahwa di lingkungan wilayah kementrian Agama Kota Cimahi tersebut diharapkan dapat menggambarkan situasi Manajemen Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah Di Kota Cimahi dengan baik di masa pandemi Covid-19, mengingat Kota Cimahi dalam dua tahun terakhir selalu berada di zona merah dan orange penyebaran Covid-19..

Penelitian ini dilakukan kepada Pengawas Madrasah Tsanawiyah, kepala madrasah Tsanawiyah, guru dan tenaga kependidikan untuk dapat

²⁸¹A Rusdiana dan Nasihudin, *Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi*, (Bandung: Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2019), 91

mendesripsikan manajemen supervsi akademik yang telah dilaksanakan oleh pengawas Madrasah Tsanawiyah di Cimahi dengan berbasis manajemen menurut James Stoner yang didukung oleh regulasi tentang pengawas dan teori lainnya

Gambar. 4.1
Peta Kota Cimahi



Sumber: Dokumen cimahikota.go.id

Terdapat 17 Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang berada di Kota Cimahi, dengan pembagian: di Kecamatan Cimahi Utara terdapat enam MTs, di Kecamatan Cimahi Tengah terdapat empat MTs, di Kecamatan Cimahi Selatan terdapat tujuh MTs, Adapun Jumlah seluruh pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi adalah 2 orang, yaitu:

1) Dede Karya Zaenuddin, S.Ag., M.Pd

Jabatan pada saat penelitian ini dilaksanakan adalah pengawas madya pada Madrasah Tsanawiyah, dengan unit kerja Kementrian Agama Kantor Kota Cimahi, Nomor Induk Pegawai: 196501132000031001, pangkat dari yang bersangkutan adalah Pembina dan golongannya adalah IV/a, adapun latar belakang pendidikan beliau yang terakhir adalah Program Pascasarjana

Data mengenai Madrasah Tsanawiyah yang masuk pada wilayah binaan Bapak Dede Karya Zaenuddin, S.Ag., M.Pd, yaitu sebagai berikut:

Tabel: 4.1
Data MTs Binaan Bp.Dede Karya Zaenuddin Kota Cimahi TA.2020/2021

No	Nama Madrasah	Nama Kepala Madrasah	Alamat Madrasah
1	MTs. Nurul Falah Cimahi	H. Deden Ridwan,SH.	Jln. Maharmartanegara No. 130 A Cimahi Tengah
2	MTs. Fatahillah Cimahi	Drs. H. Tedy Hermawan	Jln. Cigugur Tengah No. 45 Cimahi Tengah
3	MTs. Al Musyahadah Cimahi	H. Asep Dadan, SH.	Jln. Amir Mahmud Belakang No. Cimahi Tengah
4	MTs. Darussalam Melong	Hj.Lilis Sumiati, S.Ag.,M.M.Pd	Jln. Sukajadi Melong Cimahi Selatan
5	MTs. Nurul Iman Cimahi	Drs. H. E. Kosah Uwes	Jln. Cipageran Belakang No. Cimahi Utara
6	MTs. Sadarmanah	Ahmad Syarif Tirmidzi,S.Ag	Jln. Sadaramanah No. 45 Cimahi Selatan
7	MTs. Baiturrahim Cimahi	Hasan Azawar, S.Pd.	Jln. Ibu Ganirah Cibeber Cimahi Selatan
8	MTs. Misbahunnur Cimahi	H. Abdul Aziz, S.Ag.,SQ.	Jln. Kolonel Masturi KM. 3 Cipageran Cimahi
9	MTs. Yanuri Anamira	Mustajab. M.Pd.	Jln. Perumnas Cijerah Cimahi Selatan

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti

2) Drs. H. Maman Wijaya, M.Si

Jabatan pada saat penelitian ini dilaksanakan adalah pengawas madya pada Madrasah Tsanawiyah, dengan unit kerja Kementrian Agama Kantor Kota Cimahi, Nomor Induk Pegawai: 196407031994031002, pangkat dari yang bersangkutan adalah Pembina dan golongannya adalah IV/a. adapun latar belakang pendidikan beliau yang terakhir adalah Pascasarjana.

Data mengenai Madrasah Tsanawiyah binaan Bapak Drs. H. Maman Wijaya, M.Si adalah sebagai berikut:

Tabel: 4.2
Data MTs Binaan Drs. H. Maman Wijaya, M.Si Kota Cimahi TA.2020/2021

No	Nama Madrasah	Nama Kepala Madrasah	Alamat Madrasah
1	MTs Ar-Riyadl	Adan Hamdani	Jl. Rancabentang Barat, Rt. 03 Rw.15, Cibeureum, Kec. Cimahi Selatan, Kota Cimahi
2	MTs Persatuan Ummat Islam (PUI)	Wawa Wartini	Jl. Pojok Selatan No. 14, Setiamanah, Kec. Cimahi Tengah Kota Cimahi
3	MTs Mohammad Toha	Yeni Iriani	Jl. Raya Nanjung Kp. Cibodas Rt. 04/13, Utama, Kec. Cimahi Selatan, Kota Cimahi
4	MTs Negeri Sukasari	Rudaya	Jl. Tsanawiyah No. 1 Cibeber, Cibeber, Kec. Cimahi Selatan Kota Cimahi
5	MTs Al-Farisy	Drs. H. Muchtar	Jl. Cihanjuang 240/237 Cimahi, Cibabat, Kec. Cimahi Utara Kota Cimahi
6	MTs Al-Musdariyah 2	Yayat Ruhiyat Mahmud	Jl. Kamarung No.42 Rt.02 Rw.04, Citeureup, Kec. Cimahi Utara, Kota Cimahi
7	MTs Asih Putera	Ferawati Sartika	Jl. Daeng Muhammad Ardiwinata No. 199, Cibabat, Kec. Cimahi Utara, Kota Cimahi
8	MTs Pasundan	Noneng Ambiani	Jl. Encep Kartawiria No.97/A Cimahi, Citeureup, Kec. Cimahi Utara, Kota Cimahi

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti

Sesuai dengan desain awal rencana penelitian, “Manajemen Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah Di Kota Cimahi,” Penulis menetapkan sampel pada lima madrasah tsanawiyah, sebagai sampel lokasi penelitian yang layak menjadi tempat penelitian dilihat dari sudut karakteristik tempat dan situasi sesuai dengan dengan objek sampel penelitian, yaitu:

1. MTs Negeri Sukasari

2. MTs. Baiturrahim Cimahi
3. MTs. Darussalam Melong
4. MTs. Nurul Iman Cimahi
5. MTs. Sadarmanah

Dengan demikian, pada bagian selanjutnya berturut-turut akan mendeskripsikan secara kualitatif kondisi objektif lima madrasah aliyah sebagai sampel lokasi dalam penelitian “Manajemen Supervis Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah Di Kota Cimahi,” sebagai berikut:

b. Lokasi Penelitian Berdasarkan Situs Tunggal

Untuk mengetahui kondisi objektif lokasi penelitian, maka peneliti terlebih dahulu melakukan observasi serta dokumentasi dari tanggal 17 – 26 April 2021 pada lima MTs yang dijadikan sampel penelitian. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, dalam bagian ini berturut-turut dipaparkan kondisi objektif lima madrasah Tsanawiyah di lingkungan Kementerian Agama Kota Cimahi, yaitu sebagai berikut:

1) Situs 1: MTs Negeri Sukasari

MTs Negeri Sukasari berdiri sejak tahun 1967, pada awal berdirinya berupa madrasah swasta dengan nama MTs Nurul Falah Sukasari Yang terletak di Kampung Sukasari desa Baros kecamatan Cimahi Tengah. Pada tahun 1979 lokasi madrasah dipindahkan ke desa Cibeber Kecamatan Cimahi selatan. Dengan Kegigihan Para pengelola bersama dengan komite madrasah, maka siswa-siswi MTs Negeri Sukasari Cimahi telah mampu bersaing dengan dengan siswa-siswi dari SMP sederajat yang ada di Kota Cimahi yaitu ditandai dengan banyaknya lulusan MTs Negeri Sukasari Cimahi yang dapat diterima di sekolah-sekolah unggulan. Pada tahun 2007 MTsN Sukasari Kota Cimahi sudah terakreditasi “A” berdasarkan Sertifikat akreditasi yang dikeluarkan oleh Badan Akreditasi Standar Nasional (BASN) dengan Nomor Dp. 002785, Saat ini animo masyarakat untuk mendaftarkan anaknya ke MTs Negeri Sukasari Cimahi semakin tinggi hal ini terbukti sejak tahun 2008 sekitar 700 hingga 800 siswa, yang hanya menerima

sebanyak 400 siswa. Jumlah siswa tahun 2020/2021 adalah 1043 siswa, jumlah PTK aktif adalah 74

Tabel: 4.3
Data Kinerja MTsN Sukasari Kota Cimahi TA.2020/2021

No	Uraian	Jumlah	Kondisi	Keterangan
1	2	3	4	5
1	Siswa	1043 siswa	Aktif	
2	Pendidik dan Tenaga Kependidikan	74	Aktif	
3	Luas Tanah	6.332 m ²		Milik sendiri
4	Ruang Kelas	37	Baik	Milik sendiri
5	Listrik	> 6600 W	Baik	PLN
6	Jaringan Internet	1	Baik	Telkom/Speedy

Sumber: Profil MTsN Sukasari Kota Cimahi TA.2020/2021

2) Situs 2: MTs Baiturrahim

Madrasah Tsanawiyah (MTs) Baiturrahim ialah Salah satu Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang berstatus swasta yang terletak di Jln. Ibu Ganirah No.24 Rt.06/05 Cibeber Cimahi Selatan Kota Cimahi, MTs Baiturrahim ini sudah terakreditasi “B” dengan nomor NPSN 20279750, SK Pendirian Sekolah : D/Kw.10/MTs/0087/2011, Tanggal SK Pendirian : 2011-09-19, SK Izin Operasional : Kw.10.4/4/PP.07/6745/2011, Tanggal SK Izin Operasional : 2011-09-19, Jumlah siswa tahun 2020/2021 adalah 94 siswa, jumlah PTK aktif adalah 16

Tabel: 4.4
Data Kinerja MTs Baiturrahim Kota Cimahi TA.2020/2021

No	Uraian	Jumlah	Kondisi	Keterangan
1	2	3	4	5
1	Siswa	94 siswa	Aktif	
2	Pendidik dan Tenaga Kependidikan	16	Aktif	
3	Luas Tanah	5.000 m ²		Milik sendiri
4	Ruang Kelas	7	Baik	Milik sendiri
5	Listrik	2200 W	Baik	PLN
6	Jaringan Internet	1	Baik	Telkom/Speedy

Sumber: Profil MTs Baiturrahim Kota Cimahi TA.2020/2021

3) Situs 3: MTs Darussalam Melong

MTs Darussalam yaitu sebuah Madrasah tsanawiyah (MTs) Swasta yang beralamat di Jl. Sukahaji No. 143 Melong Melong Cimahi Selatan Kota Cimahi, Mts Darussalam ini sudah terakreditasi dengan nomor NPSN: 20279748, SK Pendirian Sekolah : Wi/i/PP.03.2/233/1999, Tanggal SK Pendirian : 1999-06-17, SK Izin Operasional : 21.2.32.06.71.113, Tanggal SK Izin Operasional : 1999-06-17, Jumlah siswa tahun 2020/2021 adalah 86 siswa, jumlah PTK aktif adalah 17

Tabel: 4.5
Data Kinerja MTs Darussalam Melong TA.2020/2021

No	Uraian	Jumlah	Kondisi	Keterangan
1	2	3	4	5
1	Siswa	86 siswa	Aktif	
2	Pendidik dan Tenaga Kependidikan	17	Aktif	
3	Luas Tanah	2.480 m ²		Milik sendiri

4	Ruang Kelas	6	Baik	Milik sendiri
5	Listrik	450 W	Baik	PLN
6	Jaringan Internet	1	Baik	Telkom/Speedy

Sumber: Profil MTs Darussalam Melong TA.2020/2021

4) Situs 4: MTs. Nurul Iman Cimahi

MTs Nurul Iman ialah Salah satu Madrasah tsanawiyah (MTs) Swasta yang berlokasi di Jl. Cipageran No.160 Cimahi Cipageran Cimahi Utara Kota Cimahi, Mts Nurul Iman ini sudah terakreditasi dengan nomor NPSN 20279755, SK Pendirian Sekolah : Wi/I/HK 008/1481/1996, Tanggal SK Pendirian : 1996-04-03, SK Izin Operasional : 32-77/MTS/0004/2010, Tanggal SK Izin Operasional : 2010-07-28, Jumlah siswa tahun 2020/2021 adalah 178 siswa, jumlah PTK aktif adalah 23

Tabel: 4.6
Data Kinerja MTs. Nurul Iman Cimahi TA.2020/2021

No	Uraian	Jumlah	Kondisi	Keterangan
1	2	3	4	5
1	Siswa	178 siswa	Aktif	
2	Pendidik dan Tenaga Kependidikan	23	Aktif	
3	Luas Tanah	1.820 m ²		Milik sendiri
4	Ruang Kelas	21	Baik	Milik sendiri
5	Listrik	450 W	Baik	PLN
6	Jaringan Internet	-	-	-

Sumber: Profil MTs. Nurul Iman Cimahi TA.2020/2021

5) Situs 5: MTs. Sadarmanah

MTs Sadarmanah yakni Salah satu Madrasah tsanawiyah (MTs) Swasta yang beralamat di Jl. Sadarmanah No. 110 Leuwigajah Cimahi Selatan Kota Cimahi, MTs Sadarmanah ini sudah terakreditasi dengan nomor NPSN 20279749, SK Pendirian Sekolah : WI/I/PP.00.5/4521/2002, Tanggal SK Pendirian : 2002-12-30, SK Izin Operasional : Kd10.24/4/PP.00.5/338/2010, Tanggal SK Izin Operasional : 2010-07-28, Jumlah siswa tahun 2020/2021 adalah 99 siswa, jumlah PTK aktif adalah 18

Tabel: 4.7
Data Kinerja MTs. Sadarmanah TA.2020/2021

No	Uraian	Jumlah	Kondisi	Keterangan
1	2	3	4	5
1	Siswa	99 siswa	Aktif	
2	Pendidik dan Tenaga Kependidikan	18	Aktif	
3	Luas Tanah	2.480 m ²		Milik sendiri
4	Ruang Kelas	6	Baik	Milik sendiri
5	Listrik	450 W	Baik	PLN
6	Jaringan Internet	1	Baik	Telkom/Speedy

Sumber: Profil MTs. Sadarmanah TA.2020/2021

2. Deskripsi Kualitatif Manajemen Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah Di Kota Cimahi

Dalam deskripsi kualitatif, peneliti akan menuliskan temuan dari satu situs utama (Kementrian Agama Kota Cimahi) dan lima situs pendukung (Madarasah Tsanawiyah Kota Cimahi), yaitu sebagai berikut:

a. Situs 1: MTs Negeri Sukasari

Peneliti melakukan wawancara atau dialog dengan sumber data pendukung, yaitu Kepala Madrasah Tsanawiyah serta guru pada Madrasah Tsanawiyah terkait perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian dan evaluasi dalam

supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas MTs, dan diperoleh hasil sebagai berikut:

1) Perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai perencanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas madrasah tsanawiyah di MTs Negeri Sukasari Kota Cimahi, jawaban narasumber adalah “Perencanaan dalam supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas madrasah tsanawiyah terlihat sudah matang, baik dalam perencanaan pembinaan guru, penilaian kinerja guru, pemantauan SNP, dan pembinaan dan pelatihan di MGMP sudah terlihat baik.”

2) Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah, jawaban narasumber adalah “pengorganisasian yang dilakukan oleh pengawas MTs pelaksanaannya sudah bagus, pengawas selalu mengkoordinasikan kegiatan ketika ingin melaksanakan supervisi akademik di MTs ini, baik koordinasi datang langsung (sebelum masa pandemi Covid 19) maupun via WhatsApp personal maupun group WasApp yang memang sudah dibuat sebelumnya khusus untuk kepala madrasah maupun guru binaan.”

3) Kepemimpinan Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah Di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai kepemimpinan pengawas, jawaban narasumber adalah “kepemimpinan pengawas MTs ketika di MTs ini terlihat berwibawa, namun pengawas juga menerima keluhan yang datang dari kepala madrasah dan guru, saat ada suatu kebijakan baru yang menyangkut guru, madrasah atau kepala madrasah selalu disampaikan kepada kita dengan cepat, biasanya pemberitahuan ketika pengawas berkunjung ke MTs ini.”

4) Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah, jawaban narasumber adalah “standar kerja dalam supervisi akademik yang dikasih guru adalah instrumen PKG, pengawas bersama kepala madrasah menilai guru, dan guru yang memiliki nilai kurang maka biasanya mendapatkan bimbingan yang lebih, selain itu pengawas menilai guru madrasah dengan melihat kelengkapan administrasi guru, seperti kelengkapan silabus, RPP, daftar hadir siswa, daftar absen siswa, daftar nilai siswa, dan masih banyak lagi.”

5) Evaluasi supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti bertanya mengenai evaluasi dari pengawas madrasah tsanawiyah, jawaban narasumber adalah “bahwa evaluasi yang dilakukan pengawas sudah terlaksana dengan baik di madrasah ini, dengan memberikan tindak lanjut pelatihan maupun pembinaan bagi guru yang memiliki nilai di bawah standar.”

b. Situs 2: MTs. Baiturrahim Cimahi

Peneliti melakukan wawancara atau dialog dengan sumber data pendukung, yaitu Kepala Madrasah Tsanawiyah serta guru pada Madrasah Tsanawiyah terkait perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian dan evaluasi dalam supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas MTs, dan diperoleh hasil sebagai berikut:

1) Perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti juga menanyakan kepada kepala madrasah tsanawiyah mengenai langkah-langkah pelaksanaan supervisi akademik yang telah dilaksanakan oleh pengawas madrasah tsanawiyah, jawaban narasumber adalah “pengawas MTs telah melaksanakan supervisi akademik secara rutin dan berkala dengan membawa instrumen yang harus diisi, saat pelaksanaan supervisi selalu memberikan motivasi, review serta memberi solusi permasalahan madrasah (siswa sedikit), dan pengawas MTs sudah melaksanakan tugas supervisi akademik dengan baik.”

2) Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah, jawaban narasumber adalah “sistem pengorganisasian dalam hal koordinasi supervisi akademik pengawas memberitahukan dulu jadwal kegiatan ketika ingin melaksanakan supervisi akademik di MTs kepada guru dan pengawas madrasah melalui WhatsApp yang sudah disediakan.”

3) Kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai kepemimpinan pengawas, jawaban narasumber adalah “kepemimpinan pengawas MTs dalam hal menerima masukan, maka pengawas menerima masukan baik dari kepala madrasah maupun guru, saat ada aturan baru yang menyangkut guru, madrasah atau kepala madrasah selalu disampaikan kepada kita, bisa melalui WhatsApp maupun saat ada pertemuan dengan pengawas MTs di beberapa kesempatan.”

4) Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah, jawaban narasumber adalah “instrumen standar kerja guru madrasah adalah instrumen Penilaian Kinerja Guru, pengawas bersama kepala madrasah menilai guru melalui instrumen tersebut satu tahun sekali pada akhir tahun, serta pengawas menilai kelengkapan dokumen administrasi guru yang sangat banyak.”

5) Evaluasi supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti bertanya mengenai evaluasi dari pengawas madrasah tasanawiyah, jawaban pengawas adalah “bahwa evaluasi yang dilakukan pengawas MTs sudah baik di madrasah ini, dengan memberikan tindak lanjut pelatihan maupun pembinaan bagi guru yang memiliki nilai di bawah standar, dengan melakukan pelatihan yang diadakan oleh MGMP, dan memberi motivasi agar ditingkatkan lagi kinerjanya.”

c. Situs 3: MTs. Darussalam Melong

Peneliti melakukan wawancara atau dialog dengan sumber data pendukung, yaitu Kepala Madrasah Tsanawiyah serta guru pada Madrasah Tsanawiyah terkait perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian dan evaluasi dalam supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas MTs, dan diperoleh hasil sebagai berikut:

1) Perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai perencanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas madrasah tsanawiyah di MTs Darussalam Melong Kota Cimahi, Jawaban narasumber adalah “perencanaan yang dilakukan pengawas berdampak pada pengawas lebih teratur dan lebih terarah dalam pelaksanaan supervisi akademik, dan menurut saya sudah dilaksanakan dengan sangat baik, terutama di MTs ini.”

2) Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah, jawaban narasumber adalah “dalam pengorganisasian yang dilakukan oleh pengawas MTs sudah baik, dalam hal koordinasi suatu program maka pengawas selalu mengkomunikasikan melalui WhatsApp, seperti pemberian jadwal supervisi akademik yang akan diadakan.”

3) Kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai kepemimpinan pengawas dalam supervisi akademik, jawaban narasumber adalah pengawas menerima keluhan dari madrasah, misalnya mengenai sarana dan prasarana, sebagai contoh kami ingin meminta solusi dengan sarana dan prasarana yang ada, dan pengawas mencatatnya lalu memberi saran-saran, dan akan berusaha menyampaikan lagi ke pihak terkait.”

4) Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah, jawaban narasumber adalah “pengawas madrasah bersama-sama dengan kepala madrasah menilai guru dengan instrumen yang telah ditentukan, yaitu instrumen PKG dan kelengkapan administrasi guru sebagai masukan untuk pengawas, dan guru yang memiliki nilai kurang maka biasanya mendapatkan bimbingan yang lebih oleh pengawas, baik bimbingan motivasi, maupun pelatihan yang diadakan di MGMP”

5) Evaluasi supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti bertanya mengenai evaluasi dari pengawas madrasah tasanawiyah, jawaban narasumber adalah “bahwa evaluasi yang dilakukan pengawas MTs sudah terlaksana secara rutin, evaluasi juga berdampak baik pada guru dan madrasah, guru yang kurang akan diberi binaan dan pelatihan yang lebih baik, dan biasanya guru akan meningkatkan kinerjanya.”

d. Situs 4: MTs. Nurul Iman Cimahi

Peneliti melakukan wawancara atau dialog dengan sumber data pendukung, yaitu Kepala Madrasah Tsanawiyah serta guru pada Madrasah Tsanawiyah terkait perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian dan evaluasi dalam supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas MTs, dan diperoleh hasil sebagai berikut:

1) Perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai perencanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas madrasah tsanawiyah di MTs Nurul Iman, Jawaban narasumber adalah “perencanaan pengawas madrasah sudah disusun dengan baik, dari mulai sebelum membina para guru madrasah hingga membina MGMP. Hal ini terlihat ketika pelaksanaan supervisi akademik sudah sangat baik di MTs ini.”

2) Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah, jawaban narasumber adalah “pengorganisasian yang dilakukan oleh pengawas MTs Nurul Iman sudah baik, pengawas melakukan koordinasi terlebih dahulu saat akan melakukan supervisi akademik, biasanya dengan memberikan jadwal dan gambaran apasaja yang akan disupervisi oleh pengawas di MTs ini.”

3) Kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai kepemimpinan pengawas dalam supervisi akademik, jawaban narasumber adalah “pengawas bersedia dan selalu mendengarkan keluhan dari kepala madrasah dan guru kaitannya dengan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MTs yang belum memadai, biasanya kita ngobrol sama pengawas secara kekeluargaan agar lebih santai, dan pengawas akan menerimanya dan menindaklanjuti meskipun tidak semuanya ada hasilnya hingga saat ini.”

4) Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah, jawaban narasumber adalah “instrumen untuk menilai guru adalah instrumen PKG yang memang sudah disediakan oleh kepala madrasah, pengawas bersama kepala madrasah menilai guru dengan instrumen tersebut, selain itu pengawas juga menilai kelengkapan administrasi guru.”

5) Evaluasi supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti bertanya mengenai evaluasi dari pengawas madrasah tasanawiyah, jawaban narasumber adalah “bahwa evaluasi dilaksanakan secara rutin, guru-guru dikumpulkan pada ruangan lalu pengawas mengadakan evaluasi pelaksanaan

supervisi dan memberikan tindak lanjut dengan memberi motivasi kepada kita, agar mau berkembang dan bekerja dengan ikhlas sepenuh hati.”

e. Situs 5: MTs. Sadarmanah

Peneliti melakukan wawancara atau dialog dengan sumber data pendukung, yaitu Kepala Madrasah Tsanawiyah serta guru pada Madrasah Tsanawiyah terkait perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian dan evaluasi dalam supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas MTs, dan diperoleh hasil sebagai berikut:

1) Perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai perencanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas madrasah tsanawiyah di MTs Sadarmanah, jawaban narasumber adalah “perencanaan supervisi akademik sudah dilaksanakan oleh pengawas dengan sangat baik, dari perencanaana PKG hingga pemantauan SNP ini terlihat dengan kesiapan pengawas ketika pelaksanaan supervisi akademik di MTs ini, hal ini terbukti saat pelaksanaan supervisi akademik sudah berjalan dengan sangat baik di MTs ini.”

2) Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah, jawaban narasumber adalah “pengorganisasian yang dilakukan oleh pengawas MTs menggunakan aplikasi WatsApp dalam mendiskusikan jadwal pelaksanaan supervisi dengan kepala madrasah dan guru binaan, jadwal selalu diberikan sebelum diadakan supervisi akademik di MTs kita ini.”

3) Kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai kepemimpinan pengawas, jawaban narasumber adalah “kepemimpinan pengawas MTs ketika di MTs ini pengawas menerima dan

mendengarkan apa yang kita keluhkan, pengawas juga dengan cepat memberitahukan kepada kita ketika ada aturan atau kebijakan baru mengenai madrasah khususnya, baik disampaikan melalui pengawas datang ke MTs ini, maupun di kesempatan saat kepala madrasah berkumpul.”

4) Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti menanyakan mengenai pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah, jawaban narasumber adalah “instrumen untuk mengukur standar kerja guru dalam supervisi akademik yaitu instrumen PKG, yang dilaksanakan setahun sekali, ditambah dengan kelengkapan administrasi guru, yang diadakan 1 semester sekali dengan cara guru diperiksa satu persatu oleh pengawas mengenai kelengkapan administrasinya.”

5) Evaluasi supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Peneliti bertanya mengenai evaluasi dari pengawas madrasah tasanawiyah, jawaban narasumber adalah “bahwa evaluasi dilaksanakan secara berkala dan terus menerus, bila ada halangan maka pengawas segera memberitahukan kepada kepala madrasah dan pada guru, bila ada halangan biasanya kegiatan supervisi ditunda di lain hari, tindak lanjut dalam evaluasi adalah memberikan pelatihan dan pembinaan kepada guru, baik pembinaan langsung, maupun pembinaan yang diadakan di MGMP.”

f. Situs 6: Kantor Kementerian Agama Kota Cimahi

Temuan penelitian berdasar pada 3 teknik pengumpulan data, yaitu dengan wawancara, observasi dan dokumentasi, mengenai perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian dan evaluasi dalam supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas MTs, dan diperoleh hasil sebagai berikut:

1) Perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Menetapkan Tujuan Supervisi Akademik

Peneliti menanyakan tentang menetapkan tujuan supervisi akademik yang dilakukan oleh Pengawas Madrasah Tsanawiyah di wilayah binaan, jawaban narasumber adalah:

Menyusun perencanaan sebelum melaksanakan supervisi akademik merupakan kewajiban administrasi pengawas, semua pengawas di sini selalu menyusun rencana pada semua program supervisi, Untuk tujuan utama dari supervisi akademik guru madrasah yaitu meningkatkan kompetensi guru madrasah, tujuan tersebut sudah ada dalam beberapa peraturan dan kita hanya melaksanakannya saja, namun tujuan tersebut menjadi dasar kita dalam menyusun sebuah visi, yaitu: Terwujudnya Pengawas Madrasah Profesional yang Berkontribusi Positif bagi Mutu Pendidikan Madrasah, lalu kita susun menjadi Misi, yaitu 1) Menyusun program pengawasan yang baik untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah yang lebih baik, 2) Melaksanakan pembinaan Guru dan Kepala Madrasah, 3) Memantau pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, 4) Melaksanakan penilaian kinerja Guru dan Kepala Madrasah, 5) Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada madrasah binaan, 6) Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional Guru dan Kepala Madrasah di MGMP Madrasah dan sejenisnya, 7) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dalam proses pembelajaran dan penelitian tindakan, 8) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional Kepala Madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan madrasah, sistem informasi dan manajemen pendidikan, persiapan akreditasi dan penelitian tindakan, 9) Melaksanakan evaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional Guru dan Kepala Madrasah, j. Menyusun laporan-laporan hasil pengawasan.

Sebagai tambahan data, pengawas menyerahkan file program tahunan dan program semester, selanjutnya peneliti melakukan kegiatan dokumentasi, yaitu sebagai berikut:

Gambar: 4.2 Dokumen Program Tahunan Pengawas Madrasah



Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

Gambar: 4.3
Dokumen Isi Program Tahunan Pengawas Madrasah

Kendatutul Adilful Kepala RA	-	Pengawas Madrasah... Dede Karva Zachuddin, S. Ag, M.Pd.
Alamat	-	Tahun Pelajaran : 2020/2021 Semester : Ganjil

A. Visi dan Misi RA Dinaan -
B. Identifikasi Masalah

*Kemarlaksanaan Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian, Standar Pengelolaan,
dan Penilaian Kinerja Kepala RA (PKKRA)*

C. Deskripsi Kegiatan

No	Tujuan	Sasaran	Target Keberhasilan	Indikator Keberhasilan	Metode Kerja/Teknik	Waktu
1	Mengetahui pelaksanaan awal tahun pelajaran termasuk pembagian guru dan pegawai	Kepala RA	Pada awal tahun pelajaran RA sudah dapat disiapkan sehingga kegiatan RA dapat dilaksanakan dengan baik sejak awal tahun	Absenya ada rapat kerja Ada SK Kepala tentang pembagian tugas guru/pegawai Bukti link lainnya	Konfirmasi ke RA Studi dokumentasi Wawancara Observasi	Juli 2020

Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

Program semester 1 dan 2 pengawas Madrasah Tsanawiyah ini terlebih dahulu telah dilengkapi dengan tujuan, visi dari supervisi akademik yang akan dilaksanakan oleh pengawas madrasah tsanawiyah, lalu akan dijelaskan deskripsi

Kondisi Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi dari segi sarana dan prasarana masih sangat kurang, dari sekian MTs yang ada, baru beberapa saja yang sarana dan prasaranya sudah memadai, seperti MTs Negeri, untuk guru-guru di Madrasah Tsanawiyah di Cimahi khususnya dari segi pembuatan tugas administrasi dapat dikatakan sudah baik, dari sekitar 106 guru yang jadi binaan saya yang tersebar pada 9 MTs yang ada di Cimahi, dari 106 guru MTs yang tidak membuat tugas administrasi hanya sekitar 6 guru, meskipun bila dilihat dari kesejahteraan masih memprihatinkan, dengan gaji sekitar Rp 500.000 (honor) namun secara umum mereka sudah bekerja dengan baik pada masing-masing MTs, dan untuk kesejahteraan guru honorer yang rendah kita juga sudah menyampaikannya ke kepala Kemenag.

c) Mengidentifikasi Segala Kemudahan dan Hambatan

Peneliti menanyakan tentang mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan saat inidi wilayah binaan, jawaban narasumber adalah:

Sebelum kegiatan supervisi akademik dilakukan kita menyusun jadwal supervisi akademik lalu para pengawas lintas tingkatan madrasah berkumpul dan mengadakan rapat, kami biasanya melakukan penyamaan persepsi mengenai supervisi yang akan kita laksanakan, selain itu juga dilakukan penyamaan persepsi dengan mitra dan atasan pengawas yaitu kepala Kantor Kementerian Agama Kota Cimahi, apalagi di masa Covid 19 ini kami ada waktu yang lebih banyak bertemu di Kemenag Cimahi, karena memang di masa Covid 19 ini kami melakukan supervisi lebih banyak dengan daring, namun kita melakukan daring di kantor Kemenag

Sebagai data pendukung, maka pengawas MTs menyerahkan file jadwal supervisi akademik, yaitu sebagai berikut:

Gambar: 4.5 Dokumen Jadwal Supervisi Akademik Pengawas Madrasah



KEMENTERIAN AGAMA RI
KANTOR KOTA CIMAH
KELompok KERJA PENGAWAS MADRASAH (PENGAWAS MADRASAH)
Jln. Kamanung No. 17 A Citeureup Telp. 022.89616404 Cimahi Utara

JADWAL SUPERVISI DOKUMEN 1 KOSP DAN PPOB
SEMESTER GANJIL TAHUN PELAJARAN 2020-2021

NO	TANGGAL	NAMA MADRASAH	NAMA KEPALA	ALUMAT MADRASAH
1	19-07-2020	MTs. Nurul Falaq Cimahi	H. Deden Ridwan, SH.	Jln. Mekar Mahadungura No. 150 A Cimahi Tengah
2	20-07-2020	MTs. Tahsiniah Cimahi	Dis. H. Usy Hasanah	Jln. Cagar Tersebut No. 75 Cimahi Tengah
3	19-07-2020	MTs. Al-Muqassabih Cimahi	H. Agus Daban, SH.	Jln. Amir Mubarak Bandung No. 10 Cimahi Tengah
4	20-07-2020	MTs. Darussalam Miskong	Hj. Lina Salmah, S.Ag., M.Pd.	Jln. Sukajati Miskong Cimahi Selatan
5	20-07-2020	MTs. Nurul Inan Cimahi	Dis. H. E. Rusli, S.Ag.	Jln. Cagar Tersebut No. 75 Cimahi Utara
6	21-07-2020	MTs. Saifan Nisa	Ahmad Syarif Thahir, S.Pd.	Jln. Saifan Nisa No. 17 Cimahi Selatan
7	22-07-2020	MTs. Bina Muslimin Cimahi	H. Agus Daban, S.Pd.	Jln. Bina Muslimin No. 17 Cimahi Selatan
8	22-07-2020	MTs. Mubtaminan Cimahi	H. Abdul Aziz Saiful, S.Pd.	Jln. Saiful Mubtamin No. 3 Cagar Tersebut Cimahi
9	27-07-2020	MTs. Nurul Anwar	Mustajab, M.Pd.	Jln. Perumnas Cagar Tersebut Cimahi Selatan

Catatan: Jadwal sewaktu-waktu berubah

Cimahi, 01 Juli 2020

Pengawas Madrasah,

Dece Karya Zennuddin, S.Ag., M.Pd.
NIP. 195501132000031001

Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

Jadwal pelaksanaan supervisi akademik ini disusun agar pelaksanaan supervisi akademik akan lebih mudah dilaksanakan, dan file jadwal supervisi tersebut sebagai dukungan jawaban pengawas pada poin 3, yaitu: meningkatkan segala kemudahan dan hambatan ketika melaksanakan supervisi akademik di beberapa MTs binaannya.

2) Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Pembagian Pekerjaan

Peneliti menanyakan tentang pembagian pekerjaan kaitannya dengan pengawas MTs di Kota Cimahi jawaban narasumber adalah:

Di Cimahi sendiri ada 2 Pengawas MTs, dan terdapat 16 MTs di Cimahi, saya (pengawas 1) mendapatkan tugas 9 MTs dan yang satu lagi mendapatkan tugas 7 MTs, namun kita juga mendapatkan tugas tambahan sebagai pengawas RA, karena pengawas RA hingga kini

belum ada, dalam tugas tambahan tersebut juga ada pembagian yang sudah sesuai dengan aturan

b) Menggabungkan Tugas Secara Logis dan Efisien

Peneliti menanyakan tentang menggabungkan tugas secara logis dan efisien kaitannya dengan pengawas MTs di Kota Cimahi jawaban narasumber adalah Tugas kepengawasan yang telah dibagi oleh Kemenag Cimahi menurut saya sudah sesuai dengan aturan dan tidak ada pengawas yang komplain akan hal tersebut, karena Kota Cimahi wilayahnya kecil dan untuk penjangkauan ke wilayah binaan juga tidak ada masalah.

Sebagai data tambahan maka pengawas menyerahkan file susunan tugas pokok pengawas, yaitu sebagai berikut:

Gambar: 4.6 Dokumen Tugas Pokok Pengawas Madrasah Tsanawiyah



Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

3)Kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Berpikir Efektif Dalam Menetapkan Keputusan

Peneliti menanyakan tentang berpikir efektif dalam menetapkan keputusan di wilayah binaan, jawaban narasumber adalah:

Masukan-masukan yang datang dari sasaran supervisi akademik sangat jarang, hanya beberapa saja, dan itu juga kita catat dan kita jadikan bahan evaluasi dan juga kita sampaikan kepada Kepala Kemenag, sebagai contoh masukan mengenai sarana dan prasarana yang kurang memadai

b) Mengkomunikasikan hasil berpikir

Peneliti menanyakan tentang mengkomunikasikan hasil berpikir dalam supervisi akademik di wilayah binaan, jawaban narasumber adalah:

Dalam setiap kebijakan atau aturan yang baru seperti saat ini yaitu terkait pembelajaran daring di MtS terkait dengan kebijakan pembelajaran masa covid 19, maka kita selalu mengkomunikasikan kepada kepala madrasah dan guru terkait aturan terbaru, dan untuk saat ini kita sampaikan melalui daring, memang banyak kendala dalam sistem daring ini, antara lain, ada guru MTs yang kurang menguasai teknologi internet, jaringan yang terkadang putus-putus, maka apa yang kita samaipaiakan terkadang kurang maksimal

c) Meningkatkan Partisipasi Dalam Memecahkan Masalah

Peneliti menanyakan tentang meningkatkan partisipasi dalam memecahkan masalah dalam supervisi akademik di wilayah binaan, jawaban narasumber adalah:

Ketika ada guru, kepala sekolah atau Madrasah tsanawiyah yang kita bina ada kendala, maka kita siap membantu, dan konsultasi juga boleh menggunakan WA, kita membuat WatsApp grup agar dapat mengetahui kesulitan madrasah dengan cepat memberi solusi, semisal ada yang madsrah yang dalam PPDB mengalami penurunan, maka kita memberikan semangat dan solusi yaitu dengan trik-trik agar masyarakat mau menyekolahkan anaknya ke madrasah tersebut.

d) Menggali Dan Meningkatkan Kreativitas

Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

File ini digunakan sebagai standar kerja kita sebagai pengawas yaitu dari PMA RI No.2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada sekolah, lalu dilanjutkan dengan buku panduan kinerja pengawas yang diterbitkan oleh Kementerian Agama, dan peraturan lainnya.

b) Pengukuran Prestasi Kerja Dalam Supervisi Akademik

Peneliti menanyakan tentang pengukuran prestasi kerja dalam supervisi akademik dalam supervisi akademik di wilayah binaan, jawaban narasumber adalah sebagai berikut:

Instrumen dalam penilaian guru madrasah adalah melalui instrumen PKG (Penilaian Kompetensi Guru) satu tahun sekali, jadi PKG dilaksanakan bersama dengan Kepala Madrasah untuk menilai kompetensi guru selama 1 tahun, dan itu rutin dilaksanakan, serta kelengkapan dokumen administrasi guru madrasah yang diperiksa 1 semester sekali.

Sebagai tambahan peneliti mendokumentasikan file yang telah disusun oleh pengawas MTs, yaitu sebagai berikut:

Gambar: 4.8 Dokumen Lembar Cara Menilai PK Guru

Lembar pernyataan kompetensi, indikator, dan cara menilai
PK GuruKelas/Mata Pelajaran

Sumber:..

- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional 16/2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- BEND versi 6.0. 11/2008 Kerangka Indikator untuk Pelaksanaan Pembelajaran Standar Nasional Pendidikan Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Permenegpup dan RB 16/2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

Kompetensi		Cara menilai
Pedagogik		
1.	Menguasai karakteristik peserta didik.	Pengamatan & Pemantauan
2.	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.	Pengamatan
3.	Pengembangan kurikulum.	Pengamatan
4.	Kegiatan pembelajaran yang mendidik.	Pengamatan
5.	Pengembangan potensi peserta didik.	Pengamatan & Pemantauan
6.	Komunikasi dengan peserta didik.	Pengamatan
7.	Penilaian dan evaluasi.	Pengamatan
Kepribadian		
8.	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional.	Pengamatan & Pemantauan
9.	Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan.	Pengamatan & Pemantauan
10.	Etik Kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru.	Pengamatan & Pemantauan

Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

Gambar: 4.9
Dokumen Instrumen Supervisi Pelaksanaan Pembelajaran

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KOTA CIMAH
KELOMPOK KERJA PENGAWAS MADRASAH (POKJAWAS MADRASAH)
Jl. Kamarung No. 17 A Telp. 0221-70812624 cimahi

INSTRUMEN SUPREVISI PELAKSANAAN PEMBELAJARAN
MASA PANDEMI COVID-19
SEMESTER I TAHUN PELAJARAN 2020/2021

1. Nama Madrasah :

2. Nama Guru :

3. Mata Pelajaran :

4. Pokok bahasan/sub bab :

5. Hari, tanggal :

NO	KEGIATAN	Ada (Tidak ada)	Ya (Tidak Ya)				SKOR BERSIKAP
			1	2	3	4	
1	KEGIATAN PENDAHULUAN						
1	Guru melakukan dialog awal tentang kondisi pembelajaran daring/materi yang akan diajarkan dan bagaimana jadwal dan pertemuan yang telah ditetapkan.						
2	Guru memulai kelas dan berdoa.						
3	Guru mengaitkan perhatian awal tentang bahasan yang akan membahas mengenai peserta didik.						
4	Guru menunjukkan kemampuan / keterampilan yang relevan.						
5	Guru menilai, menilai, memberikan pertanyaan pemertanyaan dan menyimpulkan, mengaitkan yang akan dibahas peserta didik.						
6	Guru mengaitkan/mengaitkan siswa-siswa yang kurang dengan materi, pemertanyaan, dan penyimpulan.						
7	KELUARAN INTI						
1	Guru Menyampaikan materi secara sistematis dan terarah (10-15 menit)						
2	Guru menggunakan metode yang sesuai yaitu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ceramah dan Monolog 2. Story telling (cerita) dan dialog 3. Simulasi, Role play 4. Partisipasi aktif peserta dan kelas (GUGUP dan GERMAS) 5. Pertanyaan dan pemertanyaan mandiri (GUGUP-1) 6. Kegiatan rekreasi/relaxasi dan aktivitas fisik 						
3	Guru menunjukkan materi yang disampaikan peserta didik termasuk keterampilan berpikir kritis, kreatif, komunikasi dan kolaborasi						

Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

Bentuk pengukuran kerja guru yang pertama adalah PKG, dilaksanakan berkala per 1 tahun sekali pada akhir tahun, dengan kepala madrasah pengawas menilai kinerja guru dengan instrumen tersebut, ini sebagai penguat atas wawancara dengan pengawas, bahwa pengukuran kerja guru telah dilaksanakan dengan baik, serta dilengkapi dengan cara melaksanakan PKG.

Selanjutnya pengawas memberikan bukti file pelaksanaan supervisi akademik dengan menilai kinerja guru melalui kelengkapan administrasi guru madrasah, yaitu sebagai berikut:

Gambar: 4.10
Dokumen Supervisi Administrasi Guru

KEMENTERIAN AGAMA KANTOR KOTA CIMAH
KELOMPOK KERJA PENGAWAS (POKJAWAS)
TAHUN PELAJARAN 2020-2021

SUPERVISI ADMINISTRASI GURU
(BUKTI FISIK YANG DISIAPKAN UNTUK DINILAI SASARAN KERJA PEGAWAI)

Nama Madrasah : MTsN Sukasari Cimahi
Nama Guru / NIP/NIDU/NUPTK :

Kategori Tugas/Jabatan	Uraian Tugas	Ya	Tidak	Penyempurnaan
UNSIK II/IIA/IIA				
1. Melaksanakan Dan/atau Program Bimbingan, Pembinaan	1.1 Silabus			
	1.2 Program Tahunan			
	1.3 Program Semester			
	1.4 Alokasi SKKD			
	1.5 Rencana KKM			
	1.6 Rencana Kerja			
	1.7 Alokasi Waktu Ajar			
2. Melaksanakan Dan/atau Program Bimbingan	2.1 Daftar Hadir/Latihan Kelas			
	2.2 Catatan Evaluasi/Hasil			
3. Melaksanakan Evaluasi Dan/atau Bimbingan	3.1 Kuis - tes Awal			
	3.2 Laporan Uraian MID, dan UAS			
	3.3 Laporan Soal			
	3.3 Jawaban/ Penilaian			
4. Melaksanakan Program Tindak lanjut	3.4 Daftar Nilai			

Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

Instrumen ini juga digunakan oleh pengawas saat supervisi akademik, para guru diminta untuk memberikan bukti bahwa telah menyusun rencana-rencana kinerja dalam bentuk file administrasi silabus, program tahunan, program semester, RPP dan lainnya, yang jumlahnya sangat banyak.

c) Menetapkan Apakah Prestasi Kerja Sesuai Dengan Standar

Peneliti menanyakan tentang menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar dalam supervisi akademik di wilayah binaan, jawaban narasumber adalah:

Setelah melalui PKG, lalu kita analisis nilai tersebut, dengan memperhatikan tingkat sasaran, target, metode, hambatan, ketercapaian, lalu kita membuat Kesimpulan, setelah itu baru tindak lanjut, tindak lanjut berupa pelatihan yang lebih intens terhadap guru yang kompetensinya kurang

d) Mengambil Tindakan Korektif

Peneliti menanyakan tentang mengambil tindakan korektif dalam supervisi akademik di wilayah binaan, jawaban narasumber adalah:

Seperti yang kita jelaskan di atas bahwa tindakan kita terhadap guru yang kompetensinya rendah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan, sebagai contoh terdapat guru yang dalam teknologi (komputer), masih rendah, maka kita memberikan pelatihan kepada mereka dengan cara tutor sebaya, kita memanggil pelatih dari kalangan guru madrasah sendiri yang menguasai teknologi (komputer) melalui penyisipan kegiatan pada MGMP.

Setelah wawancara pengawas menyerahkan bukti file analisis pelaksanaan pembinaan guru madrasah, yaitu sebagai berikut:

Gambar: 4.11
Dokumen Hasil Analisis Pelaksanaan Pembinaan Guru

A. Hasil Analisis Pelaksanaan Pembinaan Guru dan Kepala Madrasah
1. Hasil Analisis Pelaksanaan Pembinaan Guru

Hasil Analisis Pelaksanaan Pembinaan Guru

No	Aspek	Kejadian	Kelembagaan	Target	Metode	Hambatan	Selanjutnya	Kesimpulan	Tindak Lanjut
1.	Kemampuan Guru	Mitra pengumpul kan guru MTs di dalam pembinaan di MGMP/KKG MTs Kota Cimahi	KKG MTs Kota Cimahi	100% kemampuan guru dalam menggunakan komputer dan kemampuan 4 kompetensi guru sebagai guru profesional	Praktik dan Diskusi	Tidak terdapat hambatan	Penelitian dilaksanakan secara sistematis melalui PTK dari siklus I - III (baik)	Guru yang baik dan kompeten dengan baik	Pembinaan dan peningkatan
2.	Program Pelaksanaan Pembelajaran	Mitra pengumpul kan guru MTs dalam workshop	KKG MTs Kota Cimahi	100% kemampuan guru dalam menggunakan komputer dan	Praktik dan Diskusi	Terdapat hambatan	Penelitian dilaksanakan secara sistematis melalui PTK dari siklus I - III (baik)	Guru yang baik dan kompeten dengan baik	Pembinaan dan peningkatan

Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

Analisis pelaksanaan program ini merupakan langkah nyata mengambil tindakan korektif terhadap guru yang kompetensinya rendah dengan mengadakan tindak lanjut pelatihan atau pembinaan lebih dalam secara berkala, dan ini juga sebagai penguat atas jawaban wawancara yang dilakukan peneliti kepada pengawas MTs di kota Cimahi.

5) Evaluasi supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Pelaksanaan Evaluasi Supervisi Akademik

Peneliti bertanya mengenai pelaksanaan Evaluasi supervisi akademik pengawas madrasah tsanawiyah Jawaban narasumber adalah:

Pengawas madrasah tsanawiyah melakukan evaluasi suatu program dapat berfungsi, bekerja atau berjalan sebagaimana mestinya, evaluasi dilakukan secara terus menerus, kegiatan evaluasi supervisi akademik dilakukan dengan cara observasi, wawancara bebas atau terstruktur sesuai kebutuhan, dilakukan dengan kepala Madrasah, guru atau pun peserta didik; juga dilakukan studi dokumentasi.

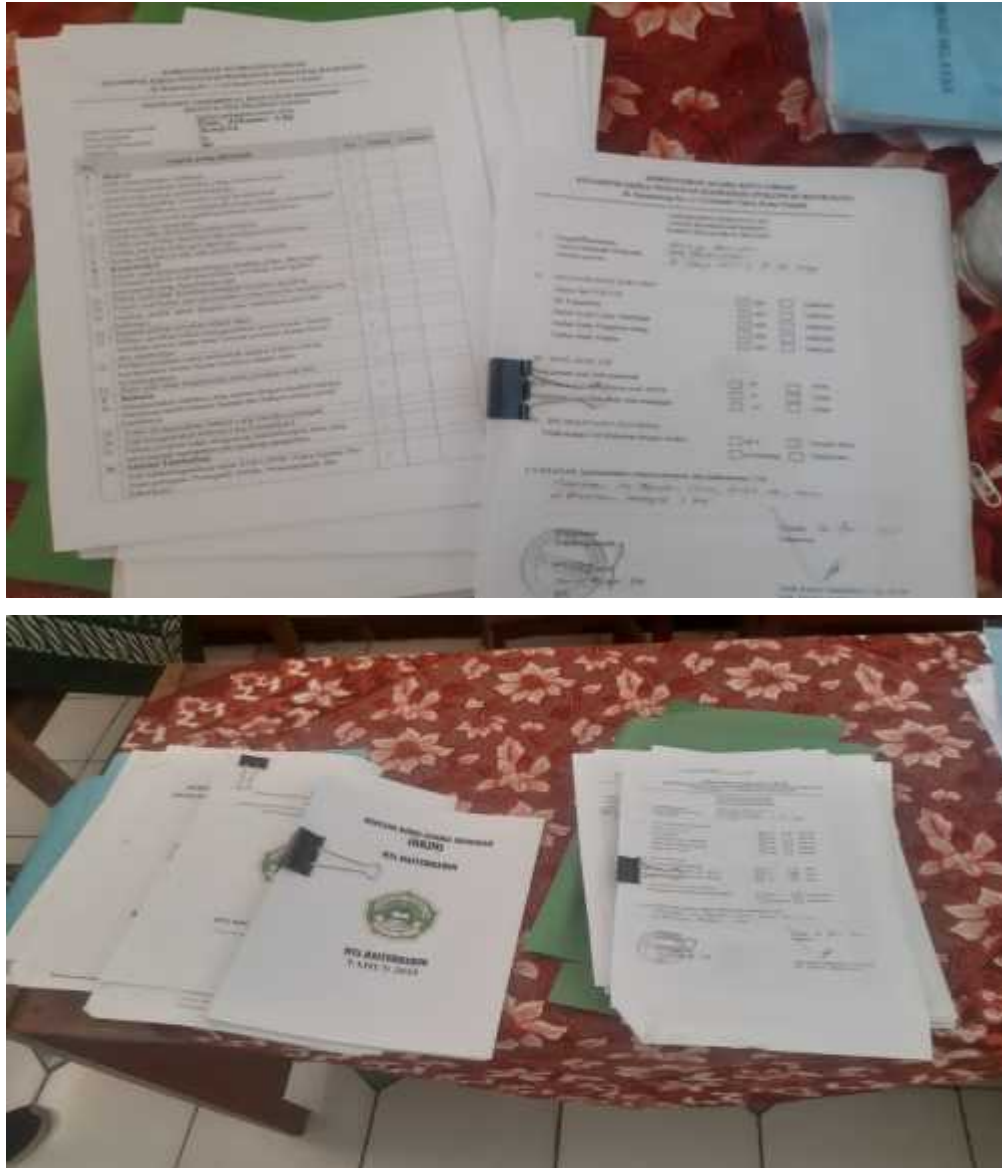
Selanjutnya peneliti mendokumentasikan pelaksanaan evaluasi supervisi akademik di salah satu MTs binaan, yaitu sebagai berikut:

Gambar: 4.12 Dokumen Pelaksanaan Supervisi Di MTs



Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

Gambar: 4.13
Dokumen Instrumen Pelaksanaan Supervisi Di MTs



Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

Administrasi yang telah diperiksa oleh pengawas MTs pada salah satu MTs binaan yang ada di Kota Cimahi, sebagai bukti bahwa pengawas telah melaksanakan supervisi ke tiap MTs binaannya.

b) Fungsi Evaluasi Supervisi Akademik

Peneliti bertanya mengenai fungsi evaluasi supervisi akademik pada wilayah binaan, jawaban narasumber adalah:

Pengawas madrasah tsanawiyah mengecek relevansi pelaksanaan supervisi akademik dengan perencanaan apabila ada penyimpangan maka akan disesuaikan dan diperbaiki kembali agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Hal ini dilakukan sesuai situasi dan kondisi yang dihadapi. Pengawas madrasah juga melihat hal-hal apa yang terjadi selama pelaksanaan supervisi akademik dengan mencatat, melaporkan dan menganalisis faktor-faktor penyebabnya sebagai bahan evaluasi.

Setelah wawancara maka peneliti mengambil file hasil analisis pelaksanaan pembinaan supervisi akademik, yaitu sebagai berikut:

Gambar: 4.14
Dokumen Hasil Analisis Pelaksanaan Pembinaan Guru

A. Hasil Analisis Pelaksanaan Pembinaan Guru dan Kepala Madrasah
1. Hasil Analisis Pelaksanaan Pembinaan Guru

Hasil Analisis Pelaksanaan Pembinaan Guru

No	Aspek	Kegiatan	Kelembagaan	Tanggal	Metode	Instrumen	Setengah tahun	Kedua tahun	Tingkat Lanjut
1	Kompetensi Guru	Mengunjungi guru-guru MTs di dalam pembinaan di MTsNPKK Kota Cimahi	Guru MTs	100% (Semua guru) menggunakan instrumen 4 kompetensi guru sebagai profesional	Pengamatan dan Diskusi	Terdapat Madrasah yang tidak melaksanakan Anggaran Operasional	Nilai rata-rata Kompetensi guru melalui PPG dari 80 guru = 89 (baik)	Guru yang kurang guru yang kurang	Peningkatan Efektivitas dan Kualitas
2	Program Perencanaan Pembelajaran	Mengunjungi guru-guru MTs dalam workshop	Guru MTs	100% (Semua guru) menggunakan instrumen 4	Pengamatan dan Diskusi	Masih ada sebagai guru yang kurang	Nilai rata-rata program Pembelajaran dari 90 guru	Guru yang kurang	Peningkatan Efektivitas dan Kualitas

Sumber: Pengawas MTs Kota Cimahi

Dokumentasi ini selain sebagai bukti mengambil tindakan korektif terhadap guru yang kompetensinya rendah juga dapat dijadikan bukti bahwa selama pelaksanaan supervisi akademik pengawas telah mencatat, melaporkan dan menganalisis faktor-faktor penyebabnya sebagai bahan evaluasi.

c) Prinsip Evaluasi Supervisi Akademik

3. Temuan Hasil Penelitian

a. Temuan Berdasarkan Situs Tunggal

a. Situs 1: MTs Negeri Sukasari

Berdasarkan hasil wawancara, observasi serta dokumentasi maka pada situs 1, yaitu MTs N Sukasari bahwa Perencanaan dalam supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas madrasah tasanawiyah terlihat sudah matang, baik dalam perencanaan pembinaan guru, penilaian kinerja guru, pemantauan SNP, dan pembinaan dan pelatihan di MGMP. Dalam pengorganisasian yang dilakukan oleh pengawas MTs pelaksanaannya sudah bagus, pengawas selalu mengkoordinasikan kegiatan ketika ingin melaksanakan supervisi akademik di MTs ini, baik koordinasi datang langsung ketika sebelum Covid 19 maupun via WatsApp personal maupun group WasApp yang memang sudah dibuat sebelumnya khusus untuk kepa madrasah dan guru binaan. Dalam hal kepemimpinan pengawas MTs ketika di MTs ini terlihat berwibawa, namun pengawas juga menerima keluhan yang datang dari kepala madrasah dan guru, saat ada suatu kebijakan baru yang menyangkut guru, madrasah atau kepala madrasah selalu disampaikan kepada kita dengan cepat, biasanya pemberitahuan ketika pengawas berkunjung ke MTs ini, standar kerja dalam supervisi akademik yang dikasih guru adalah instrumen PKG, pengawas bersama kepala madrasah menilai guru, dan guru yang memiliki nilai kurang maka biasanya mendapatkan bimbingan yang lebih, bahwa evaluasi yang dilakukan pengawas sudah terlaksana dengan baik di madrasah ini, dengan memberikan tindak lanjut pelatihan maupun pembinaan bagi guru yang memiliki nilai di bawah standar

b. Situs 2: MTs. Baiturrahim Cimahi

Berdasarkan hasil wawancara, observasi serta dokumentasi maka pada situs 2, yaitu MTs Baikturrahim Cimahi bahwa Pengawas MTs telah

melaksanakan supervisi akademik secara rutin, dengan instrumen, saat pelaksanaan supervisi selalu memberikan motivasi, review serta memberi solusi permasalahan madrasah (siswa sedikit), dan secara umum pengawas Mts sudah melaksanakan tugas supervisi akademik dengan baik, sistem pengorganisasian dalam supervisi akademik pengawas memberitahukan dulu jadwal kegiatan ketika ingin melaksanakan supervisi akademik di MTs kepada guru dan pengawas madrasah melalui WhatsApp, kepemimpinan pengawas MTs dalam hal menerima masukan, maka pengawas menerima masukan baik dari kepala madrasah maupun guru, saat ada aturan baru yang menyangkut guru, madrasah atau kepala madrasah selalu disampaikan kepada kita, bisa melalui WhatsApp maupun saat ada pertemuan dengan pengawas Mts, instrumen standar kerja guru adalah instrumen Penilaian Kinerja Guru, pengawas bersama kepala madrasah menilai guru melalui instrumen tersebut satu tahun sekali pada akhir tahun, bahwa evaluasi yang dilakukan pengawas sudah baik di madrasah ini, dengan memberikan tindak lanjut pelatihan maupun pembinaan bagi guru yang memiliki nilai di bawah standar, dengan melakukan pelatihan yang diadakan oleh MGMP.

c. Situs 3: MTs. Darussalam Melong

Berdasarkan hasil wawancara, observasi serta dokumentasi maka pada situs 3, yaitu MTs Darussalam Melong, bahwa perencanaan yang dilakukan pengawas berdampak pengawas lebih teratur dan lebih terarah dalam pelaksanaan supervisi akademik, dalam pengorganisasian yang dilakukan oleh pengawas MTs sudah baik, pengawas selalu mengkomunikasikan melalui WhatsApp mengenai jadwal supervisi akademik yang akan diadakan, pengawas menerima keluhan dari madrasah, misalnya mengenai sarana dan prasarana, kami ingin meminta solusi dengan sarana dan prasarana yang ada, dan pengawas mencatatnya lalu akan berusaha menyampaikan lagi ke pihak terkait, pengawas madrasah bersama-sama dengan kepala madrasah menilai guru dengan instrumen yang telah ditentukan, sebagai masukan pengawas, dan guru yang memiliki nilai kurang maka biasanya mendapatkan bimbingan di MGMP, bahwa evaluasi yang dilakukan pengawas

sudah terlaksana secara rutin, evaluasi juga berdampak baik pada guru dan madrasah, guru yang kurang akan diberi binaan dan pelatihan yang lebih baik

d. Situs 4: MTs. Nurul Iman Cimahi

1) Perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Berdasarkan hasil wawancara, observasi serta dokumentasi maka pada situs 4, yaitu MTs Nurul Iman, bahwa Perencanaan pengawas madrasah sudah disusun dengan baik, dari mulai sebelum membina para guru madrasah hingga membina MGMP, pengorganisasian yang dilakukan oleh pengawas MTs Nurul Iman sudah baik, pengawas melakukan koordinasi terlebih dahulu saat akan melakukan supervisi akademik, biasanya dengan memberikan jadwal dan gambaran apa saja yang akan disupervisi oleh pengawas, pengawas bersedia dan selalu mendengarkan keluhan dari kepala madrasah dan guru kaitannya dengan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh MTs yang belum memadai, biasanya kita ngobrol sama pengawas secara kekeluargaan agar lebih santai, dan pengawas akan menerimanya dan menindaklanjuti meskipun tidak semuanya ada hasilnya, instrumen untuk menilai guru adalah instrumen PKG yang memang sudah disediakan oleh kepala madrasah, pengawas bersama kepala madrasah menilai guru dengan instrumen tersebut, bahwa evaluasi dilaksanakan secara rutin, guru-guru dikumpulkan pada ruangan lalu pengawas mengadakan evaluasi pelaksanaan supervisi dan memberikan tindak lanjut dengan memberi motivasi kepada kita, agar mau berkembang, dengan motivasi agamis

e. Situs 5: MTs. Sadarmanah

Berdasarkan hasil wawancara, observasi serta dokumentasi maka pada situs 5, yaitu MTs Sadarmanah, bahwa perencanaan supervisi akademik sudah dilaksanakan oleh pengawas, dari PKG hingga pemantauan SNP ini terlihat dengan kesiapan pengawas ketika pelaksanaan supervisi akademik di MTs ini, pengorganisasian yang dilakukan oleh pengawas MTs menggunakan aplikasi

WhatsApp dalam mendiskusikan jadwal pelaksanaan supervisi, kepemimpinan pengawas MTs ketika di MTs ini pengawas menerimakan mendengarkan apa yang kita inginkan, pengawas juga dengan cepat memberitahukan kepada kita ketika ada aturan atau kebijakan baru mengenai madrasah khususnya, instrumen untuk mengukur standar kerja guru dalam supervisi akademik yaitu instrumen PKG, yang dilaksanakan setahun sekali, bahwa evaluasi dilaksanakan secara berkala dan terus menerus, bila ada halangan maka pengawas segera memberitahukan kepada kepala madrasah dan pada guru, tindak lanjut dalam evaluasi adalah memberikan pelatihan dan pembinaan kepada kelemahan-kelemahan guru

6. Situs 6: Kantor Kementerian Agama Kota Cimahi

Berdasarkan hasil wawancara, observasi serta dokumentasi maka pengawas telah melaksanakan perencanaan supervisi akademik pengawas madrasah tsanawiyah di kota cimahi, dalam Menetapkan Tujuan Supervisi Akademik, yaitu untuk tujuan utama dari supervisi akademik guru madrasah yaitu meningkatkan kompetensi guru madrasah, tujuan tersebut sudah ada dalam beberapa peraturan dan kita hanya melaksanakannya saja, namun tujuan tersebut menjadi dasar kita dalam menyusun sebuah visi supervisi, dalam merumuskan keadaan madrasah tsanawiyah saat ini Kondisi Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi dari segi sarana dan prasarana masih sangat kurang, untuk guru-guru di Madrasah Tsanawiyah di Cimahi khususnya dari segi pembuatan tugas administrasi dapat dikatakan sudah baik, meski kesejahteraan masih memprihatinkan.

Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, dalam Pembagian Pekerjaan Di Cimahi sendiri ada 2 Pengawas MTs tTugas kepengawasan yang telah dibagi oleh Kemenag Cimahi menurut saya sudah sesuai dengan aturan beban kerja yang telah diberikan oleh kami lebih dari standar minimal, Dalam Koordinasi Supervisi Akademik survey ke lokasi sasaran supervisi biasanya tidak dilaksanakan, penyusunan perencanaan sesuai dengan aturan yang telah diberikan kepada kita yang berasal dari sumber yang sama yaitu

pemerintah pusat melalui pokjawas Jabar, di masa Pandemi Covid 19 ini kita menyusun supervisi akademik berbasis daring online.

Kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, dalam Berpikir Efektif Dalam Menetapkan Keputusan, maka masukan yang datang dari sasaran supervisi akademik masih jarang, Dalam Mengkomunikasikan hasil berpikir, maka setiap kebijakan atau aturan yang baru maka selalu mengkomunikasikan kepada kepala madrasah, Dalam Meningkatkan Partisipasi Dalam Memecahkan Masalah, saat terdapat guru, kepala sekolah atau Madrasah tsanawiyah yang dibina ada kendala, pengawas siap membantu, dan konsultasi juga boleh menggunakan whatsapp, Dalam Menggali Dan Meningkatkan Kreativitas supervisi akademik, dalam pemberian nilai kita selalu terbuka, dan untuk yang kurang nilainya dalam PKG maka kita memberikan tindak lanjut agar guru tersebut meningkat kompetensinya dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan melalui MGMP

Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, dalam Menetapkan Standar Supervisi Akademik yang menjadi standar kerja kita sebagai pengawas yang paling utama yang digunakan adalah PMA RI No.2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada sekolah, dan buku panduan kinerja pengawas yang diterbitkan oleh Kementrian Agama, dan peraturan lainnya, untuk Pengukuran Prestasi Kerja Dalam Supervisi Akademik, Instrumen dalam penilaian guru madrasah adalah melalui instrumen PKG (Penilaian Kompetensi Guru) satu tahun sekali dan dokumentasi administrasi guru, dalam Menetapkan Apakah Prestasi Kerja Sesuai Dengan Standar, Setelah melalui PKG, lalu dianalisis nilai tersebut, dengan memperhatikan tingkat sasaran, target, metode, hambatan, ketercapaian, lalu kita membuat Kesimpulan, setelah itu baru tindak lanjut, dalam Mengambil Tindakan Korektif, terhadap guru yang kompetensinya rendah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan, sebagai contoh terdapat guru yang dalam teknologi (komputer), masih rendah, maka diberikan n pelatihan dalam kegiatan pada MGMP.

Evaluasi supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, dalam Pelaksanaan Evaluasi Supervisi Akademik, pengawas madrasah tsanawiyah melakukan evaluasi suatu program dapat berfungsi, bekerja atau berjalan sebagaimana mestinya, Fungsi Evaluasi Supervisi Akademik, pengawas madrasah tsanawiyah mengecek relevansi pelaksanaan supervisi akademik dengan perencanaan, Prinsip Evaluasi Supervisi Akademik, Evaluasi yang dilakukan oleh pengawas madrasah secara terus menerus, sesuai dengan kebutuhan (berkala). Dan semenjak masa Covid-19 dilakukan secara daring,

b. Temuan Berdasarkan Multi Situs

Pada bagian temuan berdasarkan multi situs peneliti telah menyatukan temuan dari keseluruhan situs tunggal. Hal ini diperlukan sebagai dasar temuan empiris yang nantinya akan dipergunakan sebagai bahan analisis pada pembahasan penelitian.

1) Perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Menetapkan Tujuan Supervisi Akademik

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa Menyusun perencanaan sebelum melaksanakan supervisi akademik merupakan kewajiban administrasi pengawas, semua pengawas menyusun rencana pada semua program supervisi, Untuk tujuan utama dari supervisi akademik guru madrasah yaitu meningkatkan kompetensi guru madrasah, tujuan tersebut sudah ada dalam beberapa peraturan dan kita hanya melaksanakannya saja, namun tujuan tersebut menjadi dasar kita dalam menyusun sebuah visi supervisi akademik.

b) Merumuskan Keadaan Madrasah Tsanawiyah Saat Ini

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa kondisi madrasah tsanawiyah di Kota Cimahi dari segi sarana dan prasarana masih sangat kurang, dari sekian MTs, baru beberapa saja yang sarana dan prasarannya sudah memadai, seperti MTs Negeri, untuk guru-guru di Madrasah Tsanawiyah di Cimahi khususnya dari segi

pembuatan tugas administrasi dapat dikatakan sudah baik, meskipun bila dilihat dari kesejahteraan masih memprihatinkan.

c) Mengidentifikasi Segala Kemudahan dan Hambatan

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa sebelum kegiatan supervisi akademik dilakukan para pengawas lintas tingkatan madrasah berkumpul dan mengadakan rapat, untuk melakukan penyamaan persepsi mengenai supervisi yang akan kita laksanakan, selain itu juga dilakukan penyamaan persepsi dengan mitra dan atasan pengawas yaitu kepala Kantor Kementerian Agama Kota Cimahi.

2) Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Pembagian Pekerjaan

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa di Cimahi sendiri terdapat 2 Pengawas MTs, dan terdapat 16 MTs di Cimahi, saya (pengawas 1) mendapatkan tugas 9 MTs dan yang satu lagi mendapatkan tugas 7 MTs, namun kita juga mendapatkan tugas tambahan sebagai pengawas RA, karena pengawas RA hingga kini belum ada, dalam tugas tambahan tersebut juga ada pembagian yang sudah sesuai dengan aturan.

b) Menggabungkan Tugas Secara Logis dan Efisien

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa Tugas kepengawasan yang telah dibagi oleh Kemenag Cimahi menurut pengawas MTs sudah sesuai dengan aturan dan tidak ada pengawas yang komplain akan hal tersebut, dengan alasan karena Kota Cimahi wilayahnya kecil dan untuk penjangkauan ke wilayah binaan juga tidak ada masalah

c) Menetapkan Siapa Yang Memberi Laporan Kepada Siapa Dalam Organisasi

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa Beban kerja yang telah diberikan oleh pengawas lebih dari standar minimal, yaitu ada tambahan mengawasi RA, karena pengawas RA di Kemenag Cimahi belum ada, namun demikian pengawas tidak merasa keberatan, dan dilaksanakan tugas dengan dengan sebaik mungkin.

d) Koordinasi Supervisi Akademik

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa Untuk survey ke lokasi sasaran supervisi biasanya tidak pengawas lakukan, pengawas menyusun perencanaan sesuai dengan aturan yang telah diberikan, yang berasal dari sumber yang sama yaitu pemerintah pusat melalui pokjawas Jabar, di masa Pandemi Covid 19 ini kita menyusun supervisi akademik berbasis daring online semua

3)Kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Berpikir Efektif Dalam Menetapkan Keputusan

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa Masukan-masukan yang datang dari sasaran supervisi akademik sangat jarang, hanya beberapa saja, dan itu juga dicatat oleh pengawas dan dijadikan bahan evaluasi untuk disampaikan kepada Kepala Kemenag, sebagai contoh masukan mengenai sarana dan prasarana yang kurang memadai

b) Mengkomunikasikan hasil berpikir

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa Dalam setiap kebijakan atau aturan yang baru seperti saat ini yaitu terkait pembelajaran daring di MTs terkait dengan kebijakan pembelajaran masa covid 19, maka pengawas selalu mengkomunikasikan kepada kepala madrasah dan guru terkait aturan terbaru, dan untuk saat ini pengawas sampaikan melalui daring, kendala dalam sistem daring antara lain, ada guru MTs yang kurang menguasai teknologi internet, jaringan yang terkadang putus-putus, maka apa yang kita samaipakan terkadang kurang maksimal

c) Meningkatkan Partisipasi Dalam Memecahkan Masalah

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa Ketika ada guru, kepala sekolah atau Madrasah tsanawiyah yang dibina ada kendala, maka pengawas siap membantu, dan konsultasi dengan menggunakan WA, pengawas membuat WatsApp group agar dapat mengetahui kesulitan madrasah dengan cepat memberi solusi, semisal ada yang madrasah yang dalam PPDB mengalami penurunan, maka pengawas

memberikan semangat dan solusi yaitu dengan trik-trik agar masyarakat mau menyekolahkan anaknya ke madrasah tersebut.

d) Menggali Dan Meningkatkan Kreativitas

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa dalam supervisi akademik, dalam pemberian nilai pengawas madrasah selalu terbuka, dan untuk yang kurang nilainya dalam PKG maka diberikan tindak lanjut agar guru tersebut meningkat kompetensinya dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan melalui MGMP

4)Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Menetapkan Standar Supervisi Akademik

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa yang menjadi standar kerja pengawas sebagai pengawas yang paling utama yang digunakan adalah PMA RI No.2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada sekolah, dan buku panduan kinerja pengawas yang diterbitkan oleh Kementerian Agama, dan peraturan lainnya.

b)Pengukuran Prestasi Kerja Dalam Supervisi Akademik

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa Instrumen dalam penilaian guru madrasah adalah melalui instrumen PKG (Penilaian Kompetensi Guru) satu tahun sekali, jadi PKG dilaksanakan bersama dengan Kepala Madrasah untuk menilai kompetensi guru selama 1 tahun, dan dokumen administrasi guru madrasah yang diperiksa 1 semester sekali, rutin dilaksanakan.

c) Menetapkan Apakah Prestasi Kerja Sesuai Dengan Standar

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa Setelah melalui PKG, lalu pengawas menganalisis nilai tersebut, dengan memperhatikan tingkat sasaran, target, metode, hambatan, ketercapaian, lalu kita membuat Kesimpulan, setelah itu baru tindak lanjut, tindak lanjut berupa pelatihan yang lebih intens terhadap guru yang kompetensinya kurang.

d) Mengambil Tindakan Korektif

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa bahwa tindakan pengawas terhadap guru yang kompetensinya rendah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan, sebagai contoh terdapat guru yang dalam teknologi (komputer), masih rendah, maka pengawas memberikan pelatihan kepada guru dengan cara tutor sebaya, pengawas memanggil pelatih dari kalangan guru madrasah sendiri yang menguasai teknologi (komputer) melalui penyisipan kegiatan pada MGMP.

5) Evaluasi supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Pelaksanaan Evaluasi Supervisi Akademik

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa pengawas madrasah tsanawiyah melakukan evaluasi suatu program dapat berfungsi, bekerja atau berjalan sebagaimana mestinya, evaluasi dilakukan secara terus menerus. Kegiatan evaluasi dilakukan dengan cara observasi partisipatif; wawancara bebas atau terstruktur sesuai kebutuhan, dilakukan dengan Kamad, guru ataupun peserta didik; juga dilakukan studi dokumentasi.

b) Fungsi Evaluasi Supervisi Akademik

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa pengawas madrasah tsanawiyah mengecek relevansi pelaksanaan supervisi akademik dengan perencanaan apabila ada penyimpangan maka akan disesuaikan dan diperbaiki kembali agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Hal ini dilakukan sesuai situasi dan kondisi yang dihadapi. Pengawas madrasah juga melihat hal-hal apa yang terjadi selama pelaksanaan supervisi akademik dengan mencatat, melaporkan dan menganalisis faktor-faktor penyebabnya.

c) Prinsip Evaluasi Supervisi Akademik

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa Evaluasi yang dilakukan oleh pengawas madrasah secara terus menerus, sesuai dengan kebutuhan (berkala). Dan semenjak masa Covid-19 dilakukan secara daring, Pada kegiatan evaluasi pengawas selalu memberikan motivasi terhadap sasaran supervisi akademik dengan motivasi agamis, prestasi guru maupun peserta didik maupun kinerja yang

menjadi tanggung jawab dari Kamad dan Guru. Pengawas madrasah senantiasa mengikuti peraturan yang sesuai peraturan pemerintah maupun etika moral masyarakat selama melakukan evaluasi.

4. Pembahasan Penelitian

1) Perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Menetapkan Tujuan Supervisi Akademik

Tujuan adalah keadaan masa depan yang diinginkan yang ingin direalisasikan organisasi. Tujuan adalah penting karena organisasi ada untuk suatu alasan, dan tujuan mendefinisikan dan menegaskan tujuan alasan tersebut. Rencana adalah cetak biru untuk pencapaian tujuan dan menentukan alokasi sumber daya yang diperlukan, jadwal, tugas, dan tindakan lainnya. Tujuan menentukan tujuan masa depan; rencana menentukan cara hari ini. Konsep perencanaan biasanya menggabungkan kedua gagasan tersebut; artinya menentukan tujuan organisasi dan menentukan untuk mencapainya

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa menyusun perencanaan sebelum melaksanakan supervisi akademik merupakan kewajiban administrasi pengawas, semua pengawas menyusun rencana pada semua program supervisi, Untuk tujuan utama dari supervisi akademik guru madrasah yaitu meningkatkan kompetensi guru madrasah, tujuan tersebut sudah ada dalam beberapa peraturan dan kita hanya melaksanakannya saja, namun tujuan tersebut menjadi dasar kita dalam menyusun sebuah visi supervisi akademik, pengawas juga telah memberikan bukti berupa file yang menunjukkan bahwa tujuan dan visi telah dilaksanakan.

Implikasinya bahwa tujuan dari supervisi akademik yang dilaksanakan di MTs Kota Cimahi akan tercapai dengan baik, karena pengawas MTs di Kota Cimahi sebelum menyusun perencanaan telah menyusun turunan dari tujuan supervisi akademik, yaitu: menyusun visi misi supervisi akademik dengan baik dan sesuai dengan aturan.

b) Merumuskan Keadaan Madrasah Tsanawiyah Saat Ini

Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Setelah keadaan ini dianalisa barulah rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana lebih lanjutnya. Untuk mendapatkan keadaan saat ini diperlukan informasi tentang keuangan dan data statistik perusahaan yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa kondisi madrasah tsanawiyah di Kota Cimahi dari segi sarana dan parasarana masih sangat kurang, dari sekian MTs, baru beberapa saja yang sarana dan prasaranya sudah memadai, seperti MTs Negeri, untuk guru-guru di Madrasah Tsanawiyah di Cimahi khususnya dari segi pembuatan tugas administrasi dapat dikatakan sudah baik, meskipun bila dilihat dari kesejahteraan masih memprihatinkan.

Implikasi dari mengetahui keadaan madrasah saat ini adalah tujuan yang hendak dicapai semakin mudah, banyak rencana yang melibatkan waktu saat ini, dengan melihat kondisi, maka rencana yang akan disusun akan lebih mengena ke sasaran supervisi akademik, dan pengawas MTs di Cimahi telah melaksanakannya dengan baik.

c) Mengidentifikasi Segala Kemudahan dan Hambatan

Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa sebelum kegiatan supervisi akademik dilakukan para pengawas lintas tingkatan madrasah berkumpul dan mengadakan rapat, untuk melakukan penyamaan persepsi mengenai supervisi yang akan kita laksanakan, selain itu juga dilakukan penyamaan persepsi dengan

mitra dan atasan pengawas yaitu kepala Kantor Kementerian Agama Kota Cimahi, dengan menyerahkan bukti bahwa pengawas MTs telah membuat jadwal supervisi

Implikasinya adalah segala hambatan dan rintangan yang akan menghadang akan mudah ditangani, karena pengawas madrasah selalu berdiskusi dengan pengawas lain, pengalaman dan masukan akan sangat berguna dalam proses pencapaian tujuan supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas madrasah. Selain itu pengawas MTs di Kota Cimahi telah membuat jadwal supervisi untuk memudahkan dalam pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Tsanawiyah wilayah binaannya.

2) Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Pembagian Pekerjaan

Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Beban aktivitas bagi tiap-tiap satuan organisasi atau beban tugas masing-masing pegawai atau pejabat hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi yang terlalu sedikit aktivitasnya, demikian pula dapat dihindarkan penumpukan pekerjaan kepada pegawai atau pejabat.

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa di Cimahi sendiri terdapat 2 Pengawas MTs, dan terdapat 16 MTs di Cimahi, yaitu (pengawas 1) mendapatkan tugas 9 MTs dan yang satu lagi mendapatkan tugas 7 MTs, namun juga mendapatkan tugas tambahan sebagai pengawas RA, karena pengawas RA hingga kini belum ada di kementerian Agama Kota Cimahi, dalam tugas tambahan tersebut juga ada pembagian yang sudah sesuai dengan adil.

Implikasinya adalah penumpukan pekerjaan pada pengawas, maka tugas kepengawasan di MTs Kota Cimahi akan kurang maksimal. Karena pengawas MTs di Cimahi tidak hanya fokus pada manajemen supervisi Madrasah

Tsanawiyah saja, namun dibebani dengan tugas tambahan, yaitu sebagai pengawas RA (Raudhatul Athfal) yang ada di Kota Cimahi.

b) Menggabungkan Tugas Secara Logis dan Efisien

Sebuah struktur organisasi menjadi suatu alat strategik yang penting dalam pencapaian visi misi organisasi, karena struktur organisasi dibuat untuk mencapai sejumlah tujuan organisasi yaitu menunjang strategi organisasi, mengorganisasikan sumber daya

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa Tugas kepengawasan yang telah dibagi oleh Kemenag Cimahi menurut pengawas MTs sudah sesuai dengan aturan dan tidak ada pengawas yang komplain akan hal tersebut, dengan alasan karena Kota Cimahi wilayahnya kecil dan untuk penjangkauan ke wilayah binaan juga tidak ada masalah.

Implikasinya adalah menunjang strategi organisasi dalam mencapai tujuan supervisi akademik, dikarenakan penugasan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku, dan dibagi secara adil dan pengawas tidak ada yang merasa keberatan, jadi tidak akan mempengaruhi kinerja pengawas di wilayah MTs binaannya.

c) Menetapkan Siapa Yang Memberi Laporan Kepada Siapa Dalam Organisasi

Beban kerja pengawas Madrasah Tsanawiyah mengacu pada PMA RI Nomor 2 Tahun 2012, yaitu sebagai berikut, 1) Beban kerja minimal Pengawas Madrasah Tsanawiyah adalah ekuivalen dengan 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) jam per minggu, termasuk pelaksanaan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan di MTs, 2) Pengawas Madrasah melaksanakan tugas pengawasan terhadap minimal 7 (tujuh) MTs .

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa Beban kerja yang telah diberikan oleh pengawas lebih dari standar minimal, yaitu ada tambahan mengawasi RA, karena pengawas RA di Kemenag Cimahi belum ada, namun demikian pengawas tidak merasa keberatan, dan dilaksanakan tugas dengan dengan sebaik mungkin.

Implikasinya bahwa beban kerja pengawas madrasah tasanawiyah di kota cimahi mengalami kenaikan, dikarenakan jumlah personel pengawas masih kurang, yaitu kekosongan pada pengawas RA, meskipun untuk pengawasan pada MTs di Kota Cimahi, maka pengawas sudah memenuhi standar minimal.

d) Koordinasi Supervisi Akademik

Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi, Dalam buku panduan kerja pengawas madrasah pada masa Covid 19 disebutkan bahwa tugas pengawas adalah melakukan koordinasi dengan kepala madrasah untuk mengidentifikasi akses dan fasilitas yang memungkinkan untuk dapat digunakan oleh guru baik secara daring, luring atau tatap muka bagi madrasah yang berada pada zona hijau.

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa untuk survey ke lokasi sasaran supervisi biasanya tidak dilaksanakan oleh pengawas, pengawas menyusun perencanaan sesuai dengan aturan yang telah diberikan, yang berasal dari sumber yang sama yaitu pemerintah pusat melalui pokjawas Jabar, di masa Pandemi Covid 19 ini pengawas menyusun supervisi akademik berbasis daring.

Implikasinya adalah MTs yang seharusnya dapat disupervisi secara luring, dikarenakan kurang koordinasi mengenai zonasi pada masa Covid 19 ini, tidak tiap daerah di Cimahi adalah zona merah, karena tidak ada koordinasi maka semua MTs di beberapa wilayah dinyatakan zona merah semua oleh pengawas, maka setiap MTs tersebut harus bersiap supervisi secara daring seperti MTs pada zona merah.

3) Kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Berpikir Efektif Dalam Menetapkan Keputusan

Kepemimpinan dapat berjalan secara efektif bilamana setiap masukan dari oranglain atau karyawan itu di manfaatkan secara maksimal dalam menganalisis

sesuatu agar suatu masalah terselesaikan lalu menetapkan suatu keputusan tersebut sesuai dengan berbagai masukan tersebut.

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa masukan-masukan yang datang dari sasaran supervisi akademik sangat jarang, hanya beberapa saja, dan itu juga dicatat oleh pengawas dan dijadikan bahan evaluasi untuk disampaikan kepada Kepala Kemenag, sebagai contoh masukan mengenai sarana dan prasarana yang kurang memadai.

Implikasinya bahwa kepemimpinan pengawas madrasah akan berjalan secara efektif, karena pengawas madrasah MTs di Cimahi bersedia menerima masukan dari guru dan kepala madrasah, sebagai pijakan dalam pelaksanaan supervisi akademik selanjutnya.

b) Mengkomunikasikan hasil berpikir

Pemimpin tidak cukup hanya memiliki kemampuan membuat komitmen atau keputusan di dalam proses berpikir. Hasil keputusan itu harus diterjemahkan menjadi gagasan yang jelas berupa lisan maupun tertulis agar diketahui oleh karyawan atau anggota dalam organisasi. Pemimpin harus mengetahui secara tepat tujuan pembicara atau tulisan yang akan dikomunikasikannya, agar dapat mengetahui manfaat atau keberhasilannya apabila telah disampaikan itu diwujudkan menjadi kegiatan, dan pemimpin harus berusaha menguasai secara baik bahan atau pesan dan masalah yang akan dibicarakan atau yang akan dituliskan,

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa dalam setiap kebijakan atau aturan yang baru semisal regulasi atau kebijakan mengani pembelajaran daring di MTs masa covid 19, maka pengawas akan mengkomunikasikan kepada kepala madrasah dan guru terkait aturan terbaru tersebut, pengawas sampaikan melalui daring, kendala dalam sistem daring antara lain, ada guru MTs yang kurang menguasai teknologi internet, jaringan yang terkadang putus-putus, maka informasi yang disampaikan kurang maksimal.

Implikasinya bahwa pengawas MTs dalam mengkomunikasikan dengan sistem daring ini akan menghambat proses supervisi akademik, guru madrasah

akan memperoleh sedikit informasi karena kurang maksimalnya diterima oleh sasaran supervisi akademik, yaitu guru madrasah, meskipun ini diluar kemampuan pengawas MTs untuk mengatasinya.

c) Meningkatkan Partisipasi Dalam Memecahkan Masalah

Kemampuan mewujudkan dan membina kerjasama pada dasarnya berarti mampu mendorong dan memanfaatkan partisipasi anggota organisasi secara efektif dan efisien. Partisipasi dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan yang dapat disebutkan sebagai partisipasi dalam memecahkan masalah. Dan itu akan berdampak kepada perkembangan suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa ketika ada guru, kepala sekolah atau Madrasah tsanawiyah yang dibina ada kendala, maka pengawas siap membantu, dan konsultasi dengan menggunakan WA, pengawas membuat WatsApp group agar dapat mengetahui kesulitan madrasah dengan cepat memberi solusi, semisal ada yang madrasah yang dalam PPDB mengalami penurunan, maka pengawas memberikan semangat dan solusi yaitu dengan trik-trik agar masyarakat mau menyekolahkan anaknya ke madrasah tersebut.

Implikasinya adalah pengawas madrasah dapat mewujudkan dan membina kerjasama untuk mendorong dan memanfaatkan partisipasi guru secara efektif dan efisien, dengan partisipasi guru maka informasi yang sebenarnya akan mudah didapat oleh pengawas.

d) Menggali Dan Meningkatkan Kreativitas

Setiap pemimpin yang menyadari akan pentingnya menggali dan memanfaatkan kreativitas anggota organisasi juga akan selalu berusaha meningkatkan kemampuan tersebut. Pemimpin akan terus menerus berusaha memberikan motivasi agar anggota organisasi atau karyawannya menjadi potensi yang kreatif.

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa dalam supervisi akademik, dalam pemberian nilai pengawas madrasah selalu terbuka, dan untuk yang kurang nilainya dalam PKG maka diberikan tindak lanjut agar guru tersebut meningkat kompetensinya dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan melalui MGMP

Implikasinya adalah guru Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi akan mengalami kemajuan dalam kinerjanya, karena guru yang kompetensinya kurang akan mendapatkan motivasi dan pelatihan-pelatihan, dan juga diberikan motivasi-motivasi yang membangun.

4)Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

a) Menetapkan Standar Supervisi Akademik

Standar Operasional Prosedur adalah dokumen yang berisi serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi perkantoran yang berisi cara melakukan pekerjaan, waktu pelaksanaan, tempat penyelenggaraan dan aktor yang berperan dalam kegiatan.

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa yang menjadi standar kerja pengawas sebagai pengawas yang paling utama yang digunakan adalah PMA RI No.2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada sekolah, dan buku panduan kinerja pengawas yang diterbitkan oleh Kementerian Agama, dan peraturan lainnya.

Implikasinya adalah pengawas MTs di Kota Cimahi tidak merasa kebingungan ketika akan melaksanakan supervisi akademik, karena ada panduan yang sudah disusun dengan jelas, yaitu peraturan-peraturan mengenai panduan kerja di lapangan, dan peraturan yang terbaru adalah panduan kerja pengawas di masa Covid 19, agar melaksanakan tugas kepengawasan namun tidak menyalahi peraturan tentang protokol kesehatan.

b)Pengukuran Prestasi Kerja Dalam Supervisi Akademik

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.” Pengukuran adalah proses yang berulang-ulang dan berlangsung

secara terus menerus, frekuensi pengukuran tergantung pada tipe aktivitas yang diukur.

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa Instrumen dalam penilaian guru madrasah adalah melalui instrumen PKG (Penilaian Kompetensi Guru) satu tahun sekali, jadi PKG dilaksanakan bersama dengan Kepala Madrasah untuk menilai kompetensi guru selama 1 tahun, serta dokumen administrasi guru madrasah yang diperiksa 1 semester sekali, hal ini dibuktikan dengan file yang diberikan pengawas kepada peneliti, yaitu file instrumen PKG dan Daftar kelengkapan administrasi guru madrasah.

Implikasinya adalah dengan adanya penilaian kinerja, maka guru madrasah akan menunjukkan kinerjanya dengan baik, bila dikerjakan secara rutin, maka akan membiasakan guru madrasah dalam meningkatkan kinerjanya, namun dalam penilaian dokumentasi administrasi guru (berdasarkan file penilaian administrasi guru) yang terlalu banyak akan berakibat keadaan guru madrasah menjadi jenuh serta guru lebih fokus kepada pembuatan administrasi yang akan disupervisi oleh pengawas MTs daripada mendidik siswa di kelas.

c) Menetapkan Apakah Prestasi Kerja Sesuai Dengan Standar

Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar adalah langkah termudah dalam proses pengendalian, Kompleksitas dianggap sudah ditangani dalam dua langkah pertama, sekarang masalahnya hanya membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditentukan. Situasi yang dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja adalah adanya kondisi ruangan yang tentunya tenang, iklim suasana kerja yang baik, sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong terciptanya prestasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa setelah melalui PKG, lalu pengawas menganalisis nilai tersebut, dengan memperhatikan tingkat sasaran, target, metode, hambatan, ketercapaian, lalu kita membuat Kesimpulan, setelah itu baru tindak lanjut, tindak lanjut berupa pelatihan yang lebih intens terhadap guru yang kompetensinya kurang dengan dukungan file yang telah diberikan oleh pengawas, maka pengawas MTs di Cimahi telah melaksanakannya.

Implikasinya adalah guru yang kompetensinya rendah akan mendapatkan kesempatan untuk memperbaikinya, dan guru yang memiliki kompetensi sangat baik juga akan mendapatkan kesempatan meningkatkan lagi agar prestasi kerja semakin naik, pengawas juga dapat memetakan MTs dan guru daerah mana yang kompetensinya kurang, untuk bahan evaluasi selanjutnya.

d) Mengambil Tindakan Korektif

Tindakan korektif adalah tindakan untuk menghilangkan faktor penyebab terjadinya ketidaksesuaian yang terdeteksi atau situasi yang tidak diinginkan lainnya. langkah-langkah ini diambil untuk melakukan menghilangkan penyebab ketidaksesuaian serta meningkatkan kualitas. Mengatasi krisis, dalam hal ini perlu untuk mengetahui bagaimana dan siapa-siapa personel yang mampu diikutsertakan dalam suatu tim penanggulangan krisis. Mengatasi krisis dalam jangka panjang, yaitu untuk selanjutnya bagaimana krisis tersebut tidak berkembang dan dicegah agar tidak terulang lagi di masa mendatang.

Berdasarkan jawaban dari multi situs bahwa tindakan pengawas terhadap guru yang kompetensinya rendah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan, sebagai contoh terdapat guru yang dalam teknologi (komputer), masih rendah, maka pengawas akan memberikan motivasi bila perlu pengawas memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan, dengan cara tutor sebaya, pengawas memanggil pelatih dari kalangan guru madrasah sendiri yang menguasai teknologi (komputer) melalui penyisipan kegiatan pada MGMP.

Implikasinya adalah kompetensi guru yang rendah tidak akan menularkan kepada guru lainnya, guru madrasah semakin termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya, dengan pelatihan berkala dan terus menerus maka masalah yang berpotensi akan berlangsung jangka panjang akan teratasi, sehingga kompetensi guru di MTs di Cimahi akan merata kenaikannya.

5. Evaluasi Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah

a) Pelaksanaan Evaluasi Supervisi Akademik

Secara operasional, kegiatan evaluasi menurut Tanri Abeng adalah sebagai berikut, 1) Standar kerja, yaitu peristiwa atau kriteria apa yang dapat memberikan bukti yang menunjukkan bahwa pekerjaan/tugas telah diselesaikan sesuai dengan tingkat kepuasan yang diinginkan, 2) Pengukuran prestasi kerja, yaitu informasi apa saja yang dibutuhkan untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan. 3) Evaluasi kinerja, yakni menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar, 4) Koreksi dan perbaikan kinerja, yakni apa yang harus dilakukan agar hasil pekerjaan itu dapat ditingkatkan menjadi lebih baik

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa pengawas madrasah tsanawiyah melakukan evaluasi suatu program dapat berfungsi, bekerja atau berjalan sebagaimana mestinya, evaluasi dilakukan secara terus menerus. Kegiatan evaluasi dilakukan dengan cara observasi partisipatif; wawancara bebas atau terstruktur sesuai kebutuhan, dilakukan dengan Kamad, guru ataupun peserta didik; juga dilakukan studi dokumentasi.

Dengan kegiatan evaluasi yang dilaksanakan secara rutin maka dapat mengukur prestasi kerja sasaran supervisi secara berkesinambungan, yang tentunya dapat meningkatkan mutu sasaran supervisi akademik di MTs Kota Cimahi.

b) Fungsi Evaluasi Supervisi Akademik Yang Telah Dilaksanakan

Berikut fungsi khusus evaluasi dalam dunia pendidikan, yaitu:a) Segi Psikologis, apabila di lihat dari segi psikologis, kegiatan evaluasi dalam dunia pendidikan disekolah dapat disoroti dari dua sisi, yaitu sisi peserta didik dan dari sisi pendidik. Bagi peserta didik, evaluasi pendidikan secara psikologis akan memberikan pedoman atau pegangan batin kepada mereka untuk mengenal kapasitas dan status dirinya masingmasing ditengah-tengah kelompok atau kelasnya. Bagi pendidik, evaluasi pendidikan akan memberikan kapasitas atau ketepatan hati kepada diri pendidik tersebut, sudah sejauh manakah kiranya usaha yang telah dilakukannya selama ini yang telah membawa hasil, sehingga secara psikologis ia memiliki pedoman guna menentukan langkah-langkah apa saja perlu dilakukan selanjutnya.b) Segi Didaktik, Bagi peserta didik, evaluasi pendidikan

secara didaktik(khususnya evaluasi hasil belajar) akan dapat memberikan dorongan (motivasi) kepada mereka untuk dapat memperbaiki, meningkatkan, dan mempertahankan prestasinya, c) Segi Administratif, Apabila dilihat dari segi administratif, evaluasi pendidikan setidaknya memiliki tiga macam fungsi: (1) Memberikan laporan; (2) Memberikan bahan-bahan keterangan (data), dan (3) Memberikan gambaran.

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa pengawas Madrasah Tsanawiyah selalu mengecek relevansi pelaksanaan supervisi akademik dengan perencanaan apabila ada penyimpangan maka akan disesuaikan dan diperbaiki kembali agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Hal ini dilakukan sesuai situasi dan kondisi yang dihadapi. Pengawas madrasah juga melihat hal-hal apa yang terjadi selama pelaksanaan supervisi akademik dengan mencatat, melaporkan dan menganalisis faktor-faktor penyebabnya.

Dengan supervisi akademik sudah sesuai dengan fungsinya, maka tujuan supervisi akademik akan lebih terarah dan akan meningkatkan mutu pendidikan di MTs Kota Cimahi, secara psikologis sasaran supervisi akademik akan merasa diarahkan dan dibimbing, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerjanya.

c) Prinsip evaluasi supervisi akademik

Adapun mengenai prinsip-prinsip evaluasi, Nanang Fattah mengemukakan terdapat 6 (enam) prinsip, yaitu, a) Prinsip berkesinambungan, artinya dilakukan secara berlanjut, b) Prinsip menyeluruh, artinya keseluruhan aspek dan komponen program harus dievaluasi, c) Prinsip obyektif, artinya pelaksanaannya bebas dari kepentingan pribadi, d) Prinsip sahih, yaitu mengandung konsistensi yang benar-benar mengukur yang seharusnya diukur, e) Prinsip penggunaan kritis, f) Prinsip kegunaan atau manfaat.

Berdasarkan temuan di lokasi penelitian bahwa evaluasi yang dilakukan oleh pengawas madrasah secara terus menerus dan rutin, sesuai dengan kebutuhan (berkala). Dan semenjak masa Covid-19 dilakukan secara daring, Pada kegiatan ini pengawas selalu memberikan motivasi terhadap sasaran supervisi akademik dengan motivasi agamis, prestasi guru maupun peserta didik, pengawas madrasah

selalu mengikuti peraturan yang sesuai peraturan pemerintah maupun etika moral masyarakat selama melakukan evaluasi.

Prinsip yang telah dilaksanakan oleh pengawas sudah sesuai dengan teori secara umum dan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku, maka ini akan berdampak bagi kemajuan supervisi akademik yang telah dilaksanakannya, yang selanjutnya akan meningkatkan mutu pendidikan di MTs Kota Cimahi.

C. Penawaran Gagasan

1. Perencanaan Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah

Dalam penelitian tentang perencanaan supervisi akademik Pengawas Madrasah tsanawiyah di kota cimahi banyak ditemui beberapa kekurangan saat pengawas akan menyusun perencanaan, yaitu keadaan sasaran supervisi yang masih rendah, seperti tunjangan guru honorer yang masih rendah, sangat rendah bila dibandingkan dengan kesejahteraan guru honorer di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Cimahi, dan masih di bawah UMR Kota Cimahi, maka sebagai gagasan peran pengawas adalah ikut memperjuangkan hak-hak guru honorer MTs yang berada di lingkungan Kota Cimahi, dikarenakan hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja guru MTs, yang akhirnya akan berdampak pada mutu MTs, gagasan yang selanjutnya adalah pengawas MTs hendaknya ikut memberikan solusi nyata atas masalah-masalah sarana dan prasarana yang masih rendah di mayoritas MTs di Kota Cimahi, solusinya adalah memperjuangkan ketersediaan bantuan dari Kementrian Agama Kota Cimahi, serta mencari sponsor atau donatur untuk membantu ketersediaan sarana dan prasarana pada MTs yang masih rendah.

2. Pengorganisasian Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah

Pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, dalam pembagian kinerja pengawas MTs di Kota Cimahi antar rekan pengawas sudah sesuai, namun tambahan tugas pengawas MTs, yaitu tugas tambahan mengawasi RA di kota Cimahi akan mengalihkan fokus manajemen

supervisi pada tugas utamanya, yaitu di MTs Kota Cimahi, sebagai gagasan bahwa pengangkatan pengawas RA di Kota Cimahi hendaknya dipercepat dan jangan diabaikan.

3. Kepemimpinan Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah

Kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, dalam mengkomunikasikan informasi kepada sasaran supervisi akademik di masa Covid 19 banyak ditemukan kendala antara lain: jaringan internet, dan banyak guru yang kurang menguasai teknologi, sebagai gagasan adalah pengawas cukup menyampaikan informasi terkait supervisi akademik kepada kepala madrasah setelah itu dilanjutkan dengan kepala madrasah memberikan informasi kepada guru madrasah.

4. Pengendalian Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah

Pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, dalam Menetapkan Standar Supervisi Akademik yang menjadi standar kinerja guru adalah instrumen PKG dan penilaian kelengkapan berkas administrasi guru, dengan penilaian administrasi guru yang begitu banyak maka guru madrasah akan merasa jenuh, dan lebih fokus pada administrasi daripada mengajar anak di kelas, sebagai gagasan maka sebaiknya administrasi yang dijadikan kinerja sebaiknya dikurangi agar guru madrasah lebih fokus pada mengajar siswa siswi madrasah di kelas.

5. Evaluasi Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah

Sebaiknya seorang pengawas ketika akan melaksanakan evaluasi supervisi akademik terlebih dahulu melakukan pendekatan secara psikologis, hal ini akan mendekatkan seorang pengawas dengan sasaran pengawas dengan pendekatan yang lebih santai dan harmonis, yang selanjutnya saat meningkatkan kerjasama yang lebih terbuka antara pengawas dengan sasaran supervisi akademik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan kajian, analisis, dan pembahasan terdapat temuan hasil penelitian tentang Manajemen Supervisi Akademik Pengawas madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan Supervisi Akademik Pengawas madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Perencanaan supervisi akademik pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi secara umum telah dilaksanakan dengan baik, dalam menetapkan Tujuan Supervisi Akademik, yaitu untuk tujuan utama dari supervisi akademik guru madrasah yaitu meningkatkan kompetensi guru madrasah, tujuan tersebut sudah ada dalam beberapa peraturan dan kita hanya melaksanakannya saja, namun tujuan tersebut menjadi dasar kita dalam menyusun sebuah visi supervisi, dalam merumuskan keadaan madrasah tsanawiyah saat ini Kondisi Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi dari segi sarana dan prasarana masih sangat kurang, untuk guru-guru di Madrasah Tsanawiyah di Cimahi khususnya dari segi pembuatan tugas administrasi dapat dikatakan sudah baik, meski kesejahteraan masih memprihatinkan, namun terdapat 2 hal yang menjadi perencanaan kurang maksimal, yaitu karena masalah kesejahteraan guru yang masih sangat rendah, dan ketersediaan sarana dan prasarana yang masih rendah.

2. Pengorganisasian Supervisi Akademik Pengawas madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Secara umum proses pengorganisasian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, dalam Pembagian Pekerjaan Di Cimahi sendiri ada 2 Pengawas MTs tugas kepengawasan yang telah dibagi oleh Kemenag Cimahi menurut saya sudah sesuai dengan aturan beban kerja yang telah diberikan oleh kami lebih dari standar minimal, Dalam Koordinasi Supervisi Akademik telah dilaksanakan, penyusunan perencanaan sesuai dengan aturan yang telah diberikan berasal dari sumber yang sama yaitu pemerintah pusat melalui pokjawas Jabar. Kendala dalam koordinasi adalah dalam hal beban kerja pengawas MTs di Kota Cimahi semakin menumpuk, karena diberi tugas tambahan yang tidak ringan, yaitu selain mengawasi MTs pengawas juga mengawasi RA yang ada di Kota Cimahi.

3. Kepemimpinan Supervisi Akademik Pengawas madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Secara keseluruhan proses kepemimpinan supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi sudah dilaksanakan dengan baik, dalam Berpikir Efektif Dalam Menetapkan Keputusan, maka masukan yang datang dari sasaran supervisi akademik masih jarang, Dalam Mengkomunikasikan hasil berpikir, maka setiap kebijakan atau aturan yang baru maka selalu mengkomunikasikan kepada kepala madrasah, Dalam Meningkatkan Partisipasi Dalam Memecahkan Masalah, saat terdapat guru, kepala sekolah atau Madrasah tsanawiyah yang dibina ada kendala, pengawas siap membantu, dan konsultasi juga boleh menggunakan whatsapp, Dalam Menggali Dan Meningkatkan Kreativitas supervisi akademik, dalam pemberian nilai kita selalu terbuka, dan untuk yang kurang nilainya dalam PKG maka kita memberikan tindak lanjut agar guru tersebut meningkat kompetensinya dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan melalui MGMP, namun di masa pandemi Covid 19 ini ketika pengawas MTs mengkomunikasikan hasil berpikir dilaksanakan secara daring, dan terdapat

beberapa kendala, yaitu koordinasi antara pengawas dengan sasaran supervisi akademik kurang maksimal, seperti kendala jaringan internet yang terkadang terputus-putus, guru madrasah kurang menguasai teknologi internet.

4. Pengendalian Supervisi Akademik Pengawas madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Dalam proses pengendalian supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi sudah sangat bagus, dalam Menetapkan Standar Supervisi Akademik yang menjadi standar kerja kita sebagai pengawas yang paling utama yang digunakan adalah PMA RI No.2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada sekolah, dan buku panduan kinerja pengawas yang diterbitkan oleh Kementrian Agama, dan peraturan lainnya, untuk Pengukuran Prestasi Kerja Dalam Supervisi Akademik, Instrumen dalam penilaian guru madrasah adalah melalui instrumen PKG (Penilaian Kompetensi Guru) satu tahun sekali dan juga dengan menilai berkas kelengkapan administrasi guru madrasah, dalam Menetapkan Apakah Prestasi Kerja Sesuai Dengan Standar, Setelah melalui PKG, lalu dianalisis nilai tersebut, dengan memperhatikan tingkat sasaran, target, metode, hambatan, ketercapaian, lalu pengawas membuat Kesimpulan, setelah itu baru tindak lanjut, dalam Mengambil Tindakan Korektif, terhadap guru yang kompetensinya rendah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan, sebagai contoh terdapat guru yang dalam teknologi (komputer), masih rendah, maka diberikan pelatihan dalam kegiatan pada MGMP, namun dalam penilaian administrasi guru, berkas administrasi yang dinilai terlalu banyak, yang akan mengakibatkan kejenuhan guru madrasah dan lebih fokus pada pembuatan administrasi supervisi akademik daripada melakukan pengajaran kepada siswa siswi di kelas.

5. Evaluasi Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi

Evaluasi supervisi akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi sudah sangat baik, dalam Pelaksanaan Evaluasi Supervisi Akademik,

pengawas madrasah tsanawiyah melakukan evaluasi suatu program dapat berfungsi, bekerja atau berjalan sebagaimana mestinya, Fungsi Evaluasi Supervisi Akademik, pengawas madrasah tsanawiyah mengecek relevansi pelaksanaan supervisi akademik dengan perencanaan, Prinsip Evaluasi Supervisi Akademik, Evaluasi yang dilakukan oleh pengawas madrasah secara terus menerus, sesuai dengan kebutuhan (berkala). Dan semenjak masa Covid-19 dilakukan secara daring, namun dalam pendekatan seorang pengawas saat melaksanakan supervisi tidak menggunakan pendekatan psikologis dengan sasaran supervisi.

D. Implikasi

Implikasi dirumuskan berdasarkan temuan penelitian yang merupakan konsekuensi logis untuk mencapai kondisi yang ideal dalam pelaksanaan manajemen supervisi akademik pengawas madrasah, agar program tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka implikasi dari penelitian tentang Manajemen Supervisi Pengawas Madrasah Tsanawiyah dapat menjadi salah satu dasar pengambilan kebijakan selanjutnya, antara lain:

1. Dengan kesejahteraan guru madrasah yang rendah dan berada di kawasan Kota Cimahi yang biaya hidup tinggi, maka kebutuhan pribadi guru akan semakin tinggi, yang berakibat guru membagi fokusnya dengan kebutuhannya, sehingga akan menurunkan mutu kinerja guru, yang selanjutnya akan berdampak pada mutu madrasah, dan kepercayaan masyarakat akan menurun, sehingga jumlah siswa juga akan mengalami penurunan di Madrasah Tsanawiyah bila dibandingkan dengan Sekolah Umum.
2. Pada masa pandemi Covid 19 ini ketika pengawas MTs mengkomunikasikan hasil berpikir dilaksanakan secara daring terdapat beberapa kendala, yaitu koordinasi antara pengawas dengan sasaran supervisi akademik kurang maksimal, seperti kendala jaringan internet yang terkadang terputus-putus, guru madrasah kurang menguasai teknologi internet yang

berakibat kurang maksimalnya kegiatan supervisi akademik pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi.

3. Penilaian kinerja guru madrasah mengenai berkas dokumen administrasi kinerja guru yang terlalu banyak akan mengakibatkan kejenuhan pada guru, guru madrasah akan lebih banyak mengurus masalah administrasi daripada mengajar langsung di kelas
4. Pendekatan seorang Pengawas Madrasah dalam supervisi akademik perlu dengan pendekatan psikologis, supaya hubungan antara pengawas Madrasah dan guru Madrasah lebih dalam, dan selanjutnya guru akan leluasa mengungkapkan situasi yang sebenarnya di MTs terkait, dan pengawas akan melakukan supervisi akademik lebih tepat sasaran.

E. **Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, maka penelitian ini merekomendasikan kepada:

1. **Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Cimahi**

Saran untuk Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Cimahi adalah Perekrutan kekosongan jabatan pengawas untuk RA, Peningkatan Standar Sarana dan Prasarana, standar PTK dan standar pembiayaan di Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi berkaitan dengan kebijakan Kementerian Agama Pusat dan Yayasan yang mengembangkan madrasah tersebut. Perlu adanya dukungan dari Kantor Agama Kota Cimahi dengan serius.

2. **Kepala Seksi Pendidikan Madrasah**

Di Kota Cimahi yang biaya hidup termasuk tinggi, masih banyak ditemukan guru-guru madrasah tsanawiyah yang belum dapat dikatakan layak kesejahteraannya, banyak yang mendapatkan tunjangan seikhlasnya, banyak yang belum sertifikasi, inpassing maupun fungsional. Karena kesejahteraan guru berkaitan erat dengan semangat kerja dan motivasi guru dalam melaksanakan pembelajaran, karena itu kinerja seksi Pendidikan Madrasah yang sudah baik sekarang ini perlu ditingkatkan dengan upaya kordinasi dan publikasi yang lebih

ditingkatkan, serta sarana prasarana di MTs Kota Cimahi mayoritas dalam keadaan yang rendah, maka tindak lanjut dari laporan pengawas mengenai sarana dan prasarana ini sebaiknya diprioritaskan.

3. **Pengawas Madrasah Tsanawiyah Kota Cimahi**

Manajemen supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas madrasah tsanawiyah di Kota Cimahi telah dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, sesuai aturan, terencana dan sistematis sehingga mampu mencapai target setiap tahapan programnya dengan baik. Masalah utama yang paling penting adalah anggaran dari madrasah tsanawiyah yang hingga kini belum dapat diatasi, sebagai pengawas mampu menjadi fasilitator dengan meningkatkan sumber dana, baik dari mencari informasi sponsor-sponsor yang dapat membantu masalah keuangan madrasah maupun mengupayakan terciptanya kebijakan yang berkaitan.

4. **Kepala Madrasah dan Yayasan**

Masalah anggaran madrasah MTs menjadi bagian yang tidak bisa dipisahkan dari mutu pendidikan di MTs. Dengan anggaran yang cukup memadai maka madrasah tsanawiyah yang bermutu akan terwujud, pembiayaan yang baik akan meningkatkan sarana prasarana, dan tujangan guru juga meningkat, maka perlu adanya kerjasama dengan pihak yayasan untuk membentuk unit usaha seperti koperasi madrasah, yang dapat menciptakan sumber dana baru seperti mencari sponsor-sponsor.

5. **Guru**

Guru MTs merupakan ujung tombak untuk meningkatkan kualitas Madrasah Tsanawiyah, Maka saran untuk guru MTs selalu update ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan teknologi, untuk memudahkan proses belajar mengajar di masa perkembangan teknologi seperti saat ini, dan selalu berpandangan positif ke depan, meskipun kesejahteraan masih rendah.

6. **Peneliti Selanjutnya**

Penulis dalam tesis ini fokus meneliti tentang Manajemen supervisi akademik pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kota Cimahi, dengan saran untuk peneliti selanjutnya adalah kajian mengenai pentingnya peran pengawas MTs bagi

kemajuan MTs serta analisis kebijakan pengawas madrasah di Kementerian Agama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abudin Nata, *Sejarah Sosial Intelektual Islam Dan Institusi Pendidikannya* , Jakarta: Rajawali Press, 2021
- Agustanico Dwi Muryadi, “Model Evaluasi Program Dalam Penelitian Evaluasi”, *Jurnal Ilmiah PENJAS*, 3: 1 (Januari 2017)
- Anisah dan Noor Arifin, Pelaksanaan Kebijakan Supervisi Pengawas Pai SMA Di Kabupaten Rembang, *Jurnal Tarbawi*, 14 (1). (2017)
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. ,Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015
- Arief Furchan, *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005
- Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2014
- Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya* Jakarta: Kencana, 2006
- Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana, 2006

- Candra Wijaya, dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen*, Medan: Perdana Publishing, 2016
- Dadang Suhardan dkk, *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta, 2009
- Dedi Iskandar, Udik Budi Wibowo, Peran Pengawas Pendidikan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Smp Di Kabupaten Bima Provinsi Nusa Tenggara Barat, *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 9 (2). (2016)
- Departemen Agama RI, Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tentang Pendidikan, Jakarta: Dirjen Pendais, 2006
- Didi Juhaedi, Dinamika Peran Madrasah Dalam Memajukan Pendidikan Di Indonesia, *Jurnal Pendidikan dan studi Islam*.1(1).(2014)
- Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press, 2003
- Direktorat Guru Dan Tenaga Kependidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19*, Kementerian Agama Republik Indonesia, 2020
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, *Panduan Kerja Pengawas Madrasah Pada Masa Covid-19*, Jakarta: 2020
- Diterjemahkan dari Richard L. Dhaft, *Management*, Ninth Edition, Mason : South-Western Cengage Learning, 2010
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004
- Emilia Nur Chasanah Sholihin, *Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan*, Pengelolaan Persiapan Akreditasi sekolah. 01 (02). (2018)
- Erdyanti, *Dasar-dasar Manajemen*, Kendari: CV. Shadra, 2009
- George R Terry, *Asas-Asas Manajemen*, Cetakan ke 5, Bandung: PT Alumni 2006
- Gulo, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Grasindo, cet.1,2002
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta:Gajah Mada UneiversityPrees, 2000
- Hasniyati Gani Ali, “Kebijakan Pemerintah Terhadap Pembinaan Pendidikan Islam”, *Jurnal Al-Ta'dib*. 8 (2). (2015)

<http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/> diakses tanggal 27 Juni 2021

- Husain Usman, *Manajemen : Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Ika Kusmawati, Dr. Hilwati Hindersah. Penataan Taman Kartini Sebagai Hutan Kota Di KotaCimahi, *Jurnal Perencanaan Wilayah Dan Kota*, 10 (2), (2020)
- Imam Tholkhah dan Ahmad Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004
- Indriyo Gitosudarmo, *Prinsip Dasar Manajemen*, Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 1990
- Itsyadi Insani, “*Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Daerah Dalam Rangka Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Daerah*”, Bandung: Ghalia Indonesia, 2010
- Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020
- James A.F Stoner Dkk, *Managemen* Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Jakarta:PT Prenhalindo, 1996
- Kementerian Agama RI, *Pedoman Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*, Jakarta, 2012
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002
- M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001
- Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen dasar, Pengertian dan Masalah* Jakarta: Gunung Agung, 1989
- Minarni, Supervisi Akademik Pengawas Guru Pai Pada Madrasah Di Kota Bengkulu, *al-Bahtsu*. 4 (1). (2019).
- Mintorogo, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Yogyakarta: STIA LAN Prees, 1997
- Mochtar Effendy, *Managemen Dalam Islam*, 1986

- Muhith. *Transformasional Leadership*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada 2013
- Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011
- Nasharuddin Baidan& Erwati Aziz, *Etika islam dalam Berbisnis*,Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014
- Nasution, *Metode Research*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* , Yogyakarta : Rakesarasin, 1996
- Novan Ardi Wiyani, *Manajemen Pendidikan Karakter; Konsep dan Implementasinya di*
- Pangihutan, *Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Pengawas PAI Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) Di MTsN 2 Medan, Tesis Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara Medan,(2014)*
- Paul Suparno, *Riset Tindakan Untuk Pendidik*, Jakarta: PT Grasindo, 2008
- Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Cet. 1; Jakarta: Rineka Cipta, 2000
- PMA RI, Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI)
- Ramayulis, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008
- Roswati, “Evaluasi Program Proyek Pengertian, Fungsi, Jenis, dan Format Usulan”, *Jurnal Pendidikan Penabur*, 11: 7 (Desember 2008)
- Rusdiana, A. *Manajemen Evaluasi Program Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2017
- Ryna Rachmawati, *Pengawas Sekolah/Madrasah: Pengembangan Karir Seorang Pendidik*, *Jurnal Balai Diklat Keagamaan Bandung*xiii (1), (2019)
- Sekolah*, (Yogyakarta, PT Pustaka Insan Madani, 2012
- Sentot Imam wahjono, *Manajemen Tata Kelola Organisasi Bisnis*,Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang, 2008

- Sholihun, Upaya Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas, *Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto*, (2018)
- Siti Farikhah dan Wahyudinata, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2018
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2009
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed methods)*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan dan Praktek*, Jakarta: Bina Aksara, 1989
- Sujarwo, *Pendidikan di Indonesia Memprihatinkan*, Yogyakarta: UNY, 2014
- Sutrisno Hadi, *Statistik II*, Yogyakarta: UGM Press, 1986
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 *Tentang Ketenagakerjaan* Pasal 86 ayat (1) huruf a.
- Veithzal Rivai dan Sylviana Murni., *Education Management*, cet.III, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012
- Wawa Kartiwa, “Implementasi Program Kerja Pengawas Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah”, *Jurnal UPI: Jurnal Administrasi Pendidikan* (27) 1 (2020)
- Yohamir Syamsu, Mutu Kinerja Pengawas Sekolah Menengah, *Jurnal Administrasi Pendidikan*(XXV) 1, (2018).