

**PERAN STRATEGIS KELOMPOK KERJA PENGAWAS DALAM
PENINGKATAN KOMPETENSI KEPALA MADRASAH ALIYAH
SE-KABUPATEN BANJARNEGARA**



DISERTASI

Disusun dan Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri
Untuk Memenuhi sebagian Persyaratan untuk Memperoleh Gelar Doktor

**SLAMET WAHYUDI
NIM 201771011**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2023**

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : **Slamet Wahyudi**

NIM : 201771011

Program/Prodi. : Studi Islam

menyatakan bahwa **disertasi** yang berjudul “**Peran Strategis Kelompok Kerja Pengawas dalam Peningkatan Kompetensi Kepada Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Banjarnegara**” secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya, dan bebas dari plagiarisme. Jika dikemudian hari terbukti bukan karya sendiri atau melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Purwokerto, November 2023

Yang menyatakan,



Slamet Wahyudi

NIM. 201771011



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 2986 Tahun 2023

Disertasi Berjudul:

Peran Strategis Kelompok Kerja Pengawas dalam Peningkatan Kompetensi Kepala
Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Banjarnegara

Ditulis Oleh:

Slamet Wahyudi

NIM. 201771011

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar

Doktor Studi Islam

Purwokerto, 19 Desember 2023

Direktur,



Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.
NIP. 19680816 199403 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Judul Disertasi

**Peran Strategis Kelompok Kerja Pengawas dalam Peningkatan Kompetensi
Kepala Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Banjarnegara**

Oleh :

SLAMET WAHYUDI

NIM : 201771011

Disertasi ini sudah dipertahankan di depan tim penguji
dalam forum Ujian Terbuka pada Hari/Tanggal, Rabu/15 November 2023
dan telah direvisi sesuai dengan catatan dari para penguji

Dewan Penguji :

1. Prof. Dr. H. Sulkhan Chakim, M.M.
Ketua Sidang/Penguji
2. Prof. Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd.
Sekretaris/Penguji
3. Prof. Dr. Budiyo Saputro, M.Pd.
Promotor/Penguji
4. Dr. H. Asdlori, M.Pd.I.
Co-Promotor/Penguji
5. Dr. H. Siswadi, M.Ag.
Penguji Utama 1
6. Prof. Dr. H. Munjin, M.Pd.I.
Penguji Utama 2
7. Dr. M. Misbah, M.Ag.
Penguji Utama 3
8. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
Penguji Utama 4

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN PROMOTOR

**Peran Strategis Kelompok Kerja Pengawas dalam Peningkatan Kompetensi
Kepala Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Banjarnegara**

**SLAMET WAHYUDI
NIM: 201771011**

Promotor **Prof. Dr. H. Budiyo Saputro, M.Pd.** (.....)

Co-Promotor **Prof. Dr. H. Asdlori, M.Pd.I.** (.....)

Purwokerto,

November 2023

ABSTRAK**PERAN STRATEGIS KELOMPOK KERJA PENGAWAS DALAM
PENINGKATAN KOMPETENSI KEPALA MADRASAH ALIYAH
SE-KABUPATEN BANJARNEGARA****Slamet Wahyudi
NIM 201771011**

Keberhasilan peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan pada lembaga pendidikan agama Islam (madrasah) erat kaitannya dengan kinerja pengawas madrasah. Pengawas mempunyai posisi yang strategis dalam peningkatan mutu madrasah. Peran pengawas dan strategi kepala madrasah menjadi penting sebagai upaya untuk meningkatkan *output* sumber daya berkualitas di lingkungan madrasah, karena pengawas berperan sebagai pemimpin di berbagai tingkatan madrasah yang memiliki tugas dan wewenang untuk memberikan arahan, mengontrol kondisi di lapangan dan mengevaluasi yang berkaitan dengan kegiatan akademik dan non-akademik.

Metode dalam penelitian ini yaitu kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam Penelitian ini sumber datanya yaitu Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Kabupaten Banjarnegara dan kepala madrasah aliyah di Kabupaten Banjarnegara.

Peran Pokjawas dalam manajemen pengawas Madrasah Aliyah Kabupaten Banjarnegara meliputi: 1) Pengawas menyusun rencana pengendalian manajemen setiap awal semester; 2) Pelaksanaan pengawasan administrasi dilakukan oleh pengawas sesuai rencana, meskipun tidak ada sumber keuangan; 3) Pengawas melakukan pengawasan, evaluasi, pelaporan dan dokumentasi dalam kegiatan pemantauan dan evaluasi pengawasan; dan 4) Pengawas memantau beberapa hasil pengawasan pengawas, seperti: pengawasan berkelanjutan dan perencanaan pengawasan berikutnya. Terkait peningkatan profesionalisme kepala madrasah, peran Pokjawas Kabupaten Banjarnegara yaitu: 1) Adanya pelatihan vokasi yang ditujukan ke kepala madrasah; 2) Adanya kegiatan terjadwal, dari segi waktu dan jumlah yang mana masing-masing kegiatan disesuaikan dengan kompetensi yang akan ditingkatkan; 3) Adanya pembinaan serta pelatihan vokasi.

KATA KUNCI:

Pengawas; Madrasah; Kompetensi; Kepala Madrasah

ABSTRACT**STRATEGY AND ROLE OF SUPERVISORY WORKING GROUP IN
INCREASING COMPETENCY OF MADRASAH ALIYAH IN
BANJARNEGARA DISTRICT****Slamet Wahyudi**
NIM 201771011

The success of continuously improving the quality of learning in Islamic education institutions (madrasas) is closely related to the performance of madrasa supervisors. Supervisors have a strategic position in improving the quality of madrasas. The role of supervisors and strategy of madrasah principals is important in increasing the output of quality resources in madrasas. In this context, supervisors act as leaders at various levels of the madrasa and have the duty and authority to provide direction, control madrasa conditions, and evaluate academic and non-academic activities.

This research is qualitative research. The data in this research were collected through observations, interviews, and documentation. The data sources for this research were the Supervisory Working Group (POKJAWAS) and the Head of Madrasah Aliyah in Banjarnegara Regency.

The role of Pokjawas in the supervisory management of Madrasah Aliyah supervisors in Banjarnegara Regency includes: 1) The supervisor prepares a management control plan at the beginning of each semester; 2) The implementation of administrative supervision is carried out by supervisors according to plan, even without financial resources; 3) Supervisors carry out supervision, evaluation, reporting and documentation in supervisory monitoring and evaluation activities; and 4) Supervisors monitor several supervision results, such as: Continuous supervision and planning for subsequent supervision. Regarding the increase in the professionalism of the Madrasah Principals, the role of the Banjarnegara Regency Pokjawas are: 1) There is vocational training aimed at madrasa Principals; 2) There are scheduled activities, and the number of activities is adjusted to the competency to be improved; 3) There is coaching and vocational training.

KEYWORDS:

Supervisor, Madrasa, Competence, Principals

خلاصة

الدور الاستراتيجي لمجموعة العمل الإشرافية في زيادة كفاءة رئيس مدرسة مدرسة علي
بانجارنيجارا ريجنسي

سلامة وحيودي

نيم 201771011

إن نجاح تحسين جودة التعليم في مؤسسات التربية الدينية الإسلامية (المدارس) التي يتم تنفيذها بشكل مستمر ، له علاقة وثيقة بأداء مشرفي المدارس. للمشرفين موقع استراتيجي في تحسين جودة المدارس الدينية. يصبح دور المشرف واستراتيجية رئيس المدرسة مهمين كجهد لزيادة مخرجات موارد الجودة في بيئة المدرسة ، لأن المشرف يعمل كقائد على مستويات مختلفة من المدرسة الذي لديه واجب وسلطة لتقديمها التوجيه والتحكم في الظروف الميدانية وتقييم تلك المتعلقة بالأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية. الأسلوب في هذا Pokjawas البحث نوعي. طرق جمع البيانات المستخدمة هي المراقبة والمقابلات والتوثيق. يتضمن دور في الإدارة الإشرافية لمدرسة عالية في بنجارنيجارا ريجنسي ما يلي: (1) يقوم المشرف بإعداد خطة مراقبة إدارية في بداية كل فصل دراسي. (2) يتم تنفيذ الإشراف الإداري من قبل المشرفين وفق خطة ، حتى وإن لم يكن هناك مصدر مالي. (3) يقوم المشرفون بالإشراف والتقييم وإعداد التقارير والتوثيق في أنشطة المراقبة والتقييم الخاصة بالإشراف ؛ (4) يراقب المشرف عدة نتائج للإشراف مثل: الإشراف المستمر والتخطيط للإشراف التالي. فيما يتعلق بزيادة الكفاءة المهنية لرئيس المدرسة ، فإن أدوار منطقة بوكجاواس بنجارنيجارا هي: (1) هناك تدريب مهني موجه لرؤساء المدرسة. (2) هناك أنشطة مجدولة من حيث الوقت والمقدار حيث يتم تعديل كل نشاط حسب الكفاءة المطلوب تحسينها. (3) يوجد تدريب وتدريب مهني

الكلمات الدالة:

مشرف؛ مدرسة. كفاءة؛ ناظر المدرسة

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi adalah tata sistem penulisan kata-kata bahasa asing (Arab) dalam bahasa Indonesia yang digunakan oleh penulis dalam disertasi. Pedoman transliterasi didasarkan pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	be
ت	Ta'	T	te
ث	S a	S	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	je
ح	H}a	H{	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	KH	ka dan ha
د	Dal	D	de
ذ	Z al	Z	ze (dengan titik di atas)
ر	Ra'	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syin	SY	es dan ye
ص	Şad	S{	es (dengan titik di bawah)
ض	D}ad	D{	de (dengan titik di bawah)
ط	T}a'	T{	te (dengan titik di bawah)

Huruf Arab	Nama	Huruf latin	Nama
ظ	Z{a'	Z{	zet (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	ge
ف	Fa'	F	ef
ق	Qaf	Q	qi
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	'el
م	Mim	M	'em
ن	Nun	N	'en
و	Waw	W	w
ه	Ha'	H	ha
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	Ya'	Y	ye

2. Konsonan Rangkap karena *Syaddh* ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

3. *Ta' Marbūṭah* di akhir kata

a. Bila dimatikan tulis *h*

(ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

حكمة	ditulis	<i>h}ikmah</i>
جزية	ditulis	<i>Jizyah</i>

- b. Bila diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	ditulis	<i>Kara>mah al-auliya>’</i>
----------------	---------	-----------------------------------

- c. Bila *ta’ marbūt}{ah* hidup atau dengan harakat, fathāh atau kasrah atau d}ammah ditulis dengan *t*

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zaka>t al-fit}r</i>
------------	---------	---------------------------

4. Vokal Pendek

-----	fathah	Ditulis	a
-----	kasrah	ditulis	i
-----	dammah	ditulis	u

5. Vokal Panjang

Fathāh + alif جاهلية	ditulis	Ā <i>jāhiliyyah</i>
Fathāh + ya’ mati تنسى	ditulis	Ā <i>tansā</i>
Kasrah + ya’ mati كريم	ditulis	Ī <i>karīm</i>
Ďammah + wāwu mati فروض	ditulis	Ū <i>furūd}</i>

Fathāh + ya’ mati بينكم	ditulis	Ai <i>bainakum</i>
Fathāh + wawu mati	ditulis	Au

قول		<i>qaul</i>
-----	--	-------------

6. Vokal Rangkap

7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أأنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أأعدت	ditulis	<i>U'iddat</i>
لأئن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

8. Kata Sandang Alif+Lam

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)-nya

السماء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>Z/awi> al-furūd}</i>
أهل السنة	ditulis	<i>Ahl as-Sunnah</i>

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT sebagai ungkapan rasa terima kasih penulis atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini guna memenuhi syarat gelar Doktor (Dr.) bidang Studi Islam di Universitas Islam Negeri (UIN) Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto dan semoga karya ini memberikan manfaat dan keberkahan bagi penulis sendiri, bagi madrasah dan bagi masyarakat secara luas, khususnya yang mendalami ilmu Pendidikan Islam sehingga disertasi ini dapat dijadikan referensi bagi para mahasiswa Doktor Studi Islam konsentrasi Pendidikan Islam. Shalawat serta salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah memberikan contoh dan tauladan kepada kita dalam menebarkan ilmu dan cinta kasih sayang kepada umat manusia di dunia.

“Penulis menyadari dalam proses penyusunan disertasi ini tidak lepas dari bantuan dari berbagai pihak, baik yang bersifat materiil maupun moril. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada yang saya hormati:

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.”
2. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Dr. H. Lutfi Hamidi, M.Ag, Ketua Program Studi Doktor Studi Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Prof. Dr. Budiyono Saputro, M.Pd, Promotor yang telah memberikan bimbingan kepada peneliti.
5. Dr. H. Asdlori, M.Pd, Co-Promotor yang telah memberikan bimbingan kepada peneliti.
6. Kelompok Kerja Pengawas Kabupaten Banjarnegara yang telah memberi kesempatan peneliti untuk memberikan izin penelitian

7. Kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara yang telah memberi data dan informasi terkait penelitian yang dimaksud.
8. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian disertasi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Tidak ada kata yang dapat penulis ucapkan sebagai ungkapan terima kasih, kecuali doa kepada Allah SWT agar diberikan kesehatan, diberikan jalan rezeki, dan keberkahan dunia dan akhirat. Penulis berharap semoga disertasi ini memberikan kebermanfaatan bagi keilmuan dan kehidupan masyarakat. Aamiin

Purwokerto, 2023

Penulis,

Slamet Wahyudi

NIM 201771011



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN BEBAS PLAGIARISME	ii
PENGESAHAN DIREKTUR	iii
PENGESAHAN PENGUJI	iv
PENNGESAHAN PROMOTOR	v
ABSTRAK	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	14
BAB II: LANDASAN TEORI	
A. Fungsi Pengawasan	
1. Pengertian Pengawasan.....	16
2. Tujuan Pengawasan.....	17
3. Jenis-Jenis Pengawasan.....	18
4. Teknik Pengawasan.....	18
B. Kelompok Kerja Pengawasan (Pokjawas)	
1. Pengertian Pokjawas	19
2. Tujuan dan Peran Pokjawas	20
3. Kompetensi Pokjawas dalam Pengembangan SDM Madrasah	23
4. Program Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas)	27
C. Kepala Madrasah Aliyah	
1. Pengertian Kepala Madrasah Aliyah.....	31

2. Peran Kepala Madrasah Aliyah.....	31
3. Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah	34
4. Profesionalisme Kepala Madrasah Aliyah.....	39
D. Hasil Penelitian yang relevan.....	44
E. Kerangka Berpikir.....	49

BAB III: METODE PENELITIAN

A. Paradigma, Jenis, dan Pendekatan Penelitian	
1. Paradigma Penelitian.....	59
2. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	59
B. Tempat dan Waktu Penelitian	60
C. Subjek Penelitian.....	60
D. Teknik Pengumpulan Data	
1. Observasi.....	61
2. Wawancara	62
3. Dokumentasi	63
E. Instrumen Penelitian.....	65
F. Teknik Analisis Data	
1. Reduksi Data	66
2. Penyajian Data	67
3. Penarikan Kesimpulan	68
G. Pemeriksaan Keabsahan Data	
1. <i>Credibility</i>	
a. Perpanjangan Pengamatan	69
b. Meningkatkan Kecermatan dalam Penelitian.....	70
c. Triangulasi	
1) Triangulasi Sumber	70
2) Triangulasi Teknik	70
3) Triangulasi Waktu.....	71
d. Analisis Kasus Negatif.....	71
e. Menggunakan Bahan Referensi	71
f. Mengadakan <i>Membercheck</i>	71

2. <i>Transferability</i>	71
3. <i>Reliabilitas</i>	72
4. <i>Objektivitas</i>	72

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara	
1. Usaha Pengawas dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah	84
2. Data tentang Hasil Supervisi Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah	85
B. Kompetensi dan Peran Kepala Madrasah Aliyah di Banjarnegara	
1. Kepala Madrasah sebagai Manajer	101
2. Kepala Madrasah sebagai Pemimpin	102
3. Kepala Madrasah sebagai Inovator	103
4. Kepala Madrasah sebagai Administrator	104
5. Kepala Madrasah sebagai Motivator.....	105
6. Kepala Madrasah sebagai Supervisor	105
C. Peran Pokjawas Kabupaten Banjarnegara dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara	
1. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional	118
2. Membangun Jati Diri Pengawas yang Bermartabat	120
3. Memfasilitasi Profesi Pengawas yang Sejahtera.....	123
4. Garda Terdepan dalam Kebijakan Penjaminan dan Peningkatan Mutu Madrasah	125
D. Peran Pokjawas Kabupaten Banjarnegara dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara	
1. Peningkatan Kualitas Kepemimpinan dan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara.....	140
2. Peningkatan supervisi Kepala Madrasah dan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Banjarnegara	148

BAB V: PENUTUP

A. Kesimpulan	200
---------------------	-----

B. Saran.....	201
DAFTAR PUSTAKA	202
LAMPIRAN	210
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	229



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Struktur Kelompok Kerja Pengawas Kabupaten Banjarnegara	60
Tabel 2. Daftar Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara	61
Tabel 3. Data Kelompok Kerja Pengawas Kabupaten Banjarnegara	75
Tabel 4. Program Kerja Pokjawas Periode 2019 – 2024 Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara	76



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian58



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah studi tentang pengetahuan, keterampilan, dan praktik sekelompok orang yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan, atau penelitian. Pendidikan seringkali dilakukan di bawah bimbingan orang lain, tetapi otodidak juga dimungkinkan.¹ Pendidikan dianggap sebagai alat yang paling efektif untuk menciptakan generasi masa depan yang lebih baik. Untuk mewujudkan generasi unggul, masyarakat Indonesia harus senantiasa mengembangkan diri dengan berbagi keberhasilan dan langkah-langkah strategis untuk menyukseskan pendidikan di Indonesia dengan tujuan pendidikan yang diinginkan.²

Pendidikan adalah suatu usaha sadar, teratur, dan sistematis yang dilakukan oleh orang-orang yang bertanggung jawab untuk menjamin agar anak mempunyai sifat-sifat dan kebiasaan-kebiasaan yang sesuai dengan cita-cita pendidikan.³ Pendidikan merupakan bantuan yang bertujuan bagi anak dalam pertumbuhan jasmani dan rohaninya untuk mencapai jenjang kedewasaan. Jika seorang anak berperilaku sesuai dengan tuntutan budaya masyarakatnya, maka ia dikatakan sebagai orang yang terpelajar⁴

Pendidikan tersebut mencakup beberapa bidang yang terdiri dari beberapa komponen yang beroperasi pada sistem. Pendidikan adalah sebuah program. Program berisi beberapa bagian yang bekerja sama dalam suatu proses untuk mencapai tujuan yang diprogram. Sebagai suatu program, pelatihan adalah suatu kegiatan yang disadari dan disengaja yang bertujuan untuk mencapai suatu

¹ Ahmad Tafsir, *Cakrawala Pemikiran Pendidikan Islam*, 1st ed. (Bandung: Mimbar Pustaka, 2014).

² Hadi Kusuma Ningrat, "Eksistensi Manusia Dalam Manajemen Pendidikan Islam (Tinjauan Kritis Dari Segi Fungsi Penggerakan/Motivating)," *Biota* 8, no. 1 (2018): 55–72, <https://doi.org/10.20414/jb.v8i1.59>.

³ Bukhari Umar, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Amzah, 2010).

⁴ Ibnu Chudzaifah, "Supervisi Pendidikan Islam: Telaah Model Pengawasan Madrasah Di Kota Sorong," *Al-Fikr: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2019), <https://doi.org/10.32489/alfikr.v5i2.23>.

tujuan.⁵ Pendidikan mencakup siswa, guru, metode, tujuan, kurikulum, media, fasilitas, kepala madrasah, pemerintah, masyarakat, pengguna akhir, lingkungan fisik masyarakat, dan lain-lain⁶ Dalam hal ini, peneliti memfokuskan pada Pendidikan Agama Islam di Madrasah

Pendidikan Agama Islam di madrasah dihadapkan dengan berbagai persoalan dari berbagai pihak terutama yang berkaitan dengan materi pendidikan, serta kualitas sumber daya manusia yang masih rendah.⁷ Terselenggaranya pendidikan yang berkualitas dan bermutu menjadi tanggung jawab pemerintah.

Oleh karena itu pemerintah harus memiliki program dan perangkat pendidikan yang mampu menjamin mutu pendidikan/madrasah. Salah satu perangkat di daerah yang memiliki peranan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah pengawas madrasah. Pengawas madrasah dalam sistem pendidikan berperan sebagai supervisor yang melakukan supervisi terhadap manajerial dan akademik di madrasah.⁸ Pengawas madrasah bertindak sebagai aparat pemerintah di satu sisi, dan sebagai pejabat profesional penjamin mutu pendidikan di sisi lain. Keseimbangan dua peran pengawas madrasah ini harus dapat memberikan kemajuan bagi penyelenggaraan pendidikan di tingkat satuan pendidikan.⁹

Selain itu, pengawas merupakan pembina kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah, meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pokoknya. Memahami konsep pengembangan program, mendayagunakan teknologi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pengawas sebagai salah satu pilar penjamin mutu pembelajaran dan Mutu

⁵ Imam Subekti, "Prinsip Actuating Islam Dan Implementasi Dalam Manajemen Pendidikan," *Perada* 4, no. 1 (2021): 57–64, <https://doi.org/10.35961/perada.v4i1.283>.

⁶ Ishak and Sulaiman W., "Eksistensi Pendidikan Islam Nahdlatul Ulama," *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)* 4, no. 5 (2022), <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i5.6711>.

⁷ Khoirul Huda, *Problematika Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam*, *Dinamika Penelitian*, Vol. 16, No. 2, November 2016, 4

⁸ Sawaluddin, "Konsep Evaluasi Dalam Pembelajaran Pendidikan Islam," *Jurnal Kependidikan Agama Islam Al-Thariqah* 3, no. 1 (2018), [https://doi.org/10.25299/althariqah.2018.vol3\(1\).1775](https://doi.org/10.25299/althariqah.2018.vol3(1).1775).

⁹ Chudzaifah, "Supervisi Pendidikan Islam: Telaah Model Pengawasan Madrasah Di Kota Sorong."

pendidikan memerlukan kompetensi pribadi, kerja manajemen, akademik, evaluasi pendidikan, kerja penelitian dan pengembangan, serta kompetensi sosial.¹⁰ Dengan kualifikasi ini akan mampu memenuhi tanggung jawab Anda untuk meningkatkan motivasi dan menguasai prinsip-prinsip pelatihan sehingga Anda memiliki tingkat kesiapan untuk tugas pemantauan, pelatihan, evaluasi, pelatihan, pelaporan dan pelacakan hasil. inspeksi sebagai pengawas madrasah.¹¹

Kedudukan pengawas Madrasah sebagai pelaksana teknis fungsional bidang pembelajaran dan manajemen-kepemimpinan pada satuan pendidikan dan tugas pokok pengawas dalam menyusun program bimbingan, melaksanakan bimbingan, memantau pemenuhan standar nasional pendidikan, mengevaluasi guru, pendampingan dan pelatihan profesi; serta evaluasi hasil pelaksanaan program pemantauan, pengawas madrasah dan pengelola daerah harus memahami secara pasti bagaimana para pemimpin pengambil keputusan politik daerah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Keberhasilan peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan pada lembaga pendidikan agama Islam (madrasah) erat kaitannya dengan kinerja ibu guru. Pemimpin mempunyai posisi strategis dalam peningkatan mutu madrasah. Hal ini dapat dilihat dari peran yang harus dilakukan dalam pengembangan kompetensi guru untuk meningkatkan mutu pendidikan, dalam hal ini madrasah.

Kewenangan pengawas memerlukan komitmen pengambil keputusan di daerah dalam merekrut pengawas secara baik dan benar serta sesuai dengan standar dan persyaratan yang berlaku, pengawasan yang berkesinambungan dan pengembangan keterampilan pengawasan melalui pelatihan pengawasan. Menjadi seorang supervisor yang profesional memerlukan komitmen yang tinggi dari pihak supervisor, dan yang tidak kalah pentingnya adalah remunerasi,

¹⁰ Dedi Wandra, Sufyarma Marsidin, and Rifma, "Peranan Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 6 (2021): 3647–53, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.977>.

¹¹ Djailani Bahrin Hanifuddin Jamin, "Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pada MIN Meulaboh Kabupaten Aceh Barat," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 3, no. 2 (2015), <http://e-repository.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/2541>.

terutama kesejahteraan yang memadai serta menjadikan organisasi pengawas lebih efektif dalam mengembangkan anggotanya. Sebagaimana diketahui, menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pasal 5, tugas pokok pengawas adalah melaksanakan tugas pengajaran dan administrasi pada satuan pendidikan yang ditugaskan dengan posisi pengawas sekolah dan manajerial satuan program pendidikan meliputi penyiapan program pengajaran, pelaksanaan pengajaran, pemantauan pemenuhan 8 (delapan) standar nasional pendidikan, evaluasi guru, pendampingan dan pelatihan profesi, evaluasi hasil pelaksanaan program pengajaran, dan pelaksanaan program pengajaran. Program latihan. tugas pengawasan di bidang khusus.¹²

Berdasarkan tugas pokok tutor madrasah di atas, dapat disimpulkan bahwa tugas pertama adalah mengajar atau supervisi akademik dan tugas pokok kedua berkaitan dengan pengajaran atau bimbingan akademik.¹³ Pengawas manajerial pada hakikatnya memberikan pedoman, evaluasi dan pendampingan/bimbingan mulai dari rencana program, proses hingga outcome. Pada saat yang sama, para pengelola madrasah dan seluruh staf madrasah dibimbing dan dibantu untuk meningkatkan efisiensi madrasah.¹⁴

Kebijakan tersebut memerlukan keseimbangan dari berbagai pihak, khususnya pengawas madrasah.¹⁵ Peran pengawas dan strategi kepala madrasah menjadi penting sebagai upaya untuk meningkatkan *output* sumber daya berkualitas di lingkungan madrasah, karena pengawas berperan sebagai pemimpin di berbagai tingkatan madrasah yang memiliki tugas dan wewenang

¹² Depag. RI.Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama*, (Jakarta: Depag RI, 2003), 23

¹³ Wandra, Marsidin, and Rifma, "Peranan Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan."

¹⁴ Mulyawan Safwandy Nugraha, "Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat," *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2015), <https://doi.org/10.21580/nw.2015.9.1.520>.

¹⁵ Abdul Choliq, *Manajemen Madrasah dan Pembinaan Santri*, (STAINU Press, 2012), 34.

untuk memberikan arahan, mengontrol kondisi di lapangan dan mengevaluasi yang berkaitan dengan kegiatan akademik dan non-akademik.¹⁶

Pengawas madrasah perlu meningkatkan keterampilan dan pengembangan profesionalnya untuk menunjang kualitas profesionalnya. Oleh karena itu perlu adanya wadah yang efektif dalam pelaksanaannya yaitu Kelompok Kerja Pengawasan Madrasah (Pokjawas), sebagaimana dicatat dalam pemantauan, Pokjawad telah dibentuk di tingkat nasional, provinsi, dan administratif/kota.¹⁷ Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang selanjutnya disebut Pokjawas Madrasah adalah forum pengembangan profesi untuk meningkatkan hubungan kolaboratif dan lintas fungsi antar pengawas madrasah di lingkungan Kementerian Agama.¹⁸

Pada penelitian ini, peneliti berfokus pada peran strategis kelompok kerja pengawas (Pokjawas) madrasah terhadap kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Kepala Madrasah Aliyah dalam praktik pembelajarannya dianggap sebagai salah satu faktor pedagogis yang memainkan peran paling strategis,¹⁹ di tangan kepala Madrasah Aliyah (MA) berbagai sarana dan prasarana kurang memadai dapat diatasi.²⁰

Pengawas memiliki tugas untuk mengarahkan, membimbing dan memberikan saran perihal pengelolaan kelas. Di samping itu juga memotivasi guru untuk menjalankan perannya sebagai pendidik yang dapat mencerdaskan peserta didiknya.²¹ Adapun tugas pengawas sebagaimana tersebut dalam QS. Al-Hasyr ayat 18:

¹⁶ B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Madrasah*, (PT Rineka Cipta, 2012), 12

¹⁷ Kemenag RI, Keputusan Dirjen Pendis No. 5851 tahun 2020 Juknis tentang Pokjawas Madrasah, (Jakarta : Kemenag, 2020), 5

¹⁸ Ibid, 7

¹⁹ Abdul Choliq, *Kunci Sukses Kepemimpinan Pendidikan Melalui Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (TrustMedia, 2011), 56.

²⁰ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 75.

²¹ Pret. A. Suhertian, *Konsep-konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 20.

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

Artinya : *Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan (QS. Al-Hasyr: 18).*²²

“Sesuai dari ayat di atas, pengawas berperan sebagai fasilitator dan mediator dalam membangun kerja sama dengan pihak lain dengan orientasi terwujudnya tujuan bersama. Pengawasan berfungsi menyusun, mengelola, memimpin, mengontrol, dan mengendalikan. Pada ruang lingkup madrasah, pengawas berperan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang terdapat dalam satuan pendidikan, dalam hal ini madrasah. Pengawas madrasah dalam sistem pendidikan bertindak sebagai pengawas yang mengawasi memonitoring administrasi dan akademik madrasah keseimbangan antara dua peran pengawas madrasah ini apabila dapat berjalan dengan baik dapat memberikan dampak positif guna peningkatan institusi pendidikan tersebut, dalam hal ini madrasah.²³ Keseimbangan kedua hal tersebut dapat menghadirkan pendidikan madrasah bermartabat.

Selain itu, dalam praktik pendidikan di madrasah, pengawas madrasah berperan penting dalam memberikan pembinaan dan evaluasi bagi kepala Madrasah Aliyah (MA) dengan tujuan untuk memaksimalkan kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan peran masing-masing.²⁴ Hal ini bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan

²² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Terjemahan* (Bandung: CV. Darus Sunnah, 2015), 78.

²³ Buku *Kerja Pengawas Madrasah*, Pusat Pengembangan Tenaga Pendidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015, 1.

²⁴ Hanifuddin Jamin, “Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pada MIN Meulaboh Kabupaten Aceh Barat.”

di madrasah dengan adanya peningkatan sumber daya manusia di madrasah, Erwin, et al dalam penelitiannya menyebutkan bahwa sosok pengawas membutuhkan profesionalitas supaya kualitas mutu pendidikan madrasah terjaga.²⁵

Hal ini menjadikan pengawas sebagai salah satu pilar penjaminan mutu pendidikan yang dituntut memiliki kompetensi personal, supervisi administratif, penilaian akademik dan pedagogik, penelitian dan pengembangan, serta kompetensi sosial. Wendra dan lain-lain juga menambahkan bahwa pengawas madrasah harus melakukan beberapa pengawas madrasah yang mendukung mereka untuk meningkatkan kualitas pendidikan.²⁶ Melalui kemampuan demikian, pengawas mampu menjalankan kewajiban dalam mengupgrade potensi diri dan memahami prinsip yang dipegang teguh oleh seorang pengawas, sehingga mempunyai tingkat kesiapan dalam menjalankan monitoring dan evaluasi di setiap satuan pendidikan yang diawasinya.²⁷

Pengawas berperan penting dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Maka dari itu, pengawas madrasah diangkat sebagai manajer yang berfungsi penuh untuk menjalankan visi misi profesional dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Hal tersebut, disesuaikan dengan berbagai keterampilan dan kemampuan yang perlu dimiliki oleh pengawas baik dalam aspek akademik maupun non akademik, sehingga pengawas dapat mengontrol dan memantau perkembangan madrasah dari berbagai aspek pendukung mutu pendidikan madrasah.²⁸

²⁵ Erwin, Syahrudin Usman, and Misykat Malik Ibrahim, "Implementasi Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone," *Jurnal Idarah* IV, no. 2 (2020): 256–66, <https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i2.15106>.

²⁶ Wandra, Marsidin, and Rifma, "Peranan Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan."

²⁷ Imron Muttaqin, "Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Pengawas Madrasah Studi Kasus Pada Kementerian Agama Kota Pontianak," *Modeling: Jurnal Program Studi PGMI* 4, no. 1 (2017), <http://jurnal.stitnualhikmah.ac.id/index.php/modeling/article/view/112>.

²⁸ Irvan Ismail, "Kinerja Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Di Kabupaten Gorontalo," *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari* 1, no. 1 (2016): 83–95, <https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/aj/article/view/666>.

Dengan demikian, supervisi memiliki arti yang luas. Supervisi adalah segala bantuan dari pimpinan dan pengawas madrasah, yang dimaksudkan untuk mengembangkan kepemimpinan guru atau pendidik dan staf madrasah lainnya dalam mencapai tujuan pendidikan.²⁹ Hal ini berupa dorongan, bimbingan dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan guru, seperti arahan dalam upaya dan pelaksanaan reformasi dalam pengajaran dan pengajaran, pemilihan alat peraga dan metode pengajaran yang lebih baik, metode penilaian tahap sistematis keseluruhan proses pengajaran, dsb., dengan kata lain: supervisi adalah kegiatan pembinaan yang terencana untuk membantu guru dan staf madrasah lainnya melaksanakan pekerjaannya secara efektif.³⁰

Pengawas madrasah merupakan jabatan yang secara struktural memberikan peran langsung kepada kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan.³¹ Maka dari itu, pengawas madrasah mempunyai relasi kuat antara kepala madrasah dan guru untuk menciptakan manajemen madrasah berkualitas.

Berdasarkan fakta tersebut, dapat dikatakan bahwa tugas dan wewenang yang diemban oleh pengawas madrasah meliputi beberapa aspek seperti: memantau perkembangan madrasah, meningkatkan kualitas mutu pendidikan di madrasah dan mengevaluasi serta memonitoring Kepala Madrasah Aliyah.

Keberhasilan manajemen mutu yang dilakukan oleh pengawas madrasah dapat diukur dari tingkat kepuasan warga madrasah baik secara internal meliputi siswa, guru, dan tenaga kependidikan maupun eksternal meliputi komite madrasah, wali siswa, mitra madrasah, dan lain sebagainya.³² Madrasah Aliyah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sesuai harapan warga

²⁹ Azis Iskandar, "Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah," *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 5, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.15575/isema.v5i1.5976>.

³⁰ Dian and Ari Prayoga, "Supervisi Akademik Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang," *BRILIANT: Jurnal Riset Dan Konseptual* 4, no. 4 (2019), <https://doi.org/10.28926/briliant.v4i4.413>.

³¹ Buku Kerja *Pengawas Madrasah*, Pusat Pengembangan Tenaga Pendidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015, 89.

³² Inom Nasution et al., "Strategi Pengembangan Proyek Lembaga Pendidikan Islam Di Madrasah Al-Jam'iyatul Washliyah Tembung," *Journal on Education* 5, no. 3 (2023), <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1625>.

madrasah.³³ Syafaruddin menyebutkan bahwa madrasah dapat dikatakan berhasil dari segi pelayanan baik akademik maupun non akademik meliputi beberapa aspek di dalamnya yang terdiri dari: 1) Kepuasan siswa terhadap pelayanan akademik maupun non akademik di madrasah. 2) kepuasan orang tua peserta didik; 3) kepuasan pengguna atau penerima manfaat lulusan karena mendapatkan kualitas yang tinggi dan sesuai dengan yang diharapkan dari lulusan; Kepuasan guru dan staf terhadap layanan madrasah.³⁴

Dalam perkembangannya kelompok kerja pengawas pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara berdasarkan Peraturan Menteri Agama nomor 2 tahun 2012 tentang pengawas madrasah dan pengawas Pendidikan Agama Islam pada madrasah telah terbentuk Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) baik madrasah maupun PAIS. Kelompok Kerja Pengawas Madrasah dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd dan sudah memiliki program kerja POKJAWAS.³⁵

Perkembangan Madrasah Aliyah (MA) pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara dari tahun ke tahun mengalami peningkatan baik berdasarkan kualitas maupun kuantitas. Jumlah Madrasah Aliyah pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara tahun 2021 berjumlah 18 lembaga dengan rincian MAN berjumlah 2 lembaga dan MAS berjumlah 16 lembaga, adapun status akreditasi masing-masing Madrasah Aliyah yang mendapat akreditasi A ada 3 lembaga, akreditasi B ada 9 lembaga, akreditasi C ada 5 lembaga, belum terakreditasi 1 lembaga. Kondisi geografis masing-masing

³³ Muhammad Zamroji, "Analisis Strategi Dan Kunci Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam," *Awwaliyah: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* 2, no. 2 (2019): 100–114, <https://doi.org/10.58518/awwaliyah.v2i2.446>.

³⁴ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press. 2005), 33

³⁵ Dokumen Seksi Penmad pada tanggal 01 Desember 2021

Madrasah Aliyah secara umum berada di pedesaan dengan kondisi sarana prasarana secara umum dalam kondisi layak untuk kegiatan belajar mengajar.³⁶

Rata-rata lembaga pendidikan Madrasah Aliyah (MA) Kabupaten Banjarnegara di dominasi oleh lembaga swasta yang didirikan oleh yayasan/organisasi keagamaan dengan pengangkatan/ penunjukkan kepala Madrasah Aliyah (MA) mutlak menjadi kewenangan organisasi/yayasan dengan mempertimbangkan rekomendasi dari kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Status kepala madrasah pada Madrasah Aliyah Banjarnegara dapat dikelompokkan sebagai berikut PNS 2 orang dan non PNS 16 orang, dengan latar belakang pendidikan S2 ada 7 orang dan S1 ada 11 orang dengan rentang usia 30 tahun – 52 tahun.

Secara umum kompetensi kepala madrasah Aliyah di Banjarnegara adalah baik di mana mereka telah mengikuti diklat kepala madrasah yang telah dilaksanakan oleh kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara bekerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan Provinsi Jawa Tengah telah dilaksanakan diklat penguatan Tusi kepala madrasah sebanyak 16 orang/lembaga. Dalam perekrutan siswa melalui jalur PPBD jumlah siswa baru Madrasah Aliyah (MA) baik negeri maupun swasta mengalami peningkatan setiap tahunnya ini membuktikan tingkat kepercayaan wali murid terhadap madrasah setiap tahun mengalami peningkatan. Kondisi sarana dan prasarana Madrasah Aliyah (MA) Banjarnegara secara umum dalam kondisi baik di mana ruang kelas belajar maupun ruang pendukung lainnya sudah memenuhi SPM.

Berdasarkan beberapa hal tersebut di atas, peneliti tertarik untuk memahami tugas strategis Pokjawas di madrasah dalam memaksimalkan kualitas manajemen madrasah. Maka dari itu, penelitian ini difokuskan pada Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara sebagai subjek dan objek penelitiannya. Penelitian ini menjadi penting sebab dari tahun ke tahun Madrasah Aliyah memiliki perkembangan yang pesat khususnya di Kabupaten Banjarnegara.

³⁶ Dokumen Seksi Penmad pada tanggal 01 Desember 2021

Supervisi atau pengawasan yang dilakukan oleh pengawas terhadap kepala madrasah diharapkan dapat membantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai manajer dan pemimpin madrasah, sehingga mampu mempengaruhi seluruh anggota madrasah untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.³⁷

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan sejalan dengan PP No. 19 (2005) tentang standar mutu pendidikan, peranan pengawas satuan pendidikan baik madrasah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan binaannya. Oleh sebab itu pembinaan pengawas agar dapat melaksanakan tugas kepengawasan akademik dan manajerial mutlak harus memiliki kompetensi supervisor. seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Selain dari itu, posisi serta peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan baik madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, dan dimensi lainnya agar kehadirannya di madrasah betul-betul didambakan oleh seluruh civitas akademik. Di pihak pengawas madrasah sendiri kini semakin dihadapkan dengan tantangan tuntutan kualitas pendidikan yang didambakan masyarakat.

Pesatnya tuntutan peningkatan kompetensi dan pengembangan profesional secara umum seharusnya direspon pengawas madrasah dengan baik. Terlebih bila dihubungkan dengan era perdagangan bebas yang menuntut dunia pendidikan di Indonesia peka terhadap tuntutan kualitas berstandar internasional.

³⁷ Erwin, Usman, and Ibrahim, "Implementasi Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone."

Pengawas madrasah harus bisa mendesain apa yang harus dilakukannya supaya kegiatan kepengawasannya berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan rencana dan tujuan kepengawasan. Tugas kepengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya secara professional. Karena supervisi adalah jabatan fungsional yang mengedepankan profesionalitas, maka dalam kata supervisor saja secara implisit mengandung makna kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh orang yang menjalankannya.³⁸

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepengawasan, pengawas madrasah harus mampu menyusun program pengawasan madrasah untuk kegiatan pembinaan, penilaian, pemantauan dan pelatihan pembimbingan, membuat rencana kepengawasan akademik dan rencana kepengawasan manajerial serta membuat laporan hasil kepengawasannya.

Dalam upaya melaksanakan tugas dan fungsinya, maka pengawas madrasah (Pokjawas) Kabupaten Banjarnegara dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan dan teknik dalam melaksanakan tugas supervisi. Pengawas madrasah harus mampu melaksanakan supervisi terhadap kepala madrasah binaannya sehingga dapat meningkatkan kompetensi kepala madrasah yang akan berdampak kepada peningkatan kinerja kepala madrasah. Supervisi yang dilakukan oleh pengawas madrasah kepada kepala madrasah di Kabupaten Banjarnegara harus dapat meningkatkan kinerja kepala madrasah sehingga mutu pendidikan di madrasah akan terus meningkat.

Dengan memperhatikan uraian teori dan relita yang menunjukkan adanya kesenjangan, maka terlihat adanya celah untuk dilakukan penelitian tentang peran pengawas dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah di Kabupaten Banjarnegara, khusus di madrasah Aliyah. Untuk melakukan penelitian yang dirancang secara kualitatif, muncul kerangka penelitian yang secara garis besar dapat dijelaskan bahwa manakala terdapat fenomena rendahnya kompetensi kepala madrasah di Kabupaten Banjarnegara dalam

³⁸ Muttaqin, "Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Pengawas Madrasah Studi Kasus Pada Kementerian Agama Kota Pontianak."

mengelola lembaga pendidikan yang berada di bawah tanggungjawabnya, maka sesuai dengan tugas dan fungsinya pengawas madrasah memiliki kewajiban untuk meningkatkan kompetensi tersebut dengan upaya yang logis dan terencana sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

Secara teoretis dan yuridis, pengawas madrasah memiliki peran sebagai supervisor.³⁹ Maka dalam upaya meningkatkan kompetensi madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, salah satunya dapat dilakukan dengan mengoptimalkan peran tersebut, melalui berbagai cara dalam rangka membina kepala madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara agar kompetensinya bergerak ke arah yang lebih baik.

Maka dari itu, hal ini tidak terlepas dari adanya pengelolaan dan manajemen baik dari segi akademik maupun non akademik yang dilakukan oleh Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara pada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara.

Untuk itu, penelitian ini fokus mengkaji peran strategis kelompok kerja pengawas (POKJAWAS) dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Tentu menjadi harapan besar bagi masyarakat, madrasah di Kabupaten Banjarnegara menjadi agen perubahan di daerah sekitarnya. Sehingga masyarakat dapat merasa bangga atas tumbuh kembang anaknya sebagai hasil pendidikan di Madrasah Aliyah (MA) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka peneliti memberikan batasan atas penelitian yang dilakukan. Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu penelitian berfokus pada Peran Kelompok Kerja Pengawas

³⁹ Muhammad Ali Saputra, "Kompetensi Pengawas Madrasah Dan PAI Di Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan," *Al-Qalam: Jurnal Penelitian Agama Dan Sosial Budaya* 18, no. 2 (2012), <https://doi.org/10.31969/alq.v18i2.80>.

(POKJAWAS) dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara.

Maka dari itu, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana peran strategis Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) dalam melaksanakan supervisi manajerial, fasilitator, dan pelindung bagi Madrasah Aliyah (MA) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara?
2. Bagaimana peran strategis Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) dalam meningkatkan kompetensi Kepala Madrasah Aliyah (MA) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran strategis yang telah dilaksanakan Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) dalam melaksanakan supervisi manajerial, fasilitator, dan pelindung bagi Madrasah Aliyah (MA) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.
2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran strategis Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) dalam meningkatkan kompetensi Kepala Madrasah Aliyah (MA) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka terdapat manfaat penelitian sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini bermanfaat dan berkontribusi dalam peningkatan kajian studi Islam, khususnya Pendidikan Islam.
 - b. Memberikan alternatif dan pengembangan teori, serta strategi manajemen dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah melalui peran strategis Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Madrasah.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pengawas madrasah, penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.
- b. Bagi kepala Madrasah Aliyah (MA), penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman dan pengayaan atas pengelolaan dan manajemen di Madrasah Aliyah (MA)
- c. Bagi guru, penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman dalam meningkatkan profesionalitas guru guna menciptakan mutu pendidikan yang unggul di Madrasah Aliyah (MA).
- d. Bagi peneliti, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian dan pengkajian lebih lanjut.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

1. Pengertian Pengawasan

Dalam menjalankan tugasnya para pimpinan maupun manajer menjalankan berbagai fungsi manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi yang ada di dalam manajemen diantaranya adalah fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pelaksanaan (*actuating*) dan fungsi pengawasan (*controlling*).⁴⁰

Fungsi terakhir dari manajemen adalah pengawasan (*controlling*) atau pemantauan keberhasilan kegiatan-kegiatan dalam mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan pada saat membuat perencanaan, menyusun organisasi atau pengorganisasian. Ketika perusahaan atau organisasi bekerja menuju sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, manajer harus memonitor kegiatan-kegiatan tersebut untuk memastikan bahwa tidak ada penyimpangan dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁴¹

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa adanya pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil. Pengawasan yang berhubungan dengan tindakan atau usaha penyelamatan jalannya perusahaan kearah tujuan yang diinginkan yakni tujuan yang telah direncanakan.⁴²

G.R. Terry mengatakan bahwa pengawasan adalah proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu dilakukan perbaikan-

⁴⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Upaya Dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002).

⁴¹ Yudi Ardian Rahman, "Manajemen Sumber Daya Manusia," *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2020), <https://jurnal.stitalishlahbondowoso.ac.id/index.php/tsaqofah/article/view/84>.

⁴² Imam Gunawan, *Manajemen Pendidikan: Suatu Pengantar Praktik* (Bandung: Alfabeta, 2017).

perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Kemudian Sondang P. Siagian mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.⁴³

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka pengawasan merupakan proses untuk menentukan standar melalui tahapan pengamatan yang dilakukan berbagai kegiatan organisasi guna mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar-standar pelaksanaan, mengukur kinerja atau hasil yang telah dicapai, membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditetapkan dan pengambilan tindakan korektif untuk menjamin bahwa semua sumber daya lembaga digunakan seefektif dan seefisien mungkin dalam mencapai sasaran-sasaran dan tujuan lembaga.

Fungsi utama pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai yang memiliki tanggung jawab bisa melaksanakannya dengan sebaik mungkin. Kinerja karyawan dikontrol dengan sistem operasional dan prosedur yang berlaku, sehingga dapat disingkap kesalahan dan penyimpangan.

Malayu S. P. Hasibuan mengemukakan tujuan dari pengawasan adalah:

- a. Supaya proses pelaksanaan dialukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
- b. Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*).
- c. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana.⁴⁴

⁴³ Muhammad Arsyam, "Manajemen Pendidikan Islam (Bahan Ajar Mahasiswa)," 2020, 13.

⁴⁴ Ita Nurmalasari and Dewi Zainul Karimah, "Peran Manajemen SDM Dalam Lembaga Pendidikan Untuk Meningkatkan Mutu Pendidik," *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 2, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.52627/ijeam.v2i1.14>.

3. Jenis-Jenis Pengawasan

a. *Internal Control* (pengawasan intern)

Pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya. Cakupan dari pengendalian ini meliputi hal-hal yang cukup luas baik pelaksanaan tugas, prosedur kerja, kedisiplinan karyawan, dan lain-lainnya.

b. *External Control* (pengawasan ekstern)

Pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian ekstern ini dapat dilakukan secara formal atau informal, misalnya pemeriksaan pembukuan oleh kantor akuntan dan penilaian yang dilakukan oleh masyarakat.

c. *Formal Control* (pengawasan resmi)

Pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi dan dapat dilakukan secara intern dan ekstern. Misalnya: pemeriksaan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terhadap BUMN dan lain-lainnya.

d. *Informal Control* (pengawasan konsumen)

Penilaian yang dilakukan oleh masyarakat atau konsumen, baik langsung maupun tidak langsung. Misalnya melalui media massa cetak atau elektronik, dan lain-lainnya.⁴⁵

Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa pengawasan itu memiliki beberapa jenis yang menyangkut masyarakat dan instansi itu sendiri.

4. Teknik Pengawasan

Untuk mengetahui dengan jelas apakah penyelenggaraan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana atau tidak, dan apakah terjadi deviasi atau tidak, manajemen perlu mengamati jalannya kegiatan operasional tersebut. Berbagai teknik yang digunakan di antaranya adalah:

a. Pengamatan langsung atau observasi oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan

⁴⁵ Ali Chaerudin, *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan SDM* (Sukabumi: CV. Jejak, 2019).

kegiatan dan menyelesaikan tugasnya. Teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasi strategi dengan efisien dan efektif.

- b. Melalui laporan, baik lisan maupun tertulis daripada penyedia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Dalam semua organisasi, penyampaian laporan dari seseorang kepada atasannya merupakan hal yang bukan hanya biasa terjadi, akan tetapi merupakan keharusan.
- c. Melalui penggunaan kuisisioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. Penggunaan kuisisioner sangat bermanfaat apabila maksudnya adalah untuk menggali informasi tentang situasi nyata yang dihadapi di lapangan dari sejumlah besar tenaga pelaksana kegiatan operasional.
- d. Wawancara. Apabila diperlukan wawancara dengan para penyelenggara berbagai kegiatan operasional pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan.⁴⁶

B. Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS)

1. Pengertian POKJAWAS

AD dan ART menyebutkan Pokjawas adalah organisasi yang disebut Kelompok Kerja Pengawas Kemenag RI (Satgas Pengawasan Kemenag RI) yang disingkat POKJAWAS Kementerian Agama RI. Pokjawas adalah organisasi yang berada di naungan Kementerian Agama yang didirikan dan untuk pengawas itu sendiri baik itu pengawas madrasah sataupun pengawas.⁴⁷

Pokjawas merupakan wadah kegiatan pelatihan supervisor. Secara keseluruhan, Pokjawas dibentuk sebagai wadah pengembangan profesional dalam pemaparan kewajiban pengawas. Tugas pengelola adalah meningkatkan kerjasama baik secara fungsional maupun

⁴⁶ Chaerudin.

⁴⁷ Munjin and Zidni Rosyadi, "Implementation of Madrasah Supervisor: A Case Study at the Banyumas Public and Private Madrasah Schools," *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 5, no. 1 (2021): 12–26, <https://doi.org/10.35723/ajie.v5i1.155>.

koordinatif di lingkungan Kementerian Agama baik tingkat nasional, kabupaten, dan kabupaten/kota.⁴⁸

Guru madrasah perlu meningkatkan keterampilan dan pengembangan profesionalnya untuk menunjang kualitas profesionalnya. Oleh karena itu perlu adanya wadah yang efektif dalam pelaksanaannya yaitu Satuan Tugas Pengawasan Madrasah (Pokjawas), sebagaimana dicatat dalam pemantauan, Pokjawad telah dibentuk di tingkat nasional, provinsi, dan administratif/kota.

Kelompok Kerja Pengawasan Madrasah yang selanjutnya disebut Pokjawas Madrasah adalah forum pengembangan profesi yang bertujuan untuk meningkatkan koordinasi dan hubungan kerja lintas fungsi antar pengawas madrasah di lingkungan Kementerian Agama.⁴⁹

Berdasarkan KMA No. 381 Tahun 1999, Kelompok Kerja Pengawasan Madrasah (Pokjawas) adalah wadah pengembangan profesi untuk meningkatkan hubungan kerjasama dan fungsional antar pengawas madrasah yang bekerja di sekolah Wakil Pemerintah/Departemen Agama Kota. Untuk mengoptimalkan koordinasi dan kesamaan visi dalam menerjemahkan kebijakan pendidikan yang masih berkembang dan dinamis di kalangan Pokjawas, perlu dibentuk kelompok kerja pemantauan (Pokjawas) di tingkat provinsi dan nasional.

2. Tujuan dan Peran POKJAWAS

Tujuan dari POKJAWAS sebagai suatu organisasi profesi yang menaungi pengawas adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kompetensi Pengawas yang Profesional.
- b. Membangun jati diri Pengawas yang bermartabat.
- c. Memfasilitasi profesi Pengawas yang sejahtera.
- d. Menjadi garda terdepan dalam penjaminan dan peningkatan mutu

⁴⁸ Munjin and Rosyadi.

⁴⁹ Ismail, "Kinerja Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Di Kabupaten Gorontalo."

madrasah.⁵⁰

POKJAWAS berfungsi sebagai wadah penyesuaian dan pembinaan keinginan pengajar, sebagai organisasi yang mendorong peningkatan kompetensi dan keterampilan profesional guru, dan sebagai pemberi aspek perizinan dalam perekrutan calon guru.⁵¹

Dalam AD dan ART Tahun 2017, Satgas Pengawasan menjelaskan peran Satgas Pengawasan (POKJAWAS) sebagai berikut.

- a) Menghubungkan kebijakan pendidikan negara dengan semua otoritas pengawas
- b) Membantu supervisor dalam karir, promosi dan menerima penghargaan dan pengakuan yang relevan.
- c) Guru preservice dalam peran profesional

Selain itu, Bab XI Satgas Pengawasan AD dan ART Tahun 2017 menyebutkan bahwa kegiatan dan upaya POKJAWAS meliputi:

- a) Melanjutkan pelaksanaan pertemuan di tingkat pusat, provinsi, dan kabupaten/kota.
- b) Menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan manajemen.
- c) Memberikan bantuan profesional kepada manajer dalam pelaksanaan tugas dan pengembangan karirnya.
- d) Meningkatkan kesejahteraan anggota dengan menciptakan suatu entitas ekonomi

Selain itu, untuk melaksanakan kegiatan POKJAWAS harus dibentuk badan operasional yang meliputi: lembaga pendidikan, lembaga komersial, lembaga bantuan hukum dan lembaga lain yang sejenis.

KMA No. 381 Tahun 1999, Kelompok Kerja Pengawasan Madrasah (Pokjawas) adalah wadah pengembangan profesi untuk meningkatkan hubungan kerjasama dan fungsional antar pengawas

⁵⁰ Hanifuddin Jamin, "Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pada MIN Meulaboh Kabupaten Aceh Barat."

⁵¹ Munjin and Rosyadi, "Implementation of Madrasah Supervisor: A Case Study at the Banyumas Public and Private Madrasah Schools."

madrasah yang bekerja di sekolah Wakil Pemerintah/Departemen Agama Kota. Untuk mengoptimalkan koordinasi dan kesamaan visi antar Pokjawas dalam menerjemahkan kebijakan pendidikan yang masih berkembang dan dinamis, perlu dibentuk kelompok kerja pemantauan (Pokjawas) di tingkat provinsi dan nasional.

Tujuan diselenggarakannya Kelompok Kerja Pengawasan Madrasah (POKJAWAS) adalah untuk mencetak tenaga-tenaga yang berkualitas dan profesional sesuai dengan bidang pengawasannya serta sarana untuk memaksimalkan kegiatan dan tugas dengan produktivitas kerja agar pelaksanaan tugas pengawasan optimal. untuk meningkatkan mutu pendidikan secara maksimal.

Berdasarkan pedoman Kementerian Agama Republik Indonesia tentang organisasi kelompok kerja pengawas (Pokjawas), tujuan POKJAWAS dirinci sebagai berikut:

- a. Memberikan peluang untuk memiliki wadah sarana pengembangan kompetensi dan profesi bagi para pengawas madrasah melalui organisasi profesi sehingga mendukung dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawab kepengawasannya.
- b. Memberikan kesempatan untuk mengakomodir aktivitas tugas dan kegiatan pengembangan profesi kepengawasan yang tertuang dalam program organisasi sehingga mendukung terhadap kualitas tugas kepengawasannya.
- c. Menjadi forum konsultasi dan komunitas yang terkoordinasi antar pengawas madrasah.
- d. Meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab dalam pengawasan pelaksanaan akademik dan administrasi di madrasah/sekolah.
- e. Menghubungkan pemikiran dan tindakan bersama dalam pelaksanaan tugas pembinaan dan pendampingan.
- f. Meningkatkan motivasi dan visi pengawas Madres, meningkatkan ketrampilan dan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya.
- g. Buatlah daftar seluruh permasalahan yang dihadapi pengawas

madrasah, diskusikan dan selesaikan sesuai dengan keadaan tempat kerja masing-masing.

- h. Memberikan informasi kepada guru madrasah berminat mengajar sesuai peraturan yang berlaku.
- i. Mendorong terlaksananya program aksi kelompok kerja guru secara optimal.⁵²

Dengan adanya POKJAWAS diharapkan guru dapat meningkatkan kualifikasi dan profesionalismenya. Selain melalui bantuan organisasi yang dibentuk oleh pemerintah, pengawas juga dapat meningkatkan kualifikasi dan profesionalismenya melalui organisasi lain, seperti: Persatuan Pengawas Sekolah Indonesia (APSI), Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KPPS), Musyawarah Pengawas Kerja Sekolah (MKPS) . Seluruh kegiatan yang diselenggarakan POKJAWAS bersifat multifase, mulai dari identifikasi masalah, penyusunan program POKJAWAS, penyusunan program tahunan, bulanan, dan mingguan.⁵³

3. Kompetensi POKJAWAS dalam Pengembangan SDM Madrasah

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas profesionalnya.⁵⁴ Sesuai dengan Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 1 ayat 10 menyatakan bahwa, “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya”⁵⁵

Secara singkat keenam kompetensi tersebut memiliki dimensi sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 2 tahun 2012 Tentang Pengawas

⁵² Muttaqin, “Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Pengawas Madrasah Studi Kasus Pada Kementerian Agama Kota Pontianak.”

⁵³ Erwin, Usman, and Ibrahim, “Implementasi Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.”

⁵⁴ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori Dan Praktik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014).

⁵⁵ Muhamad Yayat Ruhayat, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah,” *Jurnal Pendidikan UNIGA* 11, no. 1 (2017), <https://doi.org/10.52434/jp.v11i1.26>.

Madrasah dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah, yang tergambarkan sebagai berikut:

a. Kompetensi kepribadian

- 1) Memiliki akhlak mulia dan dapat diteladani
- 2) Memiliki tanggung jawab terhadap tugas
- 3) Memiliki kreativitas dalam bekerja dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan tugas jabatan
- 4) Memiliki keinginan yang kuat untuk belajar hal-hal yang baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya
- 5) Memiliki motivasi yang kuat kerja pada dirinya dan pada pihak-pihak pemangku kepentingan

b. Kompetensi supervise akademik

- 1) Mampu memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan perkembangan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau PAI pada sekolah.
- 2) Mampu memahami konsep, prinsip, teori atau teknologi, karakteristik, dan perkembangan proses pembelajaran atau bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan atau pai pada sekolah
- 3) mengetahui cara mengarahkan guru untuk menyusun kurikulum pada setiap mata pelajaran atau jurusan pengembangan di madrasah dan/atau sekolah, berdasarkan standar isi, standar kualifikasi dan kompetensi inti serta prinsip pengembangan kurikulum.
- 4) Mampu mengarahkan guru untuk memilih dan menggunakan strategi, cara, metode pembelajaran atau kepemimpinan yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik melalui bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau sekolah.
- 5) Mampu membimbing guru dalam penyusunan rencana

pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk setiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau sekolah.

- 6) Mampu mengarahkan guru dalam melakukan kegiatan belajar mengajar (di kelas, laboratorium dan/atau lapangan untuk mengembangkan potensi siswa pada setiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di tingkat madrasah dan/atau sekolah)
- 7) Mampu membimbing guru dalam mengelola, memelihara, mengembangkan dan menggunakan media pembelajaran dan kesempatan pembelajaran, atau memimpin setiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau sekolah.
- 8) Mampu memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pengajaran atau bimbingan pada setiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau sekolah.

c. Kompetensi supervise manajerial

- 1) Mampu menerapkan teknik dan prinsip manajemen untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah
- 2) mampu mengembangkan program pengawas berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan madrasah
- 3) mengetahui cara mengembangkan metode kerja dan perangkat yang diperlukan untuk memenuhi tugas pokok dan tanggung jawab guru madrasah
- 4) dapat menyusun laporan hasil pengawasan dan memeriksanya untuk menyempurnakan program pengendalian selanjutnya
- 5) Mampu membimbing kepala madrasah dalam penyelenggaraan dan pengelolaan madrasah untuk memandu peningkatan mutunya
- 6) Dapat mengembangkan guru dan pemimpin madrasah
- 7) Mampu mendorong guru dan pimpinan madrasah untuk melakukan refleksi terhadap hasil yang dicapai untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam pelaksanaan tugas pokok
- 8) Memahami standar pendidikan nasional dan menggunakannya untuk membantu pimpinan madrasah mempersiapkan diri

menghadapi akreditasi.

d. Kompetensi evaluasi Pendidikan

- 1) Mampu mengembangkan kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran atau kepemimpinan pada madrasah dan/atau sekolah
- 2) Mampu membimbing guru dalam mengajar atau kepemimpinan untuk menentukan aspek-aspek penting yang perlu dievaluasi untuk setiap bidang perkembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau sekolah.
- 3) Mampu mengevaluasi kinerja kepala sekolah, guru, dan pegawai madrasah dalam memenuhi tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran atau kepemimpinan pada setiap bidang atau mata pelajaran pengembangan di madrasah dan/atau sekolah.
- 4) Mampu memantau pelaksanaan pengajaran atau kepemimpinan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk meningkatkan mutu pengajaran atau kepemimpinan di madrasah dan/atau sekolah di setiap daerah atau jurusan pengembangan.
- 5) Mampu membimbing guru dalam memanfaatkan hasil evaluasi untuk meningkatkan mutu pembelajaran atau dalam membimbing setiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau sekolah.
- 6) Mampu mengolah dan menganalisis data yang diperoleh dari hasil evaluasi kinerja penyelenggara, prestasi kerja guru dan staf madrasah.

e. Kompetensi penelitian dan pengembangan

- 1) Mampu menguasai berbagai pendekatan, jenis dan metode penelitian pendidikan
- 2) Mengetahui bagaimana mendefinisikan tugas-tugas manajemen yang penting bagi penelitian, baik dari sudut pandang tugas manajemen maupun pengembangan karir

- 3) Dapat menyusun proposal penelitian pendidikan, dan proposal penelitian kualitatif dan kuantitatif
 - 4) mampu melakukan penelitian pendidikan untuk memecahkan permasalahan pendidikan yang berguna ditinjau dari tugas pokok dan tanggung jawabnya;
 - 5) Mampu mengolah dan menganalisis data penelitian pendidikan baik kualitatif maupun kuantitatif
 - 6) Dapat menulis artikel ilmiah tentang pendidikan dan/atau kepemimpinan dan menggunakannya untuk meningkatkan mutu pengajaran
 - 7) Mampu menyiapkan pedoman, pedoman, buku dan/atau modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di madrasah dan/atau sekolah.
 - 8) Dapat memberikan petunjuk kepada guru dalam penelitian tindakan kelas, serta dalam perencanaan dan pelaksanaannya di madrasah dan/atau sekolah
- f. Kompetensi sosial
- 1) Mampu bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
 - 2) Aktif dalam kegiatan organisasi profesi pengawas satuan pendidikan dalam rangka mengembangkan diri.⁵⁶
4. Program Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS)
- Penyusunan program Pokjawas madrasah mencakup:
- a. Visi, Misi, Tujuan, Rencana Kerja (kegiatan, pembiayaan dan kalender kegiatan).⁵⁷
 - b. Program Pokjawas Madrasah meliputi aspek Peningkatan Kompetensi dan Pengembangan Profesi yang mencakup:

⁵⁶ Erwin, Usman, and Ibrahim, "Implementasi Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone."

⁵⁷ Saputra, "Kompetensi Pengawas Madrasah Dan PAI Di Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan."

- 1) Diklat fungsional yang bekerja sama dengan Pusdiklat atau Balai Diklat Keagamaan, sesuai peraturan yang berlaku;
- 2) Kegiatan peningkatan kompetensi pengawas madrasah yang mencakup program pengembangan kompetensi kepribadian, sosial, supervisi manajerial, supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, dan penelitian dan pengembangan;
- 3) Kegiatan pengembangan karir pengawas madrasah yang meliputi pelatihan penyusunan dan pemberkasan untuk kenaikan pangkat dan jabatan;
- 4) Program Publikasi Ilmiah pengawas madrasah, antara lain mencakup:
 - a) Menyelenggarakan forum ilmiah untuk presentasi pengawas madrasah;
 - b) Menyelenggarakan publikasi karya ilmiah pengawas madrasah atas hasil penelitian atau gagasan ilmu di bidang pendidikan formal;
 - c) Menerbitkan karya tulis/karya ilmiah pengawas madrasah dalam bentuk jurnal ber ISSN dan buku ber ISBN.⁵⁸
- 5) Program Karya Inovatif pengawas madrasah, antara lain mencakup:
 - a) Memfasilitasi penemuan atau presentasi temuan teknologi tepat guna;
 - b) Memfasilitasi penemuan atau presentasi temuan ciptaan karya seni;
 - c) Memfasilitasi pembuatan/modifikasi alat pelajaran/peraga/praktikum;

⁵⁸ Lukman Nasution, Sudirman Suparmin, and Gongon T.P. Siregar, *Supervisi Akademik Pengawas (Teori Dan Aplikasi Melalui Mutu Pendidikan)* (Medan: CV. Sentosa Deli Mandiri, 2020).

- d) Menyelenggarakan pengembangan/penyusunan standar/pedoman, dan sejenisnya.⁵⁹
- c. Program kolaborasi strategis dengan pemangku kepentingan di berbagai tingkatan untuk mewujudkan komunitas belajar profesional di Madrasah Pokjawa dalam rangka peningkatan kapasitas dan pengembangan profesional. Menetapkan kegiatan program penguatan profesionalisme guru Madrasah serta mengkoordinasikan dan mensinergikan program peningkatan mutu dengan KKM (KKRA, KKMI, KKMTs, KKMA/MAK), KKG dan MGMP/MGBK antara lain:
- 1) musyawarah kerja,
 - 2) rapat koordinasi,
 - 3) workshop,
 - 4) pelatihan
 - 5) *outbound*,
 - 6) studi edukasi dan lain-lain.
- d. Program Madrasah Pokjawas bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Pendidikan melalui Departemen Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Agama RI, Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi, Kepala Badan Pengurus. Disahkan oleh Kantor Kementerian Agama Kota.
- e. Madrasah Pokjawas Kabupaten/Kota atau Gabungan Madrasah Pokjawas Kabupaten/Kota akan melaksanakan kegiatan dalam 1 (satu) tahun paling sedikit 6 kali pertemuan untuk kegiatan peningkatan keterampilan dan pengembangan profesi sesuai program yang telah disusun dan disepakati. Sisanya sebanyak 6 kali pertemuan digunakan oleh pengawas madrasah sesuai tingkatannya untuk membahas rencana, pelaksanaan, pelaporan dan pemantauan.

⁵⁹ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Pedoman Penyelenggaraan Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Di Lingkungan Kementerian Agama RI* (Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia, 2011).

f. Pokjawas Madrasah Provinsi menyelenggarakan kegiatan dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Guru pendamping Kabupaten/Kota dan anggota Pokjawas Madrasah Kabupaten/Kota atau Pokjawas Madrasah Kabupaten/Kota Bersama mengikuti peningkatan keterampilan dan pengembangan profesi.
- 2) Kegiatan yang dilakukan tidak berada dalam lingkup tugas dan tanggung jawab Pokjawa Madrasah Kabupaten/Kota atau Pokjawa Madrasah Gabungan Kabupaten/Kota.
- 3) Dalam waktu satu (satu) tahun, Pokjawa Madrasah Provinsi akan menyelenggarakan pertemuan minimal 2 (dua) kali pertemuan untuk membahas beberapa topik guna membantu para guru meningkatkan dan memperkuat keterampilannya di Pokjawa Madrasah Kabupaten/Kota atau Pokjawa Madrasah Gabungan Kabupaten/Kota.
- 4) Pokjawas Madrasah Nasional akan menyelenggarakan pertemuan sekurang-kurangnya 1 (satu) kali dalam setahun untuk membahas isu-isu terkini pendidikan nasional, pendidikan dan supervisi madrasah.⁶⁰
- 5) Sertifikat/surat keikutsertaan dalam kegiatan Pokjawas Madrasah, ditandatangani oleh kepala guru dan pendidik Kementerian Agama RI, direktur umum pendidikan Islam, direktur kantor wilayah Kementerian Agama provinsi atau direktur dari kantor kementerian agama negara/kota sesuai kewenangannya atas usulan ketua Pokjawas Madrasah.⁶¹

⁶⁰ Kementerian Agama Republik Indonesia.

⁶¹ Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, *Modul Pengelolaan Tugas Pokok Dan Kode Etik Pengawas Sekolah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2018).

C. Kepala Madrasah Aliyah

1. Pengertian Kepala Madrasah Aliyah

Kepala Madrasah Aliyah adalah guru fungsional yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memimpin Lembaga pendidikan tingkat menengah atas atau Madrasah Aliyah.⁶² Istilah pimpinan dalam ungkapan bahasa Inggris disebut dengan *leader* (akar kata *to lead*) yang artinya tampil paling depan dalam mengelola, mendorong, mengungkapkan ide/gagasan segar, selangkah lebih maju dan melakukan perubahan dengan kekuasaan yang dimilikinya.⁶³

2. Peran Kepala Madrasah Aliyah

Kepala Madrasah Aliyah mempunyai wewenang dan peranan untuk memajukan dan meningkatkan mutu Madrasah. Oleh karena itu, kepala Madrasah Aliyah mempunyai kedudukan yang dapat menentukan masa depan Madrasah tersebut. Kepala Madrasah merupakan jabatan pegawai negeri sipil yang diberikan oleh Kementerian Agama, yang mempunyai tugas mengelola manusia dan sumber daya manusia, termasuk guru dan siswa, untuk memperkuat dan meningkatkan mutu.⁶⁴

Terkait dengan terwujudnya visi dan misi dalam pembelajaran, kompetensi kepala madrasah harus diperhatikan dalam manajemen. Permasalahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan manajemen, namun juga permasalahan pribadi yang sering dihadapi oleh pengelola Madrasah Aliyah. Dalam melaksanakan hal tersebut, pemimpin Madrasah Aliyah harus memiliki tambahan ilmu dan minimal mampu berfungsi sebagai pemimpin, pelatih, motivator dan pembaharu.⁶⁵

Dalam implementasinya, untuk menyusun strategi peningkatan kualitas

⁶² Siti Yumnah et al., “Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sumber Daya Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan,” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2023): 92–104, <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.350>.

⁶³ Achamadudin A, “Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah,” *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 4, no. 3 (2017), <https://doi.org/10.32729/edukasi.v4i3.411>.

⁶⁴ Wahyu Iskandar, Muhammad Yusuf, and Annisa, “Prototipe Supervisi Pendidikan Dan Kinerja Kepala Madrasah Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan,” *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 4, no. 2 (2019), <https://doi.org/10.15575/isema.v4i2.6195>.

⁶⁵ Iskandar, “Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah.”

dan profesionalisme guru madrasah, harus diciptakan suasana kondusif yang mendorong gerakan positif dalam model pendidikan. Sebagai kepala madrasah, kepala madrasah wajib melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan madrasah. Selain berperan sebagai pemimpin, kepala madrasah juga bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan dan perencanaan organisasi serta pimpinan dalam membangun organisasi di seluruh aspek madrasah.⁶⁶

Kepala Madrasah Aliyah, dalam pelaksanaan tugasnya haruslah mencerminkan beberapa hal berikut ini:

- a. Konstruktif, kepala Madrasah Aliyah haruslah berupaya dalam memberikan motivasi yang membangun dalam upaya profesionalisme di lingkungan kependidikan termasuk kepada tenaga kependidikan.
- b. Kreatif, dalam upaya peningkatan kualitas tenaga pendidikan, dalam menjalankan tugasnya, kepala madrasah haruslah memiliki metode yang sesuai.
- c. Delegatif, dalam upaya peningkatan kinerja diikuti kualitas serta profesionalismenya, kepala madrasah bertugas mengetahui kemampuan dan keahlian dari tiap tenaga pendidiknya.
- d. Integratif, kepala Madrasah Aliyah bertugas dalam memadukan dan membangkitkan sinergitas agar tenaga pendidik dapat lebih efisien dan produktif dalam memberikan pembelajaran.
- e. Rasional dan obyektif, kepala Madrasah wajib memberikan berbagai bentuk pertimbangan dalam melaksanakan roda kepemimpinan secara obyektif serta rasional.
- f. Pragmatis, artinya kepala Madrasah Aliyah memiliki wewenang dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah berkaitan dengan profesionalisme tenaga kependidikan serta keahlian tenaga pendidik.
- g. Keteladanan, dengan ini kepala madrasah bertanggungjawab dalam

⁶⁶ Johandri Taufan et al., "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021), <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.572>.

memberikan keteladanan serta contoh yang baik.

- h. Fleksible serta adabable, sebagai kepala madrasah, dalam upayanya meningkatkan profesionalisme dalam membina tenaga kependidikan, perlu adanya usaha menjadikan lingkungan kerja yang nyaman sesuai dengan atmosfer kerja.⁶⁷

Kepala Madrasah Aliyah mempunyai peranan penting dalam memajukan dan meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah. Oleh karena itu, kedudukan pemimpin Madrasah Aliyah sangat menentukan masa depan Madrasah yang dipimpinnya. Sagala mengatakan, Kepala Madrasah Aliyah merupakan pejabat Kementerian Agama yang mengelola lembaga pendidikan formal dengan tujuan untuk meningkatkan dan memperkuat sumber daya manusianya, baik guru, dosen, dan siswa melalui visi dan misi yang diusungnya. ⁶⁸

Madrasah Aliyah harus mendukung keahlian pemimpin Madrasah Aliyah dalam menerapkan kepemimpinan dalam mewujudkan visi dan misi pembelajarannya. Berbagai permasalahan terus bermunculan karena saat ini banyak pimpinan Madrasah Aliyah yang terjebak dalam urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada staf administrasi. Dalam menjalankan tugasnya, pekerjaan seorang pengelola Madrasah Aliyah merupakan pekerjaan sulit yang memerlukan keterampilan tambahan. Memenuhi kewajiban pejabat kepala lembaga pendidikan, Madrasah Aliyah atau kepala Madrasah harus dapat berfungsi sekurang-kurangnya sebagai pendidik, pengelola, pengurus, pengawas, pimpinan, inovator, serta motivator.⁶⁹

⁶⁷ St. Wardah Hanafie Das and Abdul Halik, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2021).

⁶⁸ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009).

⁶⁹ Wahyu Iskandar and Imam Machali, "Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Ibtidaiyah Kota Yogyakarta," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 10, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.24042/alidarrah.v10i1.6485>.

3. Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah

Kepala madrasah merupakan jabatan fungsional di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia yang memiliki tugas dan wewenang untuk memimpin madrasah dalam praktik kegiatan belajar mengajar (KBM), atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.⁷⁰

Lebih lanjut, gagasan kepala madrasah dapat juga diartikan sebagai seorang guru yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan semua sumber daya yang ada di madrasah⁷¹ agar dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan bersama.⁷²

Menurut PMA 29 tahun 2014 madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudhotul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK). Masing-masing tingkatan mempunyai pimpinan yang disebut kepala madrasah.

Keberhasilan madrasah selain ditentukan oleh guru, pegawai, dan peserta didik, sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah. Menurut Yulk mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Ralph M. Stogdill mengatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang di

⁷⁰ Imron, Purwanto, and Yusuf Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam (JIEI)* 7, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2228>.

⁷¹ Iskandar and Machali, "Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Ibtidaiyah Kota Yogyakarta."

⁷² Yayat Ruhayat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah," *Jurnal Pendidikan UNIGA* 11, no. 1 (2017), <https://doi.org/10.52434/jp.v11i1.26>.

organisasi menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan. Sehingga dari pengertian tersebut seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi dan menggerak komponen-komponen yang ada di madrasah.⁷³

Kepala madrasah dalam melaksanakan administrasi madrasah harus cakap. Permendiknas No. 13 Tahun 2007 mensyaratkan 5 kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah. Lima kompetensi yang harus dikuasai kepala madrasah adalah:⁷⁴

a. Kompetensi pribadi, meliputi:

- 1) Berbudhi pekerti luhur
- 2) Bersikap terbuka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah.
- 3) Melaksanakan tugas pokok dan wewenangnya dengan penuh kejujuran, keikhlasan, komitmen dan integritas.
- 4) Pengendalian diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala madrasah.⁷⁴

b. Kompetensi Manajerial

- 1) Kemampuan untuk menyelenggarakan program dan kebijakan sesuai dengan visi dan misi madrasah.
- 2) Kemampuan untuk merumuskan tujuan guna meningkatkan mutu pendidikan
- 3) Menciptakan budaya madrasah dan iklim belajar yang kondusif dan inovatif.
- 4) Menerapkan kepemimpinan yang inspiratif.
- 5) Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran yang sejalan dengan visi, misi dan tujuan madrasah.
- 6) Memiliki kompetensi untuk mengembangkan madrasah sesuai dengan standar mutu madrasah yang unggul.

⁷³ Muhammad Fadhl, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Komitmen Guru Terhadap Efektifitas Madrasah Di Lhokseumawe," *Jurnal Iqra'* 4, no. 1 (2019), <https://doi.org/10.25217/ji.v4i1.447>.

⁷⁴ Ruhayat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah," 2017.

- 7) Memberikan dukungan enggan memberikan contoh dan melayani sebagai Kepala Madrasah Aliyah.
- 8) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah.
- 9) Membangun rasa saling percaya dan memfasilitasi kerja sama agar tercipta kerjasama yang kuat antar warga madrasah.⁷⁵

c. Kompetensi kewirausahaan, meliputi:

- 1) Memotivasi warga madrasah agar berhasil melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
- 2) Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi perkembangan madrasah
- 3) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.
- 4) Memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan.
- 5) Menerapkan nilai dan prinsip kewirausahaan dalam mengembangkan madrasah.

d. Kompetensi Pengawasan

- 1) Mengembangkan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.
- 2) Melakukan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan metode dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Evaluasi dan tindak lanjut kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi sosial

- 1) Ikut serta dalam kegiatan sosial.
- 2) Merespon dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain.
- 3) Mengembangkan dan mengelola dalam hubungan untuk memperoleh dukungan ide, sumber belajar, dan pendanaan madrasah/ madrasah⁷⁶

⁷⁵ Iskandar and Machali, "Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Ibtidaiyah Kota Yogyakarta."

⁷⁶ Nugraha, "Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat."

Menurut Ruhiyati, penyelenggaraan madrasah mempunyai bidang usaha antara lain (1) kurikulum atau pembelajaran, (2) kesiswaan, (3) ketenagakerjaan; (4) sarana dan prasarana; (5) Pendanaan. (6) PR. (7) layanan pribadi. Dalam manajemen modern, seorang pemimpin harus mampu berperan sebagai pemimpin. Dimulai dengan tugas manajemen, yaitu. perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan, kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai pengawas pengajaran dan evaluator program madrasah. Dalam kebijakan pendidikan nasional, kepala Madrasah Aliyah mempunyai tujuh peran utama, yaitu: (a) pendidik (educator); (b) seorang administrator; resmi (c) pengawas; (d) pengelola; (e) rangsangan, dan (f) inovatif.⁷⁷

Kepala Madrasah sebagai manajer harus memiliki kompetensi dan keterampilan utama dalam manajemen organisasi yaitu keterampilan perencanaan, keterampilan mengorganisasikan sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan pengendalian dan evaluasi.”

a. Keterampilan melaksanakan perencanaan

Kepala madrasah diperlukan untuk memiliki kemampuan untuk merancang berbagai program kedepannya, dalam hal ini perencanaan yang dirancang oleh kepala Madrasah dilakukan baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun perencanaan jangka panjang.

- 1) Perencanaan jangka pendek meliputi rencana yang dibuat untuk satu bulan sampai satu tahun ajaran di madrasah, seperti penyelenggaraan Ujian Tengah Semester (UTS), Ujian Akhir Semester (UAS), Pendalaman Materi Menjelang Ujian bagi Kelas XII, dan lain sebagainya.
- 2) Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan yang memakan waktu 2-5 tahun, hal ini meliputi Program Kerja Madrasah seperti Program Literasi, Program Jum'at bersih, dan sebagainya
- 3) Perencanaan jangka panjang adalah perencanaan selama 5-10 tahun.

⁷⁷ Ruhiyat, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah,” 2017.

Perencanaan jangka panjang ini meliputi penyusunan visi misi madrasah untuk 10 tahun yang akan datang. Perencanaan jangka panjang ini menyangkut masa depan madrasah terhadap kualitas mutu pendidikan di madrasah.

Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik adalah setengah dari keberhasilan dalam sebuah pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan: apa yang dilakukan (*what*), di mana dilakukan (*where*) siapa yang dilakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*). Perencanaan yang rinci tersebut akan menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan pekerjaan⁷⁸

b. Keterampilan melaksanakan pengorganisasian

Lembaga pendidikan adalah sumber daya yang besar seperti sumber daya manusia yang meliputi guru, staf dan siswa, sumber keuangan dan sumber daya fisik mulai dari gedung, sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering terjadi adalah keterbatasan sumber daya. Kepala madrasah harus dapat memanfaatkan sumber daya yang ada dan memanfaatkannya dengan sebaik mungkin. Walaupun dengan keterbatasan sumber daya yang mereka miliki merupakan modal awal dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk itu, seni pengelolaan sumber daya merupakan keterampilan pengelolaan yang tidak bisa ditinggalkan.⁷⁹

Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah disepakati sebelumnya. Pada fase ini kepala madrasah membangun cara kerja lembaga pendidikan, memberikan contoh dalam bekerja, menciptakan motivasi dan kerjasama, selalu mengkoordinasikan

⁷⁸ Imam Machali, "MANAJEMEN MUTU SISTEM PEMBELAJARAN MADRASAH: Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, Sarana Prasarana, Dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Pembelajaran Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Siswa Di Madrasah Aliyah Swasta Di Kota Yogyakarta Tahu" (Universitas Pendidikan Indonesia, 2011), <http://repository.upi.edu/8689/>.

⁷⁹ Imron, Purwanto, and Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan."

unsur-unsur pembelajaran yang berbeda. Desain yang baik tidak ada gunanya kecuali dilaksanakan secara serius dan profesional.

- c. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugas pengawasan dan pengendalian.

Supervisi (pengawasan) ini terdiri dari supervisi administratif serta supervisi di bidang pengajaran. Supervisi administratif berarti melaksanakan supervisi di bidang pengembangan kemampuan dan kompetensi manajerial dan kelembagaan, sedangkan supervisi mengajar adalah pengawasan dan pengendalian tugas dan kemampuan guru sebagai guru. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki kompetensi dan keterampilan profesional sebagai seorang guru, agar mampu memberikan pengawasan yang baik kepada bawahannya.⁸⁰

4. Profesionalisme Kepala Madrasah Aliyah

Seorang Kepala Madrasah dikatakan profesional apabila mampu meningkatkan mutu pendidikan. Untuk itu, kepala madrasah harus mengetahui tugas-tugas apa yang harus dilakukannya. Adapun tugas kepala madrasah sebagai penyalur komunikasi di lingkungan madrasah adalah:

- a. Kepala madrasah penanggungjawab dan bertanggung jawab
- b. Kepala madrasah adalah seorang politisi.
- c. Kepala madrasah mampu menghadapi berbagai permasalahan.
- d. Kepala madrasah adalah seorang diplomat.
- e. Seorang manajer harus berpikir analitis dan konseptual.
- f. Kepala madrasah membuat keputusan yang sulit.
- g. Kepala madrasah merupakan mediator atau penengah.

Dalam kegiatan kepemimpinannya, selain perlu mengetahui dan memahami tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin, juga tidak kalah pentingnya bagi kepala madrasah untuk memahami dan memahami perannya. Peran kepala madrasah salah satunya adalah peran kepala madrasah yang

⁸⁰ Chudzaifah, "Supervisi Pendidikan Islam: Telaah Model Pengawasan Madrasah Di Kota Sorong."

dikemukakan oleh Wahjosumidjo yaitu peran hubungan antar manusia, komunikasi dan pengambil keputusan.⁸¹

Di antara ketiga peran manajer sebagai manajer, penulis dapat menggambarkan sebagai berikut:

a. Peran hubungan interpersonal

- 1) Angka tersebut merupakan simbol yang dipahami oleh kepala madrasah sebagai simbol madrasah.
- 2) Kepemimpinan (*leadership*). Kepala madrasah merupakan pemimpin yang menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat menimbulkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan
- 3) Kontak (tautan). Kepala madrasah merupakan penghubung antara kepentingan kepala madrasah dengan kepentingan di luar dan di dalam lingkungan madrasah.

b. Peran informasi

- 1) Kepala madrasah selalu melakukan pengamatan terhadap lingkungan karena potensi informasi tersebut mempengaruhi madrasah.
- 2) Kepala madrasah bertanggung jawab untuk menyebarkan dan berbagi informasi dengan guru, staf dan orang tua.
- 3) Kepala madrasah menyebarluaskan informasi ke lingkungan eksternal seperlunya.⁸²

c. Sebagai pengambil keputusan

- 1) Kepala madrasah selalu berusaha untuk meningkatkan penampilan madrasah melalui visi misi dan program baru yang disesuaikan dengan identifikasi kebutuhan dan permasalahan yang ada di madrasah.
- 2) Kepala madrasah mampu dapat mengantisipasi permasalahan yang akan muncul yang mengganggu kondisi dan kualitas madrasah

⁸¹ Moh. Rahmad, "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Selatan," *Tanzhim* 1, no. 2 (2016): 96–107, <http://www.jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/tanzhim/article/view/46>.

⁸² Nugraha, "Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat."

- 3) Kepala madrasah bertanggung jawab untuk menerima atau memperoleh sumber daya yang disediakan dan didistribusikan.
- 4) Kepala madrasah mampu mengadakan pembicaraan dan konsultasi dengan pihak luar untuk memenuhi kebutuhan madrasah.⁸³

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen profesional kepala madrasah mencakup kewajiban dan peran kepala madrasah dapat dipenuhi sepenuhnya.

Dalam kegiatan pengembangan diri, yang diprioritaskan adalah kebutuhan guru untuk mencapai taraf dan peningkatan kompetensi profesionalnya, terutama yang berkaitan dengan pemberian layanan pendidikan. “Tahapan pengembangan diri ditentukan oleh latar belakang atau latar belakang keluarga tertentu dan status sosial ekonomi siswa dalam belajar.”

- a. Menghormati hukum, peraturan, kode etik dan nilai-nilai agama dan moral guru.
- b. Memelihara dan menggalang persatuan dan kesatuan melalui nilai-nilai dan standar Madrasah.

Selain strategi di atas, William Produser menjelaskan bahwa kepala sekolah telah menerapkan beberapa strategi untuk memperkuat profesionalisme guru, yaitu:

- a. Mendengarkan Mendengarkan artinya kepala madrasah mendengarkan apa yang disampaikan guru, baik kelemahan, kesulitan, kesalahan, permasalahan dan segala sesuatu yang dialami guru termasuk pengalamannya sendiri. berhubungan dengan pertumbuhan. guru dengan keterampilan profesional.
- b. Pemecahan masalah (*problem solving*) Yang dimaksud dengan pemecahan masalah adalah kepala madrasah bersama-sama dengan guru memecahkan masalah yang dihadapi guru.
- c. Dorongan Yang dimaksud dengan dorongan adalah kepala madrasah

⁸³ Ruhiyat, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah,” 2017.

mendorong agar guru mau mengulang sesuatu jika masih belum jelas.

- d. Drama tersebut mencoba mengungkapkan pemahamannya tentang apa artinya menjadi seorang guru.
- e. Menjelaskan (menjelaskan) kepada kepala madrasah apa yang dimaksud guru. Untuk menggambarkan hal ini, kepala madrasah menanyakan apa yang diinginkan gurunya.
- f. Negosiasi. Selama negosiasi, kepala madrasah dan guru menyepakati tugas yang akan dilaksanakan secara individu atau kolektif.
- g. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah melakukan presentasi tertentu dengan maksud agar guru memperhatikan dan menirunya.
- h. Instruksi mengarahkan guru untuk melakukan hal-hal tertentu.
- i. Standardisasi (standardisasi) Standardisasi artinya kepala madrasah melakukan pergantian guru.
- j. Afirmasi (afirmasi) Afirmasi artinya madrasah Aliyah menggambarkan kondisi yang mendorong berkembangnya guru.

2. Indikator Kepala Madrasah

Indikator kepala madrasah yang efektif secara umum dapat dilihat melalui tiga hal pokok sebagai berikut:

- a. Komitmen terhadap visi madrasah dalam menunaikan tugas dan tanggung jawabnya
- b. Menjadikan visi Madrasah sebagai pedoman dalam menjalankan dan mengelola Madrasah
- c. Kegiatannya selalu fokus pada pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Sedangkan menurut Mulyasa, indikator kepemimpinan madrasah yang efektif adalah sebagai berikut:

- 1) Penerapan manajemen partisipatif khususnya dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Secara aktif, berkala dan terus menerus mengadakan pertemuan dengan komite madrasah, guru dan warga madrasah lainnya mengenai permasalahan yang memerlukan perhatian.
- 3) Menyediakan waktu untuk komunikasi terbuka dengan guru, siswa dan

madrasah lain.

- 4) Memimpin dan membimbing guru dalam menyelesaikan permasalahan bisnis, siap membantu secara proporsional dan profesional.
- 5) Para guru dan seluruh warga madrasah memastikan standar pembelajaran diikuti dengan disiplin yang tinggi.
- 6) Menyediakan ruang yang memungkinkan terwujudnya madrasah bagi seluruh warga madrasah.
- 7) Memberikan kesempatan yang luas untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai masalah madrasah.
- 8) Sebisa mungkin melacak kemajuan belajar siswa melalui data prestasi guru.
- 9) Menunjukkan sikap dan perilaku khas yang dapat diteladani.
- 10) Anda memiliki gaya manajemen yang demokratis, langsung dan terbuka.
- 11) Melakukan kunjungan kelas untuk melihat kegiatan kelas
- 12) Mendukung guru dalam menegakkan disiplin.
- 13) Mengembangkan kerja aktif, kreatif dan efektif.⁸⁴

3. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Menurut Basri, Kepala madrasah memiliki tugas utama sebagai berikut:⁸⁵

- a. Manajemen, Manajemen Situasi, Manajemen Operasional Madrasah dan Juru Bicara Madrasah.
- b. Meyakinkan orang lain mengenai perlunya perbaikan.
- c. Menyebutkan tujuan akhir madrasah.
- d. Membantu memperlancar proses perubahan, memecahkan masalah dan mempererat hubungan orang-orang terkasih.
- e. menghubungkan masyarakat dengan sumber dana yang diperlukan.

Sebagai supervisor, kepala madrasah memiliki beberapa tugas, antara lain:

⁸⁴ Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*.

⁸⁵ Hasan basri. 2014. *Kepemimpinan*.....

- a. Membimbing guru agar memahami dengan jelas tujuan pendidikan yang ingin dicapainya dan arah proses pencapaiannya.
- b. Pelatihan kepada guru agar lebih jelas memahami permasalahan dan kebutuhan peserta didik di madrasah.
- c. Memilih dan memberikan tugas berdasarkan minat, bakat, dan kemampuannya, serta mendorong guru untuk terus mengembangkan minat, bakat, dan kemampuannya.
- d. Mengevaluasi dan memantau prestasi kerja terhadap kriteria yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan madrasah.

Kepala madrasah melakukan dua tugas utama, yang pertama sebagai proses manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pengomunikasian, mempengaruhi dan melakukan evaluasi. Kedua, bidang pendidikan yang terdiri dari program madrasah, siswa dan staf, dana sarana fisik, dan hubungan dengan masyarakat.⁸⁶

D. Hasil Penelitian yang Relevan

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki kesamaan dengan penelitian ini. Oleh karena itu, jika ada penelitian terdahulu dijadikan acuan atau refleksi bagi penulis, mungkin nanti akan ada persamaan dan perbedaannya. Beberapa penelitian terdahulu yang penulis uraikan secara singkat di sini adalah sebagai berikut:

Pertama, Suwarni Sulaiman menyimpulkan bahwa penelitiannya mengungkapkan bahwa pengawas PAI secara bersama-sama menyusun program kerja pengawas di awal tahun ajaran yang langsung dikoordinasikan. Koordinator Pengawasan (KORWAS) yang meliputi; program kerja tahunan, program semester, kurikulum (RKA) dan rencana pengelolaan (RKM). Isi programnya adalah sebagai berikut; Materi kegiatan pengawasan, bentuk

⁸⁶ Machali, "MANAJEMEN MUTU SISTEM PEMBELAJARAN MADRASAH: Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, Sarana Prasarana, Dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Pembelajaran Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Siswa Di Madrasah Aliyah Swasta Di Kota Yogyakarta Tahu."

kegiatan pengawasan, tujuan kegiatan pengawasan dan jadwal pelaksanaan.⁸⁷

Kedua, Natla Hayeetahe menyimpulkan bahwa penelitiannya menunjukkan bahwa kepala Madrasah Aliyah berusaha mengembangkan profesionalitas para guru. Selain itu, mengikutsertakan semua guru dalam pelatihan, memberikan tambahan pengetahuan dan keterampilan bagi guru baik dalam bidang keahlian mata pelajaran maupun perbaikan metode pembelajaran sumber daya manusia (SDM).⁸⁸

Ketiga, Ni'matul Isnaini menyimpulkan kajiannya menunjukkan bahwa lembaga pendidikan Islam seperti madrasah terlebih dahulu harus melakukan perubahan strategis di bidang administrasi. Dalam hal ini diperlukan visi, tanggung jawab, visi dan kemampuan leadership yang terbaik dari kepala Madrasah Aliyah dan seluruh komponen madrasah. Karena administrasi merupakan bagian integral dan tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan proses pendidikan. Namun demikian, merek manajemen tujuan pendidikan belum dapat diterapkan secara optimal, efektif, efisien dan menghasilkan sesuatu yang bermutu.⁸⁹

Keempat, Muhammad Fadhli mencatat dalam penelitiannya bahwa peningkatan mutu pendidikan memerlukan upaya serius dan nyata dari semua pihak, mulai dari pemerintah pusat dan daerah, kepala Madrasah Aliyah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat. maupun dalam dunia bisnis dan industri. Peran serta manajemen dalam upaya peningkatan mutu pendidikan sudah tidak diragukan lagi. Manajemen merupakan bagian penting dari kegiatan untuk meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan. Berdasarkan hal tersebut, diharapkan seluruh pemangku kepentingan dalam dunia pendidikan memahami

⁸⁷ Suwarni Sulaiman, Implementasi Supervisi Pengawas PAI dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Volume 9 Nomer 2, September 2016.

⁸⁸ Natla Hayeetahe, Implementasi Supervisi Kepala Madrasah Aliyah Dalam Mengembangkan Profesionalitas Guru, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Volume 9 Nomer 2, September 2016

⁸⁹ Ni'matul Isnaini, Peran Manajemen Pengelolaan Madrasah Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Volume 9 Nomer 2, September 2016.

perannya bahkan mampu mengimplementasikannya.⁹⁰

Kelima, Sulfa, La Ode Amaluddin, Jumatin menyimpulkan bahwa mutu produk yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tidak lepas dari pengendalian mutu atau penjaminan mutu lulusan yang dihasilkan. Pengendalian mutu memegang peranan penting dan strategis dalam menjamin mutu pendidikan. Bentuk revitalisasi peran konselor madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah: a) Perekrutan konselor harus sesuai dengan Permendiknas No. 12 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005; b) Perlu adanya reformasi bidang pekerjaan dalam administrasi pengawas Madrasah karena saat ini terlalu banyak; c) Pemerintah pusat harus memprioritaskan peningkatan kualifikasi pengawas madrasah daripada peningkatan kualifikasi kepala Madrasah Aliyah dan guru.⁹¹

Keenam, Masradinur dan Bulqies Noverlian dengan judul Efektivitas Penerapan *Total Quality Management* di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Takengon Aceh Tengah yang hasilnya *Total Quality Managemen* di MIN 1 Takengon Aceh Tengah sangat efektif terus berupaya dengan maksimal untuk menerapkan *Total Quality Management* dengan terus berinovasi dan melakukan pengembangan dalam proses belajar mengajar, untuk menghasilkan lulusan yang bermutu, serta terus berusaha memberikan dan meningkatkan mutu layanan. Hal tersebut ditandai dengan begitu tinggi antusias dari masyarakat tiap tahunnya untuk menyekolahkan anaknya ke MIN 1 Takengon Aceh Tengah. Peningkatan mutu layanan madrasah diwujudkan dalam bentuk rencana strategis dan rencana operasional madrasah yang terdiri dari visi, misi, dan tujuan, menjaga standar mutu yang telah ditetapkan melalui proses pembelajaran di kelas dan di luar kelas, ataupun pembelajaran yang bersifat membentuk karakter

⁹⁰ Muhammad Fadhli, Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Lhokseumawe, TADBIR : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan vol. 1, no 02, 2017

⁹¹ Sulfa, La Ode Amaluddin, Jumatin, Evaluasi Kinerja Pengawas Madrasah Satuan Pendidikan Madrasah Menengah Pertama Di Kabupaten Bombana, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Volume 9 Nomer 2, September 2016.

siswa sesuai ajaran Islam.⁹²

Ketujuh, Lailatul Maghfiroh dengan judul Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah melalui *Total Quality Management (TQM)* di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta yang hasilnya Konsep *Total Quality Management (TQM)* di MI Wahid Hasyim mempunyai karakteristik sebagai berikut: fokus pada pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*), memperbaiki proses secara berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan SDM. Sedangkan pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Terpadu di Madrasah meliputi Perencanaan Strategi Mutu (visi, misi, tujuan, strategi institusional jangka panjang, pengawasan dan evaluasi), peningkatan mutu proses (Kurikulum dan Proses pembelajaran), peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM), peningkatan mutu lingkungan, peningkatan mutu pelayanan, peningkatan mutu output.⁹³

Kedelapan, Dewi Isnawati Intan Putri dengan judul Manajemen Pengembangan Peserta Didik berbasis *Total Quality Management* di MI Al-Hidayah Bagor Miri Sragen yang hasilnya Salah satu faktor berbedanya perkembangan peserta didik tersebut adalah perkembangan kecerdasan atau mutu peserta didik. Agar kualitas mutu peserta didik menjadi terjamin, maka perlu adanya manajemen yang bagus pula yaitu perlu adanya langkah perencanaan yang baik dimulai dari rekrutmen peserta didik, MOS, pembagian

⁹² Masradinur and Bulqies Noverlian, "Efektivitas Penerapan Total Quality Management Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Takengon Aceh Tengah," *Jurnal As-Salam* 5, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.37249/assalam.v5i1.238>.

⁹³ Lailatul Maghfiroh, "Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta," *Ta'lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018), <http://www.e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/talim/article/view/623>.

peserta didik, pengelolaan kelas, hingga sampai tahap evaluasi dan kelulusan yang baik.⁹⁴

Kesembilan, Muhammad Adlan Nawawi dan Abd La'alang dengan judul Urgensi Peningkatan Mutu dengan Menggunakan *Total Quality Management* (TQM) dalam Pendidikan Islam di Era Milenial yang hasilnya Dalam proses perencanaan TQM akan dilaksanakan dengan keterlibatan aktif dan penuh komitmen serta konsistensi tinggi dari seluruh anggota organisasi. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan menganalisa berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya di berbagai instansi atau lembaga, lebih khusus pada lembaga pendidikan. Dari hasil penelitian tersebut maka peningkatan mutu pendidikan dengan menggunakan *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan Islam di era millennial sangat baik dan cocok diterapkan.⁹⁵

Kesepuluh, Khusnul Khotimah dan Mohammad Nasuka dengan judul Implementasi *Total Quality Management* dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Darul Falah Sirahan Cluwak Pati yang hasilnya 1) Program, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut peningkatan mutu madrasah melalui *Total Quality Management* di MTs. Darul Falah Sirahan Kecamatan Cluwak Kabupaten Pati dilaksanakan melalui: fokus pada kepuasan pelanggan, obsesi yang tinggi terhadap kualitas, kerjasama tim (Team Work), perbaikan sistem secara terus-menerus, pelatihan dan pendidikan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan guru dan staff sehingga 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan dapat ditingkatkan. 2) Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs. Darul Falah Sirahan Kecamatan Cluwak Kabupaten Pati adalah kebersamaan sikap terhadap kualitas belum sepenuhnya ada dalam diri dan dijalankan oleh guru, perbedaan status sosial

⁹⁴ Dewi Isnawati Intan Putri, "Manajemen Pengembangan Peserta Didik Berbasis Total Quality Management Di MI Al-Hidayah Bagor Miri Sragen," *Millah: Journal of Religious Studies* 20, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.20885/millah.vol20.iss1.art3>.

⁹⁵ Muhammad Adlan Nawawi and Abd La'alang, "Urgensi Peningkatan Mutu Dengan Menggunakan Total Quality Management (TQM) Dalam Pendidikan Islam Di Era Milenial," *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i2.104>.

guru, dan masih adanya image masyarakat yang menganggap madrasah sebagai lembaga pendidikan second class.⁹⁶

Dalam penelitian ini peneliti fokus pada strategi yang diterapkan oleh tim supervisi Kabupaten Banjarnegara, dimana supervisi dilakukan sesuai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam No 6990 Tahun 2019 tentang petunjuk teknis supervisi pembelajaran di sebuah madrasah. Dalam penelitian ini peneliti melakukan Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) di Kabupaten Banjarnegara yang membahas aspek pengawasan manajemen dan peningkatan mutu pendidikan.

Dalam hal ini keunikan dari penelitian ini yaitu penelitian ini akan mengkaji bagaimana peran pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah melalui berbagai supervise seperti supervise manajerial, supervise akademik, pelindung, dan penasihat.

E. Kerangka Berpikir

Pendidikan tersebut mencakup beberapa bidang yang terdiri dari beberapa komponen yang beroperasi pada sistem. Pendidikan adalah sebuah program. Program berisi beberapa bagian yang bekerja sama dalam suatu proses untuk mencapai tujuan yang diprogram. Sebagai suatu program, pelatihan adalah suatu kegiatan yang disadari dan disengaja yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan. Pendidikan mencakup siswa, guru, metode, tujuan, kurikulum, media, fasilitas, pemimpin madrasah, pemerintah, masyarakat, pengguna akhir, lingkungan fisik masyarakat, dll.

Oleh karena itu pemerintah harus memiliki program dan perangkat pendidikan yang mampu menjamin mutu pendidikan/madrasah. Salah satu perangkat di daerah yang memiliki peranan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah pengawas madrasah. Pengawas madrasah dalam sistem pendidikan berperan sebagai supervisor yang melakukan supervisi terhadap

⁹⁶ Khusnul Khotimah and Mohammad Nasuka, "Implementasi Total Quality Management Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Di MTs Darul Falah Sirahan Cluwak Pati," *Intelegensia: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.34001/intelegensia.v8i2.1489>.

manajerial dan akademik di madrasah. Pengawas madrasah bertindak sebagai aparat pemerintah di satu sisi, dan sebagai pejabat profesional penjamin mutu pendidikan di sisi lain. Keseimbangan dua peran pengawas madrasah ini harus dapat memberikan kemajuan bagi penyelenggaraan pendidikan di tingkat satuan pendidikan.

Selain itu, pengawas merupakan pembina kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah, meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pokoknya. Memahami konsep pengembangan program, mendayagunakan teknologi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kompetensi pribadi, kerja manajemen, akademik, penilaian pendidikan, penelitian dan pengembangan, serta kompetensi sosial diperlukan oleh guru sebagai pilar yang menjamin mutu pembelajaran dan mutu pendidikan. Dengan kualifikasi ini, Anda akan mampu memenuhi tanggung jawab Anda untuk meningkatkan motivasi diri dan menguasai prinsip-prinsip pelatihan sehingga Anda memiliki tingkat kesiapan untuk tugas-tugas pemantauan, pembinaan, evaluasi, pelatihan, pelaporan dan pelacakan hasil. inspeksi sebagai pengawas madrasah.

Kedudukan pengawas Madrasah sebagai pelaksana teknis fungsional bidang pembelajaran dan manajemen-kepemimpinan pada satuan pendidikan dan tugas pokok pengawas dalam menyusun program bimbingan, melaksanakan bimbingan, memantau pemenuhan standar nasional pendidikan, mengevaluasi guru, pendampingan dan pelatihan profesi; serta evaluasi hasil pelaksanaan program pemantauan, pengawas madrasah dan pengelola daerah harus memahami secara pasti bagaimana para pemimpin pengambil keputusan politik daerah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Keberhasilan peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan pada lembaga pendidikan agama Islam (madrasah) erat kaitannya dengan kinerja ibu guru. Pengelola mempunyai posisi yang strategis dalam peningkatan mutu madrasah. Hal ini terlihat dalam peran yang harus dilakukan melalui pembinaan kompetensi guru menuju pada peningkatan kualitas pendidikan dalam hal ini kualitas Madrasah.

Dalam upaya pemberdayaan pengawas maka diperlukan komitmen dari pihak-pihak penentu kebijakan di daerah untuk melakukan rekrutmen pengawas secara baik dan benar serta sesuai standar dan persyaratan yang ada, pembinaan dan pengembangan kompetensi pengawas secara terus menerus melalui kegiatan diklat kepengawasan. Untuk menjadi pengawas yang profesional butuh komitmen yang tinggi dari pengawas itu sendiri, dan yang tak kalah pentingnya juga adalah pemberian penghargaan terutama kesejahteraan yang memadai serta mengefektifkan organisasi kepengawasan untuk pembinaan anggotanya. Sebagaimana kita ketahui, Berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pada pasal 5, Tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Sesuai Tugas pokok pengawas madrasah di atas maka dapat disimpulkan bahwa tugas yang pertama adalah supervisi atau pengawasan manajerial dan tugas pokok yang kedua berkaitan dengan supervisi atau pengawasan akademik. Pedoman pengelolaan pada hakikatnya memberikan pedoman, evaluasi dan pendampingan/bimbingan mulai dari rencana program, proses hingga outcome. Pada saat yang sama, para pengelola madrasah dan seluruh staf madrasah dibimbing dan dibantu untuk meningkatkan efisiensi madrasah.

Kebijakan tersebut memerlukan keseimbangan dari berbagai pihak, khususnya pengawas madrasah. Peran pengawas dan strategi kepala madrasah menjadi penting sebagai upaya untuk meningkatkan *output* sumber daya berkualitas di lingkungan madrasah, karena pengawas berperan sebagai pemimpin di berbagai tingkatan madrasah yang memiliki tugas dan wewenang untuk memberikan arahan, mengontrol kondisi di lapangan dan mengevaluasi yang berkaitan dengan kegiatan akademik dan non-akademik.

Guru madrasah perlu meningkatkan keterampilan dan pengembangan profesionalnya untuk menunjang kualitas profesionalnya. Oleh karena itu perlu adanya wadah yang efektif dalam pelaksanaannya yaitu Satuan Tugas Pengawasan Madrasah (Pokjawas), sebagaimana diketahui dalam pemantauan, telah dibentuk Pokjawad di tingkat nasional, provinsi, dan administratif/kota. Kelompok Kerja Pengawasan Madrasah yang selanjutnya disebut Pokjawas Madrasah adalah forum pengembangan profesi yang bertujuan untuk meningkatkan koordinasi dan hubungan kerja lintas fungsi antar pengawas madrasah di lingkungan Kementerian Agama.

Pada penelitian ini, peneliti berfokus pada peran strategis kelompok kerja pengawas (POKJAWAS) madrasah terhadap kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Kepala Madrasah Aliyah dalam praktik pembelajarannya dianggap sebagai salah satu faktor pedagogis yang memainkan peran paling strategis, di tangan kepala Madrasah Aliyah (MA) berbagai sarana dan prasarana kurang memadai dapat diatasi.

Selain itu, dalam praktik pendidikan di madrasah, pengawas madrasah berperan penting dalam memberikan pembinaan dan evaluasi bagi kepala Madrasah Aliyah (MA) dengan tujuan untuk memaksimalkan kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan peran masing-masing. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah dengan adanya peningkatan sumber daya manusia di madrasah, Erwin, et al dalam penelitiannya menyebutkan bahwa sosok pengawas membutuhkan profesionalitas supaya kualitas mutu pendidikan madrasah terjaga.

Hal ini menjadikan pengawas sebagai salah satu pilar penjaminan mutu pendidikan yang dituntut memiliki kompetensi personal, supervisi administratif, penilaian akademik dan pedagogik, penelitian dan pengembangan, serta kompetensi sosial. Wendra dan lain-lain juga menambahkan bahwa pengawas madrasah harus melakukan beberapa pengawas madrasah yang mendukung mereka untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Melalui kemampuan

demikian, pengawas mampu menjalankan kewajiban dalam *mengupgrade* potensi diri dan memahami prinsip yang dipegang teguh oleh seorang pengawas, sehingga mempunyai tingkat kesiapan dalam menjalankan monitoring dan evaluasi di setiap satuan pendidikan yang diawasinya.

Pengawas berperan penting dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah. Maka dari itu, pengawas madrasah diangkat sebagai manajer yang berfungsi penuh untuk menjalankan visi misi profesional dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Hal tersebut, disesuaikan dengan berbagai keterampilan dan kemampuan yang perlu dimiliki oleh pengawas baik dalam aspek akademik maupun non akademik, sehingga pengawas dapat mengontrol dan memantau perkembangan madrasah dari berbagai aspek pendukung mutu pendidikan madrasah.

“Dengan demikian, supervisi memiliki arti yang luas. Supervisi adalah segala bantuan dari pimpinan dan pengawas madrasah, yang dimaksudkan untuk mengembangkan kepemimpinan guru atau pendidik dan staf madrasah lainnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Hal tersebut mencakup motivasi, bimbingan dan kesempatan bagi pengembangan keterampilan dan kemampuan guru, seperti mengarahkan kegiatan belajar mengajar dan melaksanakan reformasi, memilih alat dan metode pengajaran yang lebih baik, metode evaluasi tahap sistematis setiap pengajaran. proses, dan sebagainya, dalam kata-kata Kedua: Supervisi adalah kegiatan pengajaran terencana yang memungkinkan guru dan staf madrasah lainnya dapat melaksanakan tugasnya secara efektif.

Pengawas madrasah merupakan jabatan yang secara struktural memberikan peran langsung kepada kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan. Maka dari itu, pengawas madrasah mempunyai relasi kuat antara kepala madrasah dan guru untuk menciptakan manajemen madrasah berkualitas.

Berdasarkan fakta tersebut, dapat dikatakan bahwa tugas dan wewenang yang diemban oleh pengawas madrasah meliputi beberapa aspek seperti: memantau perkembangan madrasah, meningkatkan kualitas mutu pendidikan di madrasah dan mengevaluasi serta memonitoring Kepala Madrasah Aliyah.

Keberhasilan manajemen mutu yang dilakukan oleh pengawas madrasah dapat diukur dari tingkat kepuasan warga madrasah baik secara internal meliputi siswa, guru, dan tenaga kependidikan maupun eksternal meliputi komite madrasah, wali siswa, mitra madrasah, dan lain sebagainya. Madrasah Aliyah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sesuai harapan warga madrasah. Syafaruddin menyebutkan bahwa madrasah dapat dikatakan berhasil dari segi pelayanan baik akademik maupun non akademik meliputi beberapa aspek di dalamnya yang terdiri dari: 1) Kepuasan siswa terhadap pelayanan akademik maupun non akademik di madrasah. 2) kepuasan orang tua peserta didik; 3) kepuasan pengguna atau penerima manfaat lulusan karena mendapatkan kualitas yang tinggi dan sesuai dengan yang diharapkan dari lulusan; Kepuasan guru dan staf terhadap layanan madrasah.

Dalam perkembangannya kelompok kerja pengawas pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara berdasarkan Peraturan Menteri Agama nomor 2 tahun 2012 tentang pengawas madrasah dan pengawas Pendidikan Agama Islam pada madrasah telah terbentuk Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) baik madrasah maupun PAIS. Kelompok Kerja Pengawas Madrasah dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd dan sudah memiliki program kerja POKJAWAS.

Perkembangan Madrasah Aliyah (MA) pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara dari tahun ke tahun mengalami peningkatan baik berdasarkan kualitas maupun kuantitas. Jumlah Madrasah Aliyah pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara tahun 2021 berjumlah 18 lembaga dengan rincian MAN berjumlah 2 lembaga dan MAS berjumlah 16 lembaga, adapun status akreditasi masing-masing Madrasah Aliyah yang mendapat akreditasi A ada 3 lembaga, akreditasi B ada 9 lembaga, akreditasi C ada 5 lembaga, belum terakreditasi 1 lembaga. Kondisi geografis masing-masing

Madrasah Aliyah secara umum berada di pedesaan dengan kondisi sarana prasarana secara umum dalam kondisi layak untuk kegiatan belajar mengajar.

Rata-rata lembaga pendidikan Madrasah Aliyah (MA) Kabupaten Banjarnegara di dominasi oleh lembaga swasta yang didirikan oleh yayasan/organisasi keagamaan dengan pengangkatan/ penunjukkan kepala Madrasah Aliyah (MA) mutlak menjadi kewenangan organisasi/yayasan dengan mempertimbangkan rekomendasi dari kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Status kepala madrasah pada Madrasah Aliyah Banjarnegara dapat dikelompokkan sebagai berikut PNS 2 orang dan non PNS 16 orang, dengan latar belakang pendidikan S2 ada 7 orang dan S1 ada 11 orang dengan rentang usia 30 tahun – 52 tahun.

Secara umum kompetensi kepala madrasah Aliyah di Banjarnegara adalah baik di mana mereka telah mengikuti diklat kepala madrasah yang telah dilaksanakan oleh kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara bekerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan Provinsi Jawa Tengah telah dilaksanakan diklat penguatan Tusi kepala madrasah sebanyak 16 orang/lembaga. Dalam perekrutan siswa melalui jalur PPBD jumlah siswa baru Madrasah Aliyah (MA) baik negeri maupun swasta mengalami peningkatan setiap tahunnya ini membuktikan tingkat kepercayaan wali murid terhadap madrasah setiap tahun mengalami peningkatan. Kondisi sarana dan prasarana Madrasah Aliyah (MA) Banjarnegara secara umum dalam kondisi baik di mana ruang kelas belajar maupun ruang pendukung lainnya sudah memenuhi SPM.

Berdasarkan beberapa hal tersebut di atas, peneliti tertarik untuk memahami tugas strategis Pokjawas di madrasah dalam memaksimalkan kualitas manajemen madrasah. Maka dari itu, penelitian ini difokuskan pada Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara sebagai subjek dan objek penelitiannya. Penelitian ini menjadi penting sebab dari tahun ke tahun Madrasah Aliyah memiliki perkembangan yang pesat khususnya di Kabupaten Banjarnegara.

Supervisi atau pengawasan yang dilakukan oleh pengawas terhadap kepala madrasah diharapkan dapat membantu kepala madrasah dalam melaksanakan

tugas dan kewajibannya sebagai manajer dan pemimpin madrasah, sehingga mampu mempengaruhi seluruh anggota madrasah untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Peran POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara sebagai fasilitator dan pelindung dalam implementasi kompetensi kepala madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara harus dapat memberdayakan segenap kemampuan kepala madrasah secara terus menerus atau berkesinambungan untuk mewujudkan visi dan misi madrasah. POKJAWAS dengan bekerja sama dengan masyarakat menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk pengembangan madrasah untuk mewujudkan kualitas Pendidikan.

POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara sebagai fasilitator dan pelindung dalam implementasi Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah untuk mewujudkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara yakni dengan memfasilitasi dalam memberdayakan kemampuan Kepala Madrasah, seluruh guru dan tenaga kependidikan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah.

Pengawas madrasah harus bisa mendesain apa yang harus dilakukannya supaya kegiatan kepengawasannya berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan rencana dan tujuan kepengawasan. Tugas kepengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya secara professional. Karena supervisi adalah jabatan fungsional yang mengedepankan profesionalitas, maka dalam kata supervisor saja secara implisit mengandung makna kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh orang yang menjalankannya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepengawasan, pengawas madrasah harus mampu menyusun program pengawasan madrasah untuk kegiatan pembinaan, penilaian, pemantauan dan pelatihan pembimbingan, membuat rencana kepengawasan akademik dan rencana kepengawasan manajerial serta membuat laporan hasil kepengawasannya.

Disisi lain, dalam upaya melaksanakan tugas dan fungsinya, maka pengawas madrasah (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara dituntut untuk

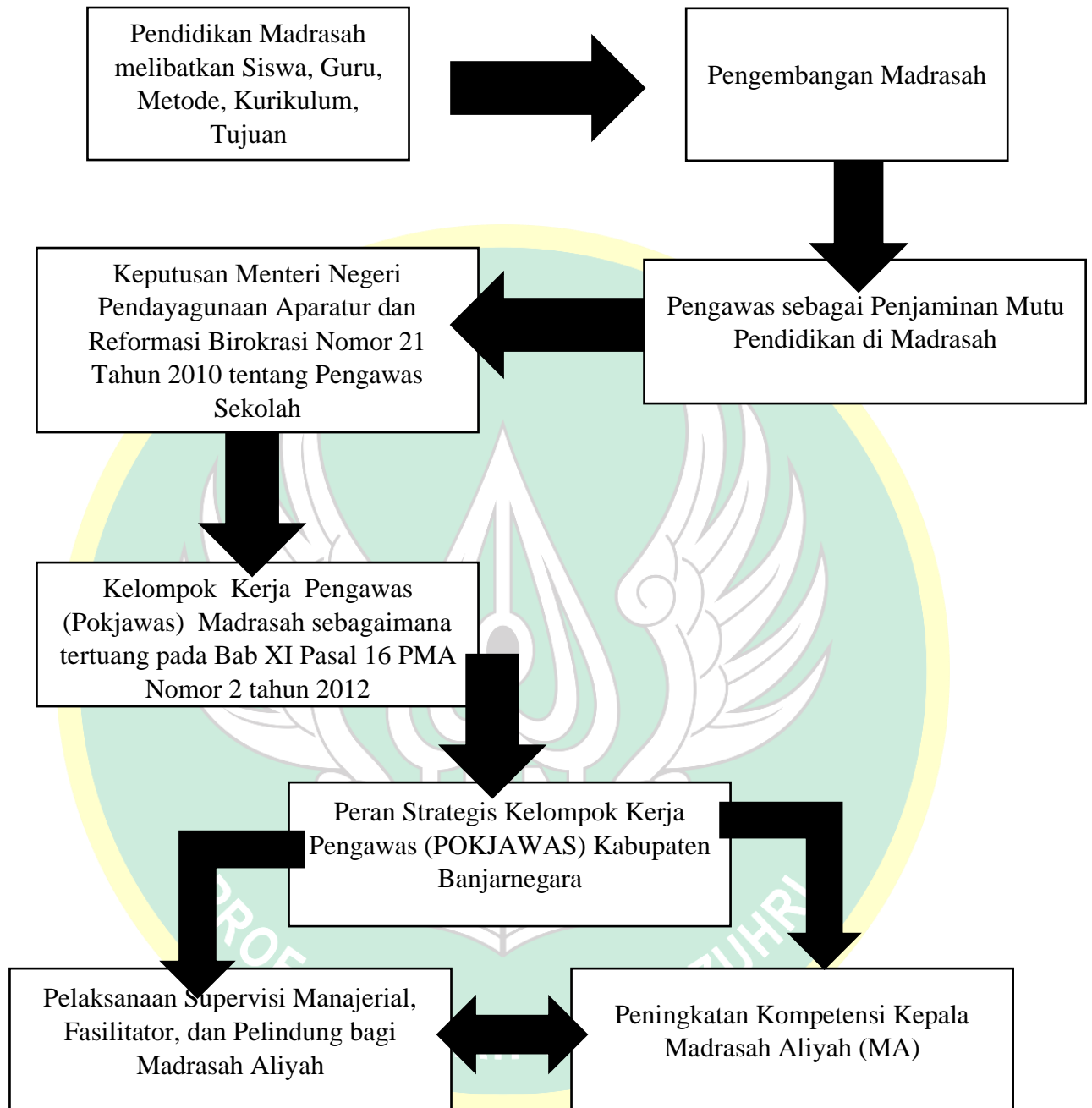
memiliki pengetahuan, keterampilan dan teknik dalam melaksanakan tugas supervisi. Pengawas madrasah harus mampu melaksanakan supervisi terhadap kepala madrasah binaannya sehingga dapat meningkatkan kompetensi kepala madrasah yang akan berdampak kepada peningkatan kinerja kepala madrasah. Supervisi yang dilakukan oleh pengawas madrasah kepada kepala madrasah di Kabupaten Banjarnegara harus dapat meningkatkan kinerja kepala madrasah sehingga mutu pendidikan di madrasah akan terus meningkat.

Secara teoretis dan yuridis, pengawas madrasah memiliki peran sebagai supervisor. Maka dalam upaya meningkatkan kompetensi madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, salah satunya dapat dilakukan dengan mengoptimalkan peran tersebut, melalui berbagai cara dalam rangka membina kepala madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara agar kompetensinya bergerak ke arah yang lebih baik.

Maka dari itu, hal ini tidak terlepas dari adanya pengelolaan dan manajemen baik dari segi akademik maupun non akademik yang dilakukan oleh Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara pada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara.

Untuk itu, penelitian ini fokus mengkaji peran strategis kelompok kerja pengawas (POKJAWAS) dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Tentunya hal ini menjadi harapan besar bagi masyarakat, Madrasah Kabupaten Banjarnegara menjadi agen perubahan di daerah sekitarnya. Agar masyarakat dapat bangga atas pertumbuhan dan perkembangan anaknya hasil pendidikan Madrasah Aliyah.

Berikut Kerangka Berpikir penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Paradigma, Jenis, dan Pendekatan Penelitian

1. Paradigma penelitian

Paradigma yang dibangun dalam penelitian ini adalah konstruktivisme. bahwa konstruktivisme adalah teori yang konstruktif, membangun keterampilan, pemahaman dalam belajar. Karena dengan sifat konstruktif dapat diasumsikan bahwa aktivitas siswa meningkatkan kecerdasannya.⁹⁷

Konstruktivisme diterapkan agar guru dapat mengkonstruksi siswa dengan memberikan kesempatan atau celah terbuka dimana siswa dapat memahami apa yang telah dipelajarinya dengan mempraktekkan apa yang telah dipelajarinya baik di dalam kelas maupun di luar kelas. dalam aktivitas sehari-hari. pada siang hari

Dalam penelitian ini strategi satgas pengendalian di Banjarnegara adalah dengan meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah. Oleh karena itu peneliti membangun paradigma penelitian ini yaitu konstruktivisme.

2. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian terapan merupakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang perilakunya diamati.⁹⁸

Banyak orang menyebut penelitian kualitatif semacam ini sebagai metode penelitian alamiah. Dalam penelitian kualitatif, objek berkembang tanpa manipulasi/pengembangan, dan kehadiran peneliti tidak terlalu mempengaruhi perkembangan objek penelitian.

⁹⁷ Suparlan, "Teori Konstruktivisme Dalam Pembelajaran," *Islamika : Jurnal Keislaman Dan Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2019): 79–88, <https://doi.org/10.36088/islamika.v1i2.208>.

⁹⁸ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), 56.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bentuk penelitiannya bertujuan untuk mendeskripsikan atau mendeskripsikan fenomena/gejala yang ada, baik fenomena alam maupun fenomena buatan manusia.⁹⁹

Dalam penelitian ini akan mendeskripsikan atau menggambarkan peran strategis kelompok kerja pengawas dalam meningkatkan kompetensi kepala MA di Banjarnegara

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Kementerian Agama Republik Indonesia pada bidang Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) di Madrasah Aliyah (MA) berstatus Negeri dan Swasta di Kabupaten Banjarnegara dengan rentang waktu penelitian dimulai Bulan November 2021 – Januari 2023.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah informasi yang diperoleh langsung dari subjek, di mana peneliti memperoleh data atau informasi secara langsung melalui sarana yang telah ditentukan. Peneliti mengumpulkan data primer untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pengumpulan data primer merupakan bagian penting dalam proses penelitian dan seringkali data primer diperlukan untuk mengambil keputusan. Data mentah dianggap lebih akurat karena data ini disajikan secara detail.¹⁰⁰

Subjek dalam penelitian ini adalah Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara yang terdiri dari:

Tabel 1. Struktur Pokjawas Madrasah

No	Nama	Jabatan
1	Musrin S.Pd	Ketua
2	Hisam, S.Ag, M.Pd	Wakil Ketua

⁹⁹ Moleong., 56.

¹⁰⁰ Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010),.43.

3	Sugiyanto, S.Pd.I	Sekretaris I
4	Anwar Masruro, M.Pd.I	Sekretaris II
5	Umi Fatonah, M.Pd.I	Bendahara I
6	Siti Romlah, S.Ag	Bendahara II
7	Sutrisno, M.MPd	Koord Pengawas RA/MI
8	Dra. Nurlaela Isnaeni, M.Pd	Koord Pengawas MTs/MA
9	Vijanti Marzuqi, M.Pd.I	Bidang Kurikulum
10	Sri Harliyati, M.Pd.I	Bidang Supervisi
11	Amron, M.Pd.I	Bidang Administrasi
12	Tofik Turochim, S.Pd.I	Pengembangan SDM
13	Yono, S.Ag	Pengembangan SDM
14	Rasno, M.MPd	Bidang Humas

Tabel 2. Daftar Madrasah Aliyah Kab. Banjarnegara

No	Madrasah	Kepala Madrasah
1	MAN 1 Banjarnegara	Sunaryo, M.Pd
2	MAN 2 Banjarnegara	Ridho Pramono, MM
3	MA Al Hidayah	Basirun Akhmad, S.Pd
4	MA Ma'arif Bawang	Misbahudin, M.Pd
5	MA Tanbighul Ghofilin	Wahid Hasyim, MM
6	MAC Pagedongan	Sujangi, S.Pd.I
7	MA Al Irsyad Gunungjati	Fitri Rochyati, M.Pd
8	MA Al Fatah	Fitri Muhlisoh, M.Si
9	MAC Sokaandi	Iin Candra Budi, S.Pd.I
10	MA Walisongo	Sulastri, S.Pd.I
11	MA Muh Sigaluh	Abdul Rosyid, S.Ag
12	MA GUPPI Rakit	Imam Syafa'at, S.Ag
13	MAC Wanadadi	Drs. M Musahadatulloh
14	MAC Karangobar	Moh Syukur, S.Ag
15	MA Ma'arif Wanayasa	Asnawi, S.Pd
16	MA Nurul Hikmah	Ahmad Y Udin, S.Pd
17	MA As'adiyah	Kanti Astuti, S.Ag
18	MA Raudlotut Tholibin	Nairah Arabia, SH, MH

D. Teknik Pengumpulan data

1. Observasi

Yang dimaksud dengan “pengamatan” adalah proses mencari dan menemukan gejala-gejala yang dipelajari secara nyata, diikuti dengan

pencatatan atau deskripsi perilaku untuk tujuan mempelajari, memahami, atau sekadar menghitung kemunculan perilaku tersebut.¹⁰¹

Pengamatan memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan tentang konteks dan pentingnya perilaku yang diamati, seperti yang ditekankan oleh Marshall. Belajar dengan mengamati adalah prosedur rumit yang melibatkan banyak langkah fisiologis dan psikologis yang berbeda. Memori dan kemampuan untuk mengamati adalah dua operasi mental yang paling penting. Rekaman peristiwa, perilaku, lokasi, objek, dan gambar hanyalah beberapa data yang dapat diekstraksi dari sumber data dengan bantuan teknik pemantauan. Metode melakukan observasi dapat berupa langsung atau tidak langsung.

Data dapat dikumpulkan melalui pengamatan terhadap proses yang sedang berlangsung. Hal ini meliputi kegiatan seperti mengajar guru dan siswa, mengarahkan guru dan siswa di Madrasah, dan mengadakan pertemuan untuk staf lapangan. (Observasi) Pengamat tidak memainkan peran aktif, selain mengamati peristiwa saat terungkap.¹⁰²

Metode penelitian observasional melihat bagaimana Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) di Kabupaten Banjarnegara telah bekerja untuk meningkatkan keterampilan ketua jurusan MA.

2. Wawancara

Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan wawasan tentang suatu topik yang diminati dengan mempertemukan dua orang atau lebih untuk membahasnya dan mengumpulkan data dan pendapat yang relevan melalui serangkaian pertanyaan dan jawaban. Dalam definisi Moleong, wawancara terdiri dari percakapan antara dua orang, pewawancara dan orang yang diwawancarai, dimana pewawancara mencari informasi dari orang yang diwawancarai.¹⁰³

¹⁰¹ M. Askari Zakariah, Vivi Afriani, and KH. M. Zakariah, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Action Research, Research and Development (R and D)* (Kolaka: Yayasan Pondok Pesantren Al-Mawaddah Warrahmah, 2020).

¹⁰² M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002). 57.

¹⁰³ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. 67.

Metode penelitian kualitatif, khususnya wawancara mendalam, diperlukan untuk mengumpulkan data dari sumber tersebut. Metode wawancara ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif, khususnya di lapangan. Tujuan wawancara adalah untuk menyajikan struktur terkini dalam konteks yang berkaitan dengan kepribadian, peristiwa, aktivitas, organisasi, perasaan, motif, reaksi atau persepsi, serta tingkat dan bentuk partisipasi orang yang diwawancarai dalam rekonstruksi isu-isu tersebut. Percakapan antara dua orang dengan tujuan memunculkan dan menganalisis pikiran dan perasaan mereka tentang topik tertentu disebut wawancara atau wawancara mendalam.

Untuk mengumpulkan dan mengidentifikasi masalah yang dapat dipelajari, peneliti melakukan berbagai kegiatan. Dalam hal ini, peneliti dan subjek penelitian terlibat dalam percakapan. Individu yang diteliti juga berhak atas pengungkapan penuh identitas peneliti dan penjelasan yang jelas tentang tujuan dan metode penelitian. Jika orang yang diteliti mempercayai peneliti, informasi yang diperoleh dari penelitian harus lebih komprehensif.

Wawancara penelitian kualitatif biasanya dilakukan tanpa rencana yang jelas karena peneliti tidak yakin apa yang ingin mereka pelajari. Untuk mendapatkan informasi yang menyeluruh, wawancara dirancang untuk mengumpulkan sebanyak mungkin detail tentang topik yang sedang dibahas. Cakupan dan kedalamannya luas.¹⁰⁴

Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pakar setempat, seperti POKJAWAS dan pimpinan lembaga Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara.

3. Dokumentasi

Saat melakukan penelitian, seseorang harus mengandalkan sumber tertulis seperti buku, peraturan, jurnal, buku harian, dll. Proses ini dikenal sebagai "dokumentasi". Tujuan dokumentasi studi adalah untuk

¹⁰⁴ Syafrudin Anwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003). 89.

mengumpulkan data dari berbagai sumber, seperti kata-kata partisipan sendiri, serta dari foto, video, dan rekaman audio wawancara.¹⁰⁵

Saat melakukan penelitian kualitatif, sudah menjadi praktik umum untuk sangat bergantung pada dokumentasi sebagai sumber informasi, khususnya saat mengeksplorasi potensi penyebab atau akibat dari situasi atau peristiwa yang terjadi di masa lalu. Peristiwa masa lalu dicatat dalam dokumen. Dimungkinkan untuk memiliki dokumen dalam bentuk tulisan, foto, atau bahkan mahakarya yang dibuat oleh satu orang. Jenis catatan tertulis termasuk jurnal, otobiografi, narasi, ensiklopedia, dan kebijakan pemerintah. Karya seni, foto, film, patung, dan jenis dokumentasi visual lainnya. Peneliti yang melakukan penelitian kualitatif sering menggunakan teknik seperti wawancara dan observasi partisipan, dan studi dokumentasi melengkapi teknik ini.¹⁰⁶

Selain wawancara dan catatan lapangan, dokumen dapat digunakan sebagai sumber kajian dalam penelitian kualitatif. Dokumen dapat berupa teks tertulis, foto, film, atau benda fisik. Penulis Juba dan Lincoln berpendapat bahwa peneliti mengandalkan dokumen sebagai sumber informasi karena dapat dipercaya, informatif, dan memotivasi. Tujuan bantuan belajar. Mendokumentasikan sesuatu berarti memberinya kehidupan dan menemukannya di lingkungan alaminya. Mendapatkan dokumen tidaklah sulit; namun, Anda harus mencarinya. Temuan dari analisis dokumen dapat diterapkan untuk penelitian lebih lanjut di bidang minat.

Mesin pencari seperti Google dan aplikasi perpesanan seperti *WhatsApp* digunakan untuk mengumpulkan informasi tambahan untuk dokumentasi penelitian ini.

¹⁰⁵ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. 45.

¹⁰⁶ Albi Anggito and Johan Setiawan, *Metode Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV. Jejak, 2018). 33.

E. Instrumen Penelitian

Aspek penelitian kualitatif adalah bahwa peneliti memainkan peran ganda sebagai instrumen dan pengumpul data. Kuesioner, pedoman wawancara, pedoman observasi, dan sebagainya adalah contoh instrumen non-manusia yang dapat digunakan, tetapi perannya sekunder dari peran peneliti. Karena kebutuhan peneliti untuk terlibat dengan komponen manusia dan bukan manusia dari latar penelitian, peneliti selalu hadir dalam penelitian kualitatif. Apakah subjek penelitian menyadari keberadaannya atau tidak, itu harus dijelaskan. Hal ini berkaitan dengan sejauh mana peneliti secara aktif atau pasif terlibat dalam arena penelitian.

Manusia adalah instrumen pengumpulan data utama dalam penelitian kualitatif ini; peneliti mengamati dan mewawancarai POKJAWAS di Kabupaten Banjarnegara untuk mengetahui lebih jauh tentang kiprah dan peran mereka di wilayah tersebut. Demi mendapatkan informasi yang dapat dipercaya, peneliti tidak dapat berbicara dengan sembarang orang. Agar kebenaran data dapat dikenali, penting untuk memiliki pemahaman yang jelas tentang keadaan informan sehubungan dengan persyaratan tersebut.

F. Teknik Analisis data

Dalam penelitian kualitatif, data dianalisis pada setiap tahapan, mulai dari sebelum peneliti menginjakkan kaki di lapangan hingga setelah hasilnya dilaporkan. Sejak peneliti menetapkan topik penelitian tertentu hingga draf akhir laporan penelitian ditulis, analisis data sedang berlangsung. Akibatnya, metode untuk menganalisis data dimasukkan ke dalam setiap tahap proses penelitian.¹⁰⁷

Tujuan dari analisis data adalah untuk membuat informasi yang diperoleh dari sumber seperti wawancara, catatan lapangan, dan sumber lain dapat diakses dan mudah diinterpretasikan sehingga temuan dapat dibagikan kepada orang lain. Menganalisis data memerlukan penyortiran, mengirisnya menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, mensintesisnya, mengaturnya dalam suatu pola,

¹⁰⁷ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. 67.

memilih informasi yang paling relevan dan instruktif, dan menarik kesimpulan yang dapat dibagikan dengan orang lain. Menurut Bogdan dan Becklin, analisis data mencakup langkah-langkah berikut: bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memecahnya menjadi unit-unit yang dapat dikelola, mensintesis, mencari dan menemukan pola, dan memutuskan apa yang akan dikatakan kepada orang lain.

Investigasi sistematis dan sintesis informasi yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan sumber lain untuk memfasilitasi penyebaran temuan. Data direduksi, disajikan, dan dianalisis untuk menarik kesimpulan bagi penelitian ini.¹⁰⁸

Model Miles dan Huberman digunakan untuk analisis data dalam penelitian ini. Untuk studi kualitatif, analisis data terjadi baik saat data masih dikumpulkan maupun setelahnya. Tanggapan orang yang diwawancarai sudah dianalisis oleh peneliti pada saat wawancara. Menurut Miles dan Huberman, kegiatan yang terlibat dalam analisis data kualitatif harus dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan sampai selesai, pada titik mana data akan jenuh. Analisis data terdiri dari langkah-langkah penyederhanaan, penyajian data, dan verifikasi.

Reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi merupakan bagian dari model interaktif peneliti yang digunakan dalam analisis data. Metode berikut digunakan untuk menganalisis data untuk penelitian ini:

1. Reduksi Data

Istilah "reduksi data" mengacu pada praktik peningkatan data dengan menghilangkan atau menambah informasi yang tidak dibutuhkan atau kurang penting. Ukuran data yang dikumpulkan di lapangan bisa sangat besar. Untuk mengurangi jumlah informasi yang diproses, penting untuk memilih dan menyoroti aspek data yang paling relevan, serta mengidentifikasi tema dan tren yang berulang. Akibatnya, data yang direduksi memberikan gambaran

¹⁰⁸ Anggito and Setiawan, *Metode Penelitian Kualitatif*. 90.

yang lebih akurat, merampingkan proses penelitian, dan memfasilitasi pengumpulan dan pengambilan data tambahan sesuai kebutuhan.¹⁰⁹

Selama reduksi data, kami memilih dan membidik penyederhanaan, meringkas, dan mengubah data mentah dari catatan lapangan. Saat melakukan penelitian kualitatif, data terus-menerus dikurangi. Prosedur berikut harus dilakukan selama reduksi data:

- a. Mengklasifikasikan (mengkodekan) data adalah mencoba membaginya menjadi himpunan bagian dengan tujuan yang sama.
- b. Dengan kata lain, interpretasi data adalah penjelasan mendalam tentang arti sebenarnya dari data penelitian, dan merupakan proses pencarian penjelasan tersebut.

Peneliti mengambil catatan lapangan dari wawancara dan observasi mereka terhadap POKJAWAS dan pimpinan Madrasah Aliyah untuk menyusun penelitian ini. Peneliti mengkaji ulang strategi yang diterapkan POKJAWAS untuk meningkatkan keterampilan kepala Madrasah Aliyah (MA) Banjarnegara guna mereduksi data selama proses pengumpulan data dan memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian relevan.

2. Penyajian data

Visualisasi data memudahkan untuk memahami apa yang terjadi selama penelitian. Langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi berdasarkan pengetahuan baru. Bagan, grafik, denah lantai, matriks, dan tabel adalah contoh bahasa nonverbal yang dapat digunakan untuk menyajikan data bersama teks naratif. Informasi disajikan dengan cara yang bermakna ketika telah dikumpulkan dan diatur ke dalam kelas atau himpunan bagian tertentu.

Informasi ditampilkan dalam sejumlah format terstruktur, memungkinkan inferensi kesimpulan dan pelaksanaan tindakan yang tepat untuk diambil. Sasaran penyajian data adalah untuk membuat reduksi data yang dihasilkan lebih mudah dipahami dengan mengatur data dalam struktur relasional yang logis.¹¹⁰

¹⁰⁹ Anwar, *Metode Penelitian*. 78.

¹¹⁰ Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. 45.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan penyajian data yang diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi dengan subjek yang diteliti, kemudian hasil penelitian yang diperoleh disusun secara tertib/sistematis Wawancara dan data dokumen dari subjek penelitian ini disajikan oleh peneliti, yang kemudian secara sistematis menyusun informasi yang dihasilkan.

3. Penarikan Kesimpulan

Menyimpulkan sesuatu melibatkan upaya untuk menyimpulkan semacam makna, pola, interpretasi, aliran, sebab dan akibat, keteraturan, atau asumsi. Peneliti menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi dengan mencari signifikansi dari setiap fenomena yang diungkapkannya, dengan mempertimbangkan setiap keteraturan atau bentuk potensial, serta setiap kausalitas atau proporsi yang terlibat. Sekarang bagian yang menyenangkan: mencocokkan catatan dan pengamatan penulis dari penelitian dengan data yang telah mereka isi.¹¹¹

Pengambilan kesimpulan dilakukan dengan menggunakan metode analitik, khususnya metode induktif dan metode deduktif, karena penelitian ini bersifat deskriptif.

Metode deduktif adalah suatu proses yang berangkat dari fakta-fakta umum yang berkaitan dengan suatu teori pada saat itu, dan digunakan untuk menganalisis data dengan cara menguraikan hal-hal yang bersifat umum kepada kesimpulan yang bersifat khusus. Berikan gambaran singkat tentang fakta terpenting yang kita ketahui tentang fenomena yang sedang dipelajari.

Pendekatan induktif mengambil isu tertentu sebagai titik awal untuk mencapai kesimpulan yang lebih luas. Pendekatan induktif ini, seperti yang digariskan oleh Sutrisno Hadi, dikatakan menjauh dari hal-hal yang spesifik untuk melakukan generalisasi yang menyeluruh.

Ini adalah sudut pandang yang berlawanan dari penalaran induktif dan deduktif. Penelitian ini menggunakan metode campuran induksi dan deduksi, menggabungkan kedua pendekatan tersebut: “Peran strategis kelompok kerja

¹¹¹ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. 67.

pengawas dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Banjarnegara” sehingga dapat dikatakan dengan metode deduktif adalah meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, metode induktif yaitu peran strategis POKJAWAS di Kabupaten Banjarnegara melalui supervise manajerial, untuk meningkatkan kompetensinya sebagai Kepala Madrasah Aliyah.

G. Pemeriksaan Keabsahan Data

Informasi Verifikasi untuk Tujuan Keabsahan Ini adalah bagian penting dari kanon penelitian kualitatif, dan bukan hanya karena digunakan untuk melawan klaim bahwa bidang tersebut tidak ilmiah. Pengecekan keabsahan data dilakukan untuk memastikan bahwa penelitian yang dilakukan memang penelitian ilmiah dan untuk memastikan keakuratan hasilnya. Saat melakukan studi kualitatif, penting untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan valid dengan segala cara yang memungkinkan. Pengujian validitas sangat penting dalam penelitian kualitatif jika hasilnya ingin diterima dalam komunitas ilmiah.¹¹²

1. Kredibilitas

Uji kredibilitas digunakan untuk mengetahui dapat atau tidaknya data penelitian yang diberikan oleh peneliti, sehingga hasil penelitian dapat diterima sebagai karya ilmiah yang sah.

a. Perpanjangan pengamatan

Peneliti dapat memverifikasi keakuratan data mereka dengan mengunjungi kembali lokasi studi, melakukan observasi lapangan tambahan, dan melakukan wawancara lanjutan dengan menggunakan data historis dan kontemporer. Peneliti dan narasumber akan mengembangkan hubungan yang lebih dekat, lebih intim, terbuka, dan saling percaya seiring berjalannya penelitian, yang mengarah pada pengumpulan data yang lebih komprehensif.

¹¹² Moleong.

Keandalan data yang dikumpulkan diperiksa melalui pengamatan yang cermat. Jika data yang diperoleh dari pemeriksaan lapangan putaran kedua terbukti akurat, apakah ada penyesuaian, atau tidak ada yang berubah, hasilnya akan dilaporkan. Apabila setelah dilakukan verifikasi lebih lanjut di lapangan ternyata data yang diperoleh dapat dihitung, yang menunjukkan bahwa data tersebut benar-benar kredibel, maka observasi lebih lanjut harus dihentikan.¹¹³

b. Peningkatan akurasi dalam penelitian

Mempertahankan atau meningkatkan presisi dari waktu ke waktu untuk mendokumentasikan peristiwa secara andal dan urutannya dalam waktu. Salah satu metode untuk memastikan bahwa data benar setelah dikumpulkan, dihasilkan, dan disajikan adalah dengan meningkatkan akurasi. Membaca berbagai macam referensi, buku, hasil penelitian sebelumnya, dan dokumen terkait serta membandingkan hasil yang diperoleh dapat membantu peneliti mempertahankan fokus dan tekadnya. Para ilmuwan akan lebih teliti dalam pelaporan mereka dan temuan mereka akan lebih dapat diandalkan sebagai hasilnya.¹¹⁴

c. Triangulasi

Untuk melakukan triangulasi dalam pengujian reliabilitas, seseorang melihat data dari berbagai sudut dan beberapa titik waktu. Sumber, metode pengumpulan data, dan berlalunya waktu semuanya dapat digunakan untuk melakukan triangulasi jawaban.¹¹⁵

1) Triangulasi sumber

Untuk menguji reliabilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber persetujuan

2) Triangulasi Teknik

Untuk memastikan bahwa data akurat, itu harus diuji menggunakan beberapa metode. Wawancara, pengamatan langsung,

¹¹³ Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*.

¹¹⁴ Anwar, *Metode Penelitian*.

¹¹⁵ Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa* (Surakarta, 2014). 23.

dan catatan tertulis adalah pilihan yang layak untuk mengonfirmasi data. Ketika dua atau lebih metode pengujian kredibilitas data menghasilkan hasil yang bertentangan, peneliti harus berkonsultasi dengan sumber masing-masing untuk menentukan mana yang dapat dipercaya.

3) Triangulasi waktu

Untuk meningkatkan reliabilitas data, kami menggunakan strategi triangulasi di mana kami mewawancarai banyak orang sekaligus, sebaiknya ketika informan masih segar dan informasinya lebih akurat. Ini juga dapat dicapai dengan menganalisis wawancara, catatan, dan metode lain dalam berbagai konteks dan latar. Jika hasil tes tidak konsisten, maka akan diulang sampai ada kepastian data.

d. Analisis Kasus Negatif

Dengan melakukan analisis kasus negatif, para ilmuwan secara aktif mencari informasi yang bertentangan dengan apa yang telah dikumpulkan. Mengubah hasil penelitian dimungkinkan jika peneliti kemudian memperoleh data yang bertentangan dengan informasi yang dikumpulkan sebelumnya.

e. Penggunaan bahan referensi

Yang berfungsi sebagai sumber informasi yang ditemukan oleh peneliti. Laporan penelitian mendapat manfaat dari menyertakan foto atau dokumen asli untuk mendukung klaim yang dibuat di dalamnya.

f. Melakukan *membercheck*

Tujuan pemeriksaan anggota adalah untuk memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan konsisten dengan apa yang disediakan oleh penyedia data. Tujuan dari proses verifikasi keanggotaan adalah untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam laporan konsisten dengan arti yang dimaksud dari istilah "sumber data" dan "pelapor".

2. *Transferability*

Sejauh mana temuan penelitian dapat diekstrapolasi ke seluruh populasi dari mana ia ditarik dikenal sebagai *Transferability* atau validitas eksternal.

Dalam konteks lain, kueri konversi nilai masih berguna. Validitas nilai konversi masih dapat dihitung bahkan ketika penelitian diterapkan dalam berbagai konteks dan pengaturan sosial karena nilainya sangat bergantung pada pengguna peneliti.

3. Reliabilitas

Studi yang kredibel adalah studi di mana upaya berulang secara konsisten mereplikasi temuan yang sama. Agar dapat diandalkan, sebuah penelitian perlu menunjukkan bahwa penelitian serupa yang dilakukan oleh peneliti berbeda dengan menggunakan metodologi yang sama akan menghasilkan hasil yang sama.

Proses pencarian secara keseluruhan diaudit untuk memeriksa keandalannya. Tindakan peneliti selama penelitian ditinjau oleh auditor atau pengawas independen. Penelitian dapat dimulai pada setiap titik dalam proses, seperti ketika masalah pertama kali didefinisikan, peneliti memasuki lapangan, sumber data dipilih, data dikumpulkan, dianalisis, diuji validitasnya, dan hasilnya dilaporkan.

4. Objektivitas

Agar penelitian dianggap objektif, temuan harus diterima oleh mayoritas peserta. Kualitatif. Validasi untuk pengujian Jika temuan penelitian merupakan fungsi dari penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi kemungkinan validasi. Validitas atau keakuratan informasi adalah informasi yang tidak berbeda antara informasi yang diperoleh peneliti dengan informasi yang sebenarnya ditemui subjek, sehingga dapat diperhitungkan keakuratan informasi yang disajikan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara

Kepengawasan merupakan salah satu hal yang sangat strategis dalam bidang pendidikan terutama jika dihubungkan dengan perencanaan program-program yang akan dijalankan. Menurut Robbins, kunci penting dari proses manajemen sekolah yaitu nilai fungsi pengawasan sekolah terletak terutama pada hubungannya terhadap perencanaan dan kegiatan-kegiatan yang didelegasikan.¹¹⁶

Dalam Undang-undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 ayat (5) dinyatakan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Selanjutnya pada pasal 39 ayat (1) dinyatakan: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional pasal 39 ayat (1) dinyatakan: Pengawasan pada pendidikan formal dilaksanakan oleh pengawas satuan pendidikan.

Ketentuan perundang-undangan menunjukkan bahwa pengawas satuan pendidikan pada jalur sekolah adalah tenaga kependidikan profesional berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas dan wewenang secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial pada satuan pendidikan yang ditunjuk. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Madrasah menegaskan bahwa seorang pengawas harus memiliki 6 (enam) kompetensi minimal, yaitu

¹¹⁶ Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori Dan Praktik*.

kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, serta kompetensi sosial.¹¹⁷

Pokjawas adalah singkatan dari kata Kelompok Kerja Pengawas. Istilah Kelompok Kerja Pengawas apabila disingkat yaitu menjadi Pokjawas. Akronim Pokjawas (Kelompok Kerja Pengawas) merupakan singkatan/akronim tidak resmi dalam Bahasa Indonesia.

Pengawas Madrasah sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 berhak:

1. Memberikan informasi, saran dan bimbingan dalam persiapan, pelaksanaan dan evaluasi pelatihan dan/atau program studi kepada Kepala Madrasah, Kepala Kementerian Agama/Kementerian Kota atau Kepala Kementerian Agama Provinsi;
2. Memantau dan mengevaluasi kegiatan kepala madrasah dan merumuskan tindak lanjut yang diperlukan;
3. Menyelenggarakan pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan di madrasah; dan
4. mempertimbangkan dalam mengevaluasi pelaksanaan tugas dan mengangkat kepala madrasah dan guru sebagai kepala kantor kementerian agama kabupaten/kota.

Pengawas pada Madrasah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) berwenang:

- a. Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota;
- b. Memantau dan menilai kinerja Guru serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan;
- c. Melakukan pembinaan terhadap Guru;
- d. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru kepada pejabat yang berwenang; dan

¹¹⁷ Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, *Modul Pengelolaan Tugas Pokok Dan Kode Etik Pengawas Sekolah*.

- e. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru kepada Kepala Madrasah dan pejabat yang berwenang.

Dalam hal ini, POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara

Dalam perkembangannya kelompok kerja pengawas pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara berdasarkan Peraturan Menteri Agama nomor 2 tahun 2012 tentang pengawas madrasah dan pengawas Pendidikan Agama Islam pada madrasah telah terbentuk Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) baik madrasah maupun PAIS. Kelompok Kerja Pengawas Madrasah dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd dan sudah memiliki program kerja POKJAWAS.¹¹⁸

Tabel 3. Data Kelompok POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara

No	Nama	Jabatan
1	Musrin S.Pd	Ketua
2	Hisam, S.Ag, M.Pd	Wakil Ketua
3	Sugiyanto, S.Pd.I	Sekretaris I
4	Anwar Masruro, M.Pd.I	Sekretaris II
5	Umi Fatonah, M.Pd.I	Bendahara I
6	Siti Romlah, S.Ag	Bendahara II
7	Sutrisno, M.MPd	Koord Pengawas RA/MI
8	Dra. Nurlaela Isnaeni, M.Pd	Koord Pengawas MTs/MA
9	Vijanti Marzuqi, M.Pd.I	Bidang Kurikulum
10	Sri Harliyati, M.Pd.I	Bidang Supervisi
11	Amron, M.Pd.I	Bidang Administrasi
12	Tofik Turochim, S.Pd.I	Pengembangan SDM
13	Yono, S.Ag	Pengembangan SDM
14	Rasno, M.MPd	Bidang Humas

¹¹⁸ Dokumen Seksi Penmad pada tanggal 01 Desember 2021

Tabel 4. Program Kerja Pokjawas Periode 2019 – 2024
Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	BIDANG PROGRAM	MATERI KEGIATAN	SASARAN
1	Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing	1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan: 1.1 Rapat pengurus harian 1.2 Rapat Koordinasi 1.3 Rapat kerja tahunan 1.4 Rapat kerja 2 tahunan 1.5 Rapat anggota 3 tahunan 2. Menjalinkan kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan.	Pengurus POKJAWAS.
2	Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial	1. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 2. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervisi 3. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar 4. Studi banding dan lokakarya pendidikan.	Pengawas
3	Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan	1. Melaksanakan pendataan kependidikan 2. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 3. Menyusun data kepengawasan 4. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan.	Pengawas
4	Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Pengawas	Gelar Kepengawasan secara berkala	Pengawas
5	Melaksanakan sosialisasi dan desiminasi Kebijakan	1. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 2. Sosialisasi kebijakan pendidikan	Pengawas, Kepala Madrasah dan guru

6	Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan madrasah 2. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM 3. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas 	Guru dan Kepala Madrasah.
7	Pengembangan profesi kepengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Workshop pengembangan kurikulum. 2. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi 	Pengawas
8	Peningkatan Kesejahteraan pengawas	Pengembangan koperasi Pokjawas.	Pengawas
9	Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah. 2. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah. 3. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Mdrasah berprestasi. 4. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas. 	Pengawas, Guru dan Kepala Madrasah.

Nursaid mengungkapkan, mutu pendidikan madrasah bergantung pada banyak faktor seperti kepemimpinan kepala madrasah dan faktor pendukung lainnya yang berperan penting dalam menjaga dan menjamin mutu pendidikan madrasah.¹¹⁹ Hal ini menunjukkan bahwa meskipun peran dan tanggung jawab

¹¹⁹ Ruhiyat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah," 2017.

kepala madrasah sangat mempengaruhi keberhasilan dan mutu pengajaran madrasah, namun terdapat faktor lain yang berperan penting terhadap keberhasilan dan mutu pengajaran madrasah, seperti kekurangan guru. bahwa kedisiplinan menjadi fokus perhatian anggota masyarakat. Hal ini otomatis menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap hasil pendidikan madrasah, yang tentu saja berdampak pada partisipasi siswa.¹²⁰

Mulyasa menjelaskan guru sebagai pendidik adalah gambaran, teladan dan tanda pengenal bagi peserta didik dan lingkungannya. Analisis ini menunjukkan tiga aspek penting bagi guru madrasah dalam pengembangan profesionalnya, atau dapat dikatakan bahwa tiga peran penting guru madrasah adalah (1) pengajar, (2) motivator, dan (3) evaluator.¹²¹

Ketiga peran pengawas merupakan faktor penting dan integral bagi kepala madrasah dan peranannya adalah untuk meningkatkan kinerja madrasah. Peran pengawas adalah “inspektur”, baik akademik maupun administrasi. Pengawas akademik adalah pengawas yang bertanggung jawab menggunakan pengawasnya. .keterampilan membantu guru agar guru dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran Kepala sekolah merupakan pengajar yang wajib membantu pimpinan madrasah meningkatkan kemampuan kepemimpinannya.¹²²

Peran pengawas sebagai motivator terletak pada tugas pengawas yang memberikan motivasi kepada kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok kepala madrasah. Peran kepala sebagai evaluator adalah pemeriksa bertugas menganalisis efektivitas kepala madrasah yang tergabung dalam PKK (Penilaian Kinerja Kepala Madrasah), dengan mengacu kepada Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 21 Tahun 2010 pasal 5 berbunyi Tugas Pokok pengawas madrasah yang menyebutkan tugas pokok pengawas madrasah adalah melaksanakan tugas akademik dan manajemen pada satuan pendidikan yang

¹²⁰ Riowati and Nono H. Yoenanto, “Peran Guru Penggerak Pada Merdeka Belajar Untuk Memperbaiki Mutu Pendidikan Di Indonesia,” *JOEAI (Journal of Education and Instruction)* 5, no. 1 (2022), <https://doi.org/10.31539/joeai.v5i1.3393>.

¹²¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Upaya Dan Implementasi*.

¹²² Mulyasa.

meliputi penyiapan program pengajaran, penyelenggaraan pengajaran, dan pemantauan pelaksanaan 8 standar nasional.¹²³

Pengertian peran pengawas dalam meningkatkan keterampilan manajemen kepala madrasah adalah melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya. Sehubungan dengan itu, dosen pembimbing wajib mempunyai kemampuan supervisi akademik, yaitu evaluasi guru untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang dilakukannya sedemikian rupa sehingga mempengaruhi kualitas siswa.¹²⁴

Hal ini menunjukkan bahwa peran pengawas madrasah selain sebagai proses pelaksanaan pengelolaan lembaga pendidikan juga merupakan figur utama kepala madrasah untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan. tugas dan tanggung jawab serta wewenang penuh untuk mengevaluasi dan mengawasi guru dari segi teknis pendidikan dan administrasi. Melihat tugas, tanggung jawab dan wewenang kepala madrasah terkait dengan tugas pokok pengawas, menunjukkan pentingnya peran kepala madrasah dalam meningkatkan manajemen dan kompetensi akademik kepala madrasah dalam manajemen dan peningkatan mutu pendidikan madrasah.¹²⁵

Dilihat dari kompetensi kepala madrasah termasuk lemahnya kompetensi kepemimpinan, ditemukan dalam penelitian ini lemahnya peran kepala madrasah dalam hal kepemimpinan dalam hubungannya dengan kepala madrasah adalah “Pelaksanaan Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah”.

Kepemimpinan pada hakekatnya adalah pengelolaan yang dilakukan oleh guru madrasah dan kepala madrasah dalam pengelolaan madrasah dan hal ini penting dilakukan oleh pengawas pendidikan madrasah dan kepala madrasah agar visi, misi dan tujuannya tercapai. tercapai. pendidikan tercapai secara optimal, Atmodiwiryo mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah

¹²³ Taufan et al., “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif.”

¹²⁴ Hanifuddin Jamin, “Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pada MIN Meulaboh Kabupaten Aceh Barat.”

¹²⁵ Erwin, Usman, and Ibrahim, “Implementasi Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.”

seperangkat keterampilan teknis dalam memenuhi kewajiban seorang kepala sekolah agar seluruh sumber daya yang ada dapat digunakan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.¹²⁶

Robbins menyatakan bahwa kompetensi manajerial pimpinan madrasah adalah kemampuan melaksanakan tugas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian seluruh sumber daya secara efektif dan efisien. Wahyudi menyatakan kompetensi manajemen pimpinan madrasah adalah kemampuan pimpinan madrasah dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang diberikan.¹²⁷

Di antara beberapa pendapat tersebut, ada pula yang tidak jauh berbeda, hampir sama, pada dasarnya dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajemen kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam mengelola madrasah dengan memberikan seluruh sumber daya yang ada, antara lain misalnya: 4 aspek perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian untuk mencapai visi, misi dan tujuan bersama. Seiring berjalannya waktu menuju globalisasi, pimpinan madrasah harus mampu beradaptasi dengan perannya sebagai pimpinan madrasah yang profesional. Begitu pula dengan pelajaran K13 yang lama harus diganti dengan pelajaran K13 yang terbaru agar terbentuk kebutuhan dasar peserta didik di era digital.¹²⁸

Hal ini sejalan dengan Surat Perintah Nomor 37 yang dikeluarkan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2018 yang disiapkan untuk memenuhi kebutuhan dasar peserta didik untuk mengembangkan keterampilannya di era digital. Pada prinsipnya pelatihan harus mampu meningkatkan muatan informatika dan mengintegrasikannya ke dalam kompetensi dasar. Baik dalam

¹²⁶ Jean Dwi Ritia Sari, Muhammad Giatman, and Ernawati, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan* 5, no. 3 (2021), <https://doi.org/10.23887/jppp.v5i3.34846>.

¹²⁷ Novita Apriyani Kause, Umar Ali, and Lanny Koroh, "Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Penggerak Di Sekolah Dasar GMIT Air Nona 1 Kupang," *Satya Sastraharing: Jurnal Manajemen* 6, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.33363/satya-sastraharing.v6i2.856>.

¹²⁸ Edi Harapan, "Visi Kepala Sekolah Sebagai Penggerak Mutu Pendidikan," *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 1, no. 2 (2016), <https://doi.org/10.31851/jmksp.v1i2.1014>.

kurikulum maupun struktur kurikulum 2013 dari pendidikan dasar hingga pendidikan menengah.¹²⁹

Terkait kompetensi kepala madrasah yang dikaji dalam penelitian ini termasuk kompetensi kepemimpinan yang lemah, maka peran pengawas madrasah dari sudut pandang kepemimpinan dalam kaitannya dengan lemahnya kepala madrasah adalah “Pelaksanaan Supervisi Manajerial Pengawas madrasah”. Di madrasah, ada supervisi akademik dan supervisi manajerial yang sama-sama dilakukan pengawas madrasah dan kepala madrasah. Supervisi yang dilakukan pengawas madrasah bertujuan untuk membantu warga madrasah yang meliputi; kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.¹³⁰

Dalam kaitan ini, guru Madrasah juga harus bekerja/mengajarnya secara profesional. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Madrasah diatur bahwa Pengawas Madrasah harus mempunyai kualifikasi minimal yaitu kemampuan kepribadian, kepemimpinan administrasi, kepemimpinan akademik, evaluasi pendidikan, penelitian. bekerja. . pengembangan dan keterampilan sosial.¹³¹

Akibat peraturan tersebut, pengawas juga wajib menerapkan kualifikasi tersebut guna mewujudkan peran pengawas madrasah untuk meningkatkan kompetensi pendidikan profesional pengelola madrasah, yang salah satunya dalam hal ini adalah pelaksanaan pemeriksaan inspektur yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru madrasah. kemampuan kepemimpinan pengelola madrasah dengan meningkatkan manajemen pendidik atau seluruh

¹²⁹ Dian Tri Wibawani, Bambang Budi Wiyono, and Djum Djum Noor Benty, “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan,” *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2, no. 4 (2019), <https://doi.org/10.17977/um027v2i42019p181>.

¹³⁰ Dedy Setyawan and Achadi Budi Santosa, “Kompetensi Kepala Sekolah Dan Guru Sebagai Basis Pencapaian Mutu Pendidikan,” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 5 (2021), <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1261>.

¹³¹ Ruhayat, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah,” 2017.

madrasah yang berperan di madrasah berperan penting dalam meningkatkan mutu dan keberhasilan pembelajaran.¹³²

Berdasarkan pemaparan maksud, tujuan dan pelaksanaan pedoman manajemen guru madrasah terkait temuan yang diperoleh maka peneliti dapat mendeskripsikan peran pengawas madrasah dalam meningkatkan keterampilan manajemen pengawas madrasah melalui pelaksanaan pengawasan madrasah oleh pengawas sebagai berikut: (1) Mengawasi pengawas dalam perencanaan penerimaan mahasiswa baru peserta. (2) Memantau penerimaan peserta didik baru (PPDB). (3) Pengawasan guru dalam perencanaan, yang mendukung pelaksanaan pembelajaran dan peningkatan kualitas. (4) Pengawasan penyelenggara dalam penerapan 8 standar nasional pendidikan (SNP), (5) pengawasan terhadap madrasah, apakah madrasah tersebut dapat mencapai tujuan, visi dan misinya atau tidak, jika tidak maka akan dilakukan perbaikan oleh pengawas madrasah.¹³³

Dalam konteks kompetensi kepribadian guru yang ditemukan dalam penelitian ini termasuk lemahnya kompetensi kepribadian guru, maka peran konselor madrasah dalam kaitannya dengan madrasah ditinjau dari kompetensi kepribadian guru adalah “Implementasi Kepemimpinan Akademik”. Tujuan penerapan kepemimpinan akademik guru adalah untuk mengevaluasi dan mengembangkan guru guna meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang dilakukannya sedemikian rupa sehingga berdampak pada kualitas hasil belajar siswa.¹³⁴

Penerapan kepemimpinan akademik membantu memecahkan permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan pembelajaran guru agar dapat bekerja secara profesional. Guru merupakan bagian terpenting dalam sekolah,

¹³² Saputra, “Kompetensi Pengawas Madrasah Dan PAI Di Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan.”

¹³³ Ahmad Tajudin and Andika Aprilianto, “Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Religius Peserta Didik,” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i2.34>.

¹³⁴ Sahid Ali and Enung Hasanah, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menjamin Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19 Di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta,” *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 7, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.58258/jime.v7i1.1735>.

yang sangat mempengaruhi efektivitas madrasah. Guru adalah orang yang berhubungan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran. Guru juga merupakan pihak yang berinteraksi langsung dengan pemangku kepentingan/masyarakat yang mengandalkan kehadiran madrasah.¹³⁵

Seorang guru harus mempunyai sikap yang baik dalam diri agar dapat ditiru. UU No.14 Th. 2005 untuk guru dan dosen; bahwa seorang guru harus memiliki empat keterampilan dasar pendidikan, antara lain kompetensi pedagogi, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial.¹³⁶

Hal ini menunjukkan bahwa untuk menjadi seorang guru harus mampu menonjolkan kepribadian yang positif, yaitu disiplin, mudah bergaul, sabar, jujur, rendah hati, berwibawa, santun, empati, ikhlas, akhlak mulia, bertindak sesuai norma sosial dan hukum, dan sebagainya. Kepribadian guru seperti ini mungkin terjadi pada semua guru dan mudah jika kepala sekolah juga mempunyai kepribadian yang positif yaitu berbudi pekerti luhur, integritas kepemimpinan yang kuat serta komitmen terhadap aturan perusahaan dan norma sosial yang ada. Artinya kepala madrasah merupakan panutan bagi guru dan dosen, serta teladan kedisiplinan. Untuk benar-benar memaksimalkan kompetensi kepemimpinan kepala madrasah, maka peran pengawas madrasah sangat diperlukan untuk memotivasi kepala madrasah dalam menunaikan tugas pokok dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Guru yang dimaksud peneliti disini adalah guru madrasah.¹³⁷

Sesuai desain penelitian yang telah direncanakan, pengolahan data penelitian kualitatif menggunakan teknik reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

¹³⁵ Fakhri Syafrizal, "Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Manajemen Sekolah Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Plus Islam Excellent Bukittinggi," *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 1, no. 2 (2016), <https://doi.org/10.31851/jmksp.v1i2.1008>.

¹³⁶ Ahmad Fatah Yasin, "Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam Di Madrasah (Studi Kasus Di MIN Malang 1)," *El-Qudwah* 4 (2011), <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/lemlit/article/view/1942>.

¹³⁷ Rahmad, "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Selatan."

Maka hasil dari proses ini membuahkan hasil sebagai berikut.

1. Usaha Pengawas dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah

Dalam melaksanakan tugasnya, pengawas madrasah bekerja minimal 37,5 jam @ 60 menit per minggu, yang berlangsung selama lima hari kerja yaitu. Senin, Selasa, Rabu, Kamis dan Jumat. Dalam melaksanakan tugasnya, pengawas Madras harus mampu mengatur waktunya secara efisien dan efektif agar tugas pengawasannya terlaksana sesuai rencana pengawasan yang dirancang dengan baik.

Tugas pemeriksaan pengawas Madrasah dilaksanakan secara tatap muka dan non tatap muka. Dalam keadaan tertentu, kegiatan tatap muka dan non tatap muka dapat ditingkatkan untuk memastikan seluruh tugas pengelolaan dilaksanakan dengan baik. Tugas pokok pengawas madrasah erat kaitannya dengan jenjang jabatan fungsional guru madrasah, meliputi penyiapan program pemeriksaan, pelaksanaan program pemeriksaan, evaluasi hasil pelaksanaan program, serta pemeriksaan dan pelatihan profesi guru. Pemenuhan tugas tersebut harus dibuktikan dengan dokumen dan laporan pemenuhan setiap tugas pokok.

Terkait dengan implementasi kepemimpinan pengawasan/administratif pada madrasah binaan, peneliti menanyakan langkah-langkah apa yang dilakukan pengawas madrasah sebelum menerapkan kepemimpinan pengawasan. Dalam hal ini dosen pembimbing menjelaskan bahwa sebelum melakukan pemeriksaan di madrasah, baik pemeriksaan pemeriksaan maupun pemeriksaan akademik, harus disusun rencana program pemeriksaan tahunan yang dirinci sampai dengan bulan Juni, sebelum awal tahun ajaran, yaitu. sebagai bagian dari pengelolaan program semester dan supervisi akademik. Kemudian program semester bulanan disajikan sebagai program pembelajaran bulanan.

Dalam rencana program pemantauan bulanan, disusun jadwal pemantauan untuk setiap madrasah binaan. Sebelum melaksanakan pemeriksaan di madrasah, pengawas madrasah terlebih dahulu harus memberitahukan kepada kepala madrasah satu minggu sebelumnya, agar

madrasah dapat mempersiapkan apa saja yang diperlukan untuk melaksanakan pemeriksaan di madrasah.

Berdasarkan penjelasan informan, guru terlebih dahulu menyiapkan rencana program sebelum menyelesaikan tugas. Dalam menyusun program supervisi, pengawas madrasah harus memberikan penjelasan mengenai maksud dan tujuan supervisi, siapa saja yang terlibat dalam supervisi, kapan supervisi dilakukan, di mana inspeksi dilakukan, mengapa dilakukan supervisi. dilaksanakan dan bagaimana pelaksanaannya dapat terpenuhi. Program pengelolaan harus “SPERER” (Spesifik dan Termotivasi, Terukur, Dapat Dicapai, Realistis, Terikat Waktu, Dievaluasi, Direvisi) dalam artian program pengelolaan memuat program-program tertentu yang pencapaiannya dapat diukur terhadap kondisi lembaga. madrasah sasaran, jangan mengada-ada, jelas pada waktunya. Pelaksanaannya dapat dievaluasi secara obyektif dan dapat direvisi sesuai kebutuhan kondisi madrasah yang berbeda. Selanjutnya dirancang jadwal kegiatan pemantauan untuk masing-masing madrasah binaan.

2. Data tentang hasil supervisi pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah

Untuk memperoleh penjelasan atas data yang diperoleh selama survei, peneliti mengajukan pertanyaan teknis yang meliputi penelaahan terhadap dokumen yang ditemukan. Inti dari wawancara adalah kegiatan apa saja yang dilakukan pengawas selain kegiatan pelatihan, monitoring dan evaluasi di madrasah untuk menunjang pelaksanaan pemeriksaan agar efektif dan terarah serta dapat membantu pengelola madrasah. dalam menghadapi permasalahan. yang ada di madrasah.

Hasil wawancara dan telaah dokumen diketahui bahwa kegiatan rutin yang dilakukan untuk mendukung pelaksanaan pengawasan manajemen agar efektif dan tepat sasaran adalah:

- a) Rapat pengendalian bulanan yang dilaksanakan satu kali dalam sebulan yaitu pada hari Senin mulai tanggal pertama dalam seminggu, membahas hal-hal penting yang harus diketahui oleh pengawas

madrasah dan melaksanakan serta mengevaluasi kegiatan pengawasan bulan sebelumnya pada bulan yang bersangkutan. Seluruh pengawas madrasah wajib menghadiri pertemuan bulanan ini;

- b) Rapat koordinasi dengan Seksi Pendidikan Madrasah Pertemuan ini terjadi pada saat Kepala Dinas Madrasah perlu memberitahukan permasalahan yang ada kepada Pengawas Madras, agar dapat mengetahui dan melakukan kegiatan pengendalian di madrasah. di bawah pengawasannya. Rapat ini dapat dilaksanakan sebulan sekali atau dua kali sebulan atau tergantung permasalahan yang ada dan kebutuhan kegiatan pengawas madrasah sebagai pengawas madrasah;
- c) Workshop peningkatan kompetensi pengawas yaitu. pelatihan yang diselenggarakan oleh pengawas madrasah untuk meningkatkan kompetensi pengawas, sehingga pengawas madrasah dapat melaksanakan tugas sesuai tugas dan perannya;
- d) Sebaran guru madrasah yang mengikuti pelatihan. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menjelaskan atau menjelaskan materi pelatihan/materi pembelajaran kepada guru-guru yang tidak mengikuti pelatihan, sehingga para guru madrasah dapat mentransfer dan memahami ilmu tersebut untuk menambah pemahaman dan pengetahuannya;
- e) Pelatihan manajer menengah hingga manajer muda dalam bidang pendampingan sehingga dapat meningkatkan pemahaman, pengetahuan dan keterampilan manajer muda;
- f) Berdiskusi dan berbagi kepada pengawas permasalahan yang dihadapi oleh pengawas madrasah untuk dicarikan solusinya dan juga memperbaiki dan menambah pengetahuan atau pemahamannya. Pengawas madrasah sebagai pengawas siswa harus selalu berupaya meningkatkan visi dan kepemimpinannya;
- g) Pengendalian atau rapat Pokja kabupaten sebulan sekali yang dihadiri oleh perwakilan ketua Pokja kabupaten. Kemudian, perwakilan yang berpartisipasi dalam pertemuan atau pelatihan pasukan khusus provinsi berinteraksi dengan pengawas madrasah di kabupaten tersebut dalam

pertemuan bulanan atau pertemuan koordinasi atau diskusi dan berbagi kegiatan; dan

- h) Rapat koordinasi lintas sektor seperti dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Banjarnegara, Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan untuk melaksanakan Program Usaha Kesehatan Sekolah dan Madrasah Kabupaten Banjarnegara.

Informasi lain yang membuktikan bahwa pengawas telah melaksanakan tugas dan tugasnya untuk meningkatkan kualifikasi kepala madrasah, hasil wawancara dengan pengawas menunjukkan bahwa pimpinan madrasah baik dalam pengawasan pengawas maupun dalam supervisi akademik, disediakan dan disepakati bersama dengan mereka. pada. Bahwa operasional pemantauan/pengendalian yang dilakukan sesuai dengan tujuan pengawasan dan sebagai bukti fisik dalam penyusunan laporan pengawasan.

Secara teknis juga dijelaskan pelaksanaan kegiatan dan frekuensi kegiatan, dijelaskan bahwa pengawasan dilakukan melalui kegiatan tatap muka atau bertemu langsung dengan kepala madrasah dan non tatap muka. tatap muka atau tidak bertemu langsung dengan kepala madrasah melainkan melalui sarana komunikasi seperti telepon genggam atau SMS atau WA. Dan kami semua pengawas madrasah telah membentuk Kelompok Madrasah Penerima WA untuk memfasilitasi dan mempercepat komunikasi dan konsultasi antar Madrasah Penerima serta mempercepat informasi dan bimbingan *feedback* atau respons dari seluruh Madrasah Penerima.

Guru kami melakukan kegiatan tatap muka 1-2 kali dalam sebulan. Tidak ada batasan dalam pelatihan, monitoring, evaluasi, namun kegiatan non tatap muka, bahkan kami membuka komunikasi dan konsultasi 24 jam dengan pihak madrasah.

Selain itu juga dijelaskan teknik-teknik yang digunakan dalam pelaksanaan bimbingan guru. Hasil wawancara yang dibahas menunjukkan bahwa teknik yang digunakan dalam supervisi supervisor disesuaikan dengan tujuan kegiatan supervisi dan efektivitas kegiatan supervisi. Artinya,

kegiatan penguntitan ada yang lebih efektif melalui cara tatap muka atau langsung dan ada pula yang melalui cara non-tatap muka atau cara tidak langsung yaitu alat komunikasi seperti telepon seluler. Untuk metode langsung atau tatap muka, seperti pemantauan pelaksanaan delapan standar pendidikan, digunakan teknik monitoring dan evaluasi.

Dalam kegiatan monitoring dan evaluasi diselenggarakan wawancara, tanya jawab atau angket dan alat pengajaran diarahkan agar kegiatan tepat sasaran. Sedangkan metode tatap muka lainnya meliputi pembinaan, pendampingan, dan pembinaan. Teknik pelatihan, pembinaan dan pelatihan dapat melalui metode Delphi, workshop atau FGD.

Kegiatan workshop dilaksanakan sebagai kegiatan pelatihan bagi kepala madrasah atau pendamping madrasah untuk memperoleh keterampilan dalam melaksanakan tugas manajemen, misalnya pelatihan penyusunan program perencanaan seperti RKM/RKJM, RKAM, dokumen 1, 2 dan 3 KTSP, organisasi, metode, teknik pelaksanaan program dan teknik pemantauan. Beberapa kepala madrasah dapat mengikuti workshop tersebut, baik di lingkungan madrasah binaan maupun di lingkungan KKM.

Sedangkan metode Delphi dan FGD merupakan kegiatan yang mempertemukan kepala madrasah, pembantu kepala madrasah, guru, pengurus, komite madrasah, yayasan dan orang tua untuk mendiskusikan suatu permasalahan. Tujuan dari kegiatan ini adalah mendiskusikan permasalahan untuk mencari solusinya.

Upaya guru madrasah dalam meningkatkan kualifikasi kepribadian pimpinan madrasah membudayakan lima budaya kerja Kementerian Agama dan mendorong kepala madrasah untuk selalu menjadi *role model* atau panutan yang baik dalam melaksanakan kelima budaya kerja tersebut. Kementerian Agama Agar dapat berhasil menerapkan lima budaya kerja di madrasah yang dikelolanya, kepala madrasah harus terlebih dahulu memiliki prinsip 3M, yaitu: mulailah dari diri sendiri, mulai dari hal kecil, dan jangan menunda-nunda kedepannya. Dan jika kepala madrasah sudah memiliki prinsip 3M, maka kepala madrasah dengan mudah mengajak guru

dan dosen lainnya untuk menerapkan lima budaya kerja keagamaan di madrasah, yaitu kejujuran, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.

Upaya tutor untuk meningkatkan keterampilan manajemen pengelola madrasah antara lain dengan melakukan pelatihan dalam pelaksanaan, pelaksanaan atau pelaksanaan tugas-tugas manajemen, yaitu. membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pemantauan program. Seluruh kegiatan madrasah harus melaksanakan fungsi manajemen agar kegiatan di madrasah terarah, efektif dan efisien. Kepala sekolah harus menyusun program perencanaan bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang kawasan dan prasarana serta bidang kehumasan. Dalam menyusun perencanaan program, kepala madrasah dapat meminta bantuan wakil kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya.

Selain kepala madrasah harus tegas, tepat dan adil dalam mengambil keputusan, ia juga harus selalu mengontrol tindakannya. Agar keputusan kepala madrasah efektif dan terarah, serta operasional tetap berjalan sesuai rencana dan tujuan operasional.

Kepala madrasah harus memantau dan mengendalikan seluruh kegiatan yang dilaksanakan di madrasah serta mampu melakukan evaluasi terhadap seluruh kegiatan yang dilaksanakan madrasah, mengidentifikasi kesenjangan dan kelemahan untuk dilakukan evaluasi dan mencari solusi agar dapat dilaksanakan kegiatan selanjutnya ditingkatkan. Selain meningkatkan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun program perencanaan madrasah baik program pengelolaan maupun pengembangan, pengawas madrasah membimbing dan membantu, misalnya menyusun rencana kerja madrasah, rencana kerja anggaran madrasah, dokumen atau buku KTSP I. , II. . III madrasah. Membantu membuat program pemantauan kepala madrasah dengan monitoring.

Untuk mengetahui penerapan delapan standar pengajaran di madrasah, pengawas madrasah melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk melihat apakah kegiatan

kepala madrasah sudah sesuai aturan atau tidak, tercapai atau tidak, pelanggaran atau tidak, mencari solusi perbaikan program kedepannya. Upaya pengawas madrasah untuk meningkatkan kompetensi pengawasan kepala sekolah yaitu pengawas madrasah membantu dengan menetapkan program pemeriksaan yang mencakup evaluasi dan pemantauan.

Pengawas juga melakukan kunjungan kelas dan observasi ke madrasah untuk melihat implementasi kepemimpinan kepala madrasah. Secara ringkas dapat dikemukakan bahwa upaya pengawas dalam meningkatkan kompetensi pengelola madrasah melalui pelatihan adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatnya motivasi kerja pengelola madrasah dan tenaga administrasi lainnya yang terlihat berdasarkan peningkatan hasil kerja kepala madrasah;
- b) Kepala madrasah dan guru mengetahui tanggung jawab mereka;
- c) Kepala Madrasah sebagai pimpinan madrasah, yang menjalankan dan mengarahkan tugas kepemimpinan madrasah dalam setiap kegiatan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program, pemeriksaan atau pengelolaan setiap kegiatan madrasah;
- d) Administrasi dan manajemen Madrasah lebih terorganisir;
- e) terciptanya suasana kerja yang kondusif;
- f) melaksanakan kegiatan madrasah yang ditentukan dalam rencana madrasah;
- g) Penghormatan terhadap delapan standar nasional pendidikan.

B. Kompetensi dan Peran Kepala Madrasah Aliyah di Banjarnegara

Sehubungan dengan peningkatan mutu pendidikan, PP No. Dalam I9 Tahun 2005 tentang Standar Mutu Pendidikan, peran pendidik satuan madrasah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan yang didukungnya. Oleh karena itu, kualifikasi tutor diperlukan untuk

mengawasi tutor yang dapat melaksanakan tugas bimbingan akademik dan manajerial.¹³⁸

Dalam konteks lembaga pendidikan di negara kita, madrasah biasanya dipandang sebagai tempat mempelajari ilmu agama. Namun sesuai perkembangan saat ini, madrasah mulai memperbarui diri dengan menambahkan mata pelajaran di luar pendidikan agama, seperti IPA, matematika, dan lain-lain, ke dalam kurikulumnya. Hal ini dilakukan untuk bersaing dengan sekolah atau madrasah lain untuk lebih meningkatkan kualitasnya.¹³⁹

Turmizi dalam penelitiannya menyatakan, rata-rata lembaga pendidikan Islam tidak menyadari kualitas pendidikannya. Padahal, pendidikan yang bermutu merupakan tujuan bersama seluruh pemikir dan praktisi pendidikan Islam bahkan telah ditempuh melalui berbagai cara, pengendalian, metode, pendekatan, strategi dan kebijakan.¹⁴⁰

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan Islam, permasalahan mutu harus menjadi perhatian utama semua pihak agar lembaga pendidikan Islam dapat eksis dan stabil serta hidup berkelanjutan di era global. Tuntutan akan kualitas pemimpin dan pengguna lembaga pendidikan Islam menimbulkan semangat dan kebanggaan yang besar.¹⁴¹

Permasalahan mutu pada lembaga pendidikan Islam merupakan suatu kebutuhan yang perlu diperhatikan dan disadari oleh santri, siswa, guru, ustadz, orang tua, masyarakat dan pemangku kepentingan. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan Islam, peran supervisi pendidikan tidak boleh diabaikan. Karena pengendalian penting untuk mewujudkan kualitas tersebut. Guruhendaknya mempunyai pengetahuan dan keseriusan dalam memimpin lembaga pendidikan Islam untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam. Diantaranya adalah supervisor yang menerapkan prinsip-prinsip pengawasan,

¹³⁸ Iskandar, "Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah."

¹³⁹ Nugraha, "Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat."

¹⁴⁰ Miftahul Jannah, "Peran Pembelajaran Aqidah Akhlak Untuk Menanamkan Nilai Pendidikan Karakter Siswa," *Al-Madrasah* 4, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.35931/am.v4i2.326>.

¹⁴¹ Erwin, Usman, and Ibrahim, "Implementasi Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone."

melakukan pengawasan dan menggunakan tips dan trik pengawasan secara profesional.

Selain itu kepala madrasah, guru, pegawai madrasah berupaya keras untuk mewujudkan perubahan pada diri siswa yaitu dari baik menjadi luar biasa, dari sedang menjadi sangat baik, dan dari buruk menjadi baik. Sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan No. 12/2007 diatur bahwa kualifikasi pengawas meliputi tugas sebagai berikut:

- 1) Penyusunan program supervisi akademik untuk meningkatkan keterampilan profesional guru;
- 2) Melakukan supervisi akademik terhadap tenaga pengajar, dengan menggunakan metode dan teknik supervisi yang tepat;
- 3) Pemantauan hasil bimbingan akademik guru untuk meningkatkan kemampuan profesional guru.

Selain itu, status, peran dan keberadaan pengawas harus dikembangkan agar citra pengawas di satuan pendidikan atau madrasah diharapkan semakin meningkat. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dibandingkan guru dan kepala sekolah/madrasah dari segi kualifikasi, kualifikasi, finansial dan dimensi lainnya, sehingga pemangku kepentingan madrasah sangat menginginkan kehadirannya di sekolah.¹⁴²

Di pihak guru Madrasah sendiri, kini semakin dihadapkan pada tantangan untuk memenuhi mutu pendidikan yang diinginkan masyarakat. Konselor sekolah harus memenuhi persyaratan mendesak untuk meningkatkan kualifikasi dan pengembangan profesional mereka secara keseluruhan. Apalagi jika dikaitkan dengan era perdagangan bebas yang mengharuskan dunia pendidikan Indonesia peka terhadap persyaratan mutu standar internasional. Jika mutu dikaitkan dengan dunia pendidikan, Aan Komariah, maka mutu adalah mutu masukan, proses, keluaran dan hasil. Masukan sekolah adalah keseluruhan masukan yang harus diolah sekolah untuk mencapai keluaran yang diharapkan.

¹⁴² Saputra, "Kompetensi Pengawas Madrasah Dan PAI Di Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan."

Masukan sekolah dapat ditentukan oleh manusia, uang, material, metode dan mesin.¹⁴³

Namun Sudarwan membagi kontribusi sekolah menjadi empat bagian. Pertama, apakah input sumber daya manusianya baik atau tidak. Kedua, terpenuhinya kriteria masukan materi berupa alat peraga, buku, kurikulum, prasarana, perlengkapan sekolah, dan lain-lain. Ketiga, apakah perangkat lunak memenuhi kriteria masukan seperti peraturan dan struktur organisasi. Keempat, kualitas masukan berupa keinginan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, dan lain-lain.¹⁴⁴

Pandangan Sudarwan, masukan pendidikan bermutu bila siap diolah. Proses pembelajaran akan bermutu apabila mampu menciptakan suasana PAKEMB (Pembelajaran Aktif, Kreatif, Menyenangkan dan Bermakna). Outputnya diakui berkualitas jika hasil belajar akademik dan non-akademik peserta didiknya tinggi. Hasilnya diakui bermutu jika lulusan cepat berintegrasi ke dalam dunia kerja, gaji yang wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas. Pendidikan yang bermutu hanya dapat dilaksanakan atau dikelola dengan bantuan guru yang berkualitas dan guru yang profesional.¹⁴⁵

Peningkatan mutu pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan manajemen kepala madrasah, sehingga ada tugas-tugas yang harus dilakukan sebagai kepala madrasah, antara lain saluran komunikasi di lingkungan madrasah, seperti:

1. Kepala madrasah harus bertanggung jawab
2. Kepala madrasah disarankan untuk tetap berpihak pada dunia politik
3. Kepala madrasah dapat berupa orang yang mampu menangani berbagai permasalahan yang ada
4. Kepala madrasah hendaknya mempunyai diplomasi atau diplomasi
5. Kepala madrasah harus mampu berperan sebagai pemimpin yang mampu berpikir sistematis dan konseptual

¹⁴³ Zamroji, "Analisis Strategi Dan Kunci Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam."

¹⁴⁴ Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018).

¹⁴⁵ Rusdiana and Wardija, *Manajemen Keuangan Sekolah (Konsep, Prinsip, Dan Aplikasinya Di Madrasah)* (Bandung: Arsad Press, 2013).

6. Kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan sulit
7. Pemimpin ibu-ibu harus mempunyai kemampuan berperan sebagai perantara atau perantara.

Selain pemahaman akan kinerja sebagai kepala madrasah di Kabupaten Banjarnegara, pengetahuan akan peran mendalam sebagai seorang pemimpin sangatlah dibutuhkan sebagaimana menurut Wahjosumidjo, yaitu adanya peran informasional, pengambilan keputusan, serta interpersonal.¹⁴⁶

Adapun beberapa peran manajer diantaranya dapat digambarkan melalui peranan berikut:

1. Peran hubungan interpersonal
 - a. Adanya angka yang mana dapat dipahami seorang kepala madrasah sebagai suatu simbol madrasah.
 - b. Kepemimpinan (*Leadership*), dalam rangka menggerakkan keseluruhan sumber daya di madrasah, terutama sumber daya manusia, Kepala Madrasah haruslah memiliki etos kerja yang tinggi yang diterapkan sebagai suatu bentuk kepemimpinan.
 - c. Kontak (tautan), kepala madrasah haruslah menjadi media dan penghubung antara satu kepentingan dengan kepentingan lain yang berkaitan dengan kepentingan baik di luar terutama di dalam lingkungan madrasah.
2. Peran Informasi
 - a. Kepala madrasah haruslah dapat melaksanakan observasi lingkungan di mana akan dijadikan pusat informasi serta potensi yang dapat berpengaruh ke madrasah.
 - b. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab dalam menyebarkan dan berbagi informasi kepada orang tua siswa serta guru dan staf di madrasah.
 - c. Kepala madrasah berwenang untuk menyebarluaskan berbagai informasi ke lingkungan luar dengan secukupnya.

¹⁴⁶ Adiyono, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru," *FIKRUNA: Jurnal Ilmiah Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 4, no. 1 (2022), <https://doi.org/10.56489/fik.v4i1.56>.

3. Sebagai Pengambil dan Penentu Keputusan

- a. Dalam meningkatkan mutu madrasah sesuai dengan visi dan misi yang dicanangkan melalui program, Kepala Madrasah haruslah memiliki kemampuan identifikasi baik permasalahan maupun apa yang menjadi kebutuhan madrasah.
- b. Kepala madrasah haruslah dapat menangani serta mencegah madrasah dari hal-hal yang dapat mengganggu dan mengancam kualitas madrasah.
- c. Kepala madrasah berhak atas penerimaan sumber daya baik yang didistribusikan maupun yang telah disediakan.
- d. Kepala madrasah harus mampu menjalankan dan menangani konsultasi berupa pembicaraan dengan pihak luar sebagai suatu kebutuhan bagi madrasah.

Dengan demikian, maka kepemimpinan yang harus dimiliki kepala madrasah yakni dengan terpenuhinya peran dan tugas sebagaimana mestinya. Kegiatan pengembangan yang difokuskan pada pengembangan diri merupakan suatu tahapan di mana sebagai upaya profesionalitas guru dalam proses pengajaran. Hal tersebut dilaksanakan dengan alasan perbedaan latar belakang termasuk di dalamnya status sosial serta ekonomi dari siswa dalam belajar yang harus ditangani secara objektif.

1. Taatnya individu dalam menjalankan proses pembelajaran baik taat kode etik, taat nilai-nilai agama serta nilai moral, dan taat terhadap hukum.
2. Menghimpun serta menjaga apa yang dijadikan persatuan dan kesatuan dengan adanya norma dan nilai-nilai yang diterapkan di madrasah.

Selain beberapa strategi yang telah disebutkan sebagaimana Wiliam Producer berpendapat bahwasannya terdapat strategi lain yang dapat pula ditempuh kepala madrasah, diantaranya ialah:

1. Kepala madrasah harus mampu menyimak apa yang menjadi suatu pendapat dari guru baik dari segi kelemahan maupun kendala yang dialami selama mengajar kaitannya dengan profesionalisme guru.
2. Pemecahan masalah (*problem solving*) yang mana dimaksudkan sebagai

upaya pemecahan masalah-masalah guru.¹⁴⁷

3. Dorongan, yakni kepala madrasah harus mampu memberikan dorongan yang jelas bagi pengembangan tenaga kependidikan.
4. Presentasi, yaitu dengan pengungkapan pandangan mengenai maksud guru.
5. *Clarify* (menjelaskan), dengan melalui proses penjelasan yang jelas, Kepala Madrasah dapat mengetahui apa yang menjadi keinginan guru.
6. Negosiasi. Dalam negosiasi, kepala madrasah bersama dengan guru membuat sebuah keputusan yang dilaksanakan secara kolektif.
7. Kepala madrasah dapat memberikan suatu pertunjukkan dengan tujuan agar dapat ditiru guru.
8. Kepala madrasah memberikan pengarahan tertentu guna memberikan manfaat kepada guru tentang hal tertentu.
9. Standarisasi (*standarization*), yaitu kepala madrasah haruslah bersama guru melakukan penyesuaian.
10. *Reinforcement* atau pemberian penguatan. Di mana pemberian penguatan ditujukan agar terjalannya kondisi pengembangan guru yang kondusif.

Dalam suatu studi mengenai kepemimpinan didasarkan pada organisasi modern, seorang pemimpin ditempatkan sebagai seorang penggerak suatu organisasi. Seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil apabila seluruh elemen penggerak dapat melaksanakan tugas-tugasnya dalam koridor organisasi. Konsep kepemimpinan dalam lembaga pendidikan diletakkan sebagai suatu bentuk organisasi di mana lembaga pendidikan juga merupakan sebuah organisasi. Sehingga apabila seorang pemimpin dapat bekerja dengan baik, maka organisasi atau bawahannya dapat bekerja dengan baik pula.

Parameter tingginya kualitas seorang kepala madrasah dapat diukur dari tingkat pemahaman dan terpenuhinya persyaratan sebagai seorang pemimpin. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu pemahaman yang beragam dikarenakan kepemimpinan merupakan suatu proses kegiatan di mana pelaku

¹⁴⁷ Rahmad, "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Selatan."

perlu untuk mempengaruhi orang di sekitarnya agar mudah diarahkan berdasarkan pencapaian yang ditargetkan dalam suatu organisasi.¹⁴⁸

Adapun beberapa rujukan akan kepemimpinan mengenai konsep kepemimpinan yaitu diantaranya pendapat Supardi yang mengemukakan bahwasanya kepemimpinan mensyaratkan kemampuan mempengaruhi, memotivasi, menggerakkan, mengajak, menasehati, membimbing serta menyuruh, melarang bahkan memerintahkan serta menghukum (bila diperlukan) serta membina dengan tujuan agar manusia mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi negara secara efisien dan efektif.

Sedangkan menurut pandangan Sindang P. Siagan, kepemimpinan ialah suatu daya penggerak dari sumber ke berbagai sumber yang lain dalam koridor organisasi. Adapun cakupan pembahasan yaitu mengenai cara dalam memberikan pengaruh terhadap kelompok, gaya kepemimpinan, serta yang mempengaruhi suatu kepemimpinan. Pendapat lain berkaitan dengan kepemimpinan yakni dari Sunardi, bahwasanya kepemimpinan merupakan suatu keahlian yang melekat pada pribadi seorang pemimpin, di mana bergantung pada macam-macam pengaruh dan faktor, baik dari dalam maupun luar. Diantaranya yaitu orang sekitar, kedudukan dalam organisasi, dan faktor lain yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi.¹⁴⁹

Pendapat lain mengatakan bahwasanya kepemimpinan tidak memiliki asas yang universal, di mana prosesnya yang menunjukkan hubungan antar pemimpinnya. Pendapat ini dikemukakan oleh Bernard Luther, yang mana dikutip oleh Efendy M. Siregar. Adapun fungsi utama dari kepemimpinan terletak pada jenis perwakilan yang menjadi representatifnya. Pemahaman akan pemimpin yang harus menjadi wakil kelompok ada dalam gagasan ini.¹⁵⁰

Hal demikian memiliki makna bahwa pemimpin haruslah kapabilitas dalam fungsi administrasi secara eksekutif, selain itu, koordinasi juga sangat diperlukan sebagai suatu upaya integrasi, kristalisasi kebijaksanaan kelompok,

¹⁴⁸ Arsyam, "Manajemen Pendidikan Islam (Bahan Ajar Mahasiswa)."

¹⁴⁹ Chaerudin, *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan SDM*.

¹⁵⁰ Ruhayat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah," 2017.

serta penilaian akan macam peristiwa baru yang mana dapat membawakan suatu fungsi kelompok. Selain hal demikian, seorang pemimpin haruslah mampu menjadi perantara, baik di dalam maupun luar kelompoknya.¹⁵¹

Adapun beberapa pemahaman akan konsep kepemimpinan yang telah disebutkan merupakan suatu dasar guna mengenali dan memahami akan makna suatu kepemimpinan dalam madrasah pada khususnya. Kepemimpinan dalam sebuah madrasah dapat diartikan sebagai suatu kemampuan yang ada pada individu dalam menjalankan fungsinya dalam sebuah koridor organisasi guna mencapai tujuannya.¹⁵²

Di samping itu, terdapat pula paradigma mengenai pendidikan bahwasanya eksistensi pendidikan telah memberikan suatu peluang besar untuk mengembangkan potensi sebagai kepala madrasah, baik dalam aspek managerial, administrasi, maupun dalam rangka pencapaian visi dan misi. Sebagai seorang representatif, kepala madrasah memiliki kedudukan yang sangat penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Adapun beberapa keterkaitan antara aspek kehidupan di madrasah dengan kepemimpinan kepala madrasah yaitu diantaranya iklim budaya madrasah, kedisiplinan madrasah, serta tingkat penurunan kenakalan peserta didik.¹⁵³

Dengan dasar yang ada, kepala madrasah sesungguhnya ialah sosok yang harus bertanggungjawab terhadap manajemen pendidikan yang mana berkaitan secara langsung dengan pembelajaran madrasah. Hal tersebut dikemukakan dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “kepala madrasah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.¹⁵⁴

¹⁵¹ Baslini, “Peran, Tugas Dan Tanggung Jawab Manajemen Pendidikan,” *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media* Vol.2, No., no. 2 (2022): 112.

¹⁵² Harapan, “Visi Kepala Sekolah Sebagai Penggerak Mutu Pendidikan.”

¹⁵³ Adi Wibowo and Ahmad Zawawi Subhan, “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,” *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 3, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.24014/ijiem.v3i2.10527>.

¹⁵⁴ Bilqisti Dewi, “Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Program Unggulan Madrasah,” *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 3, no. 1 (2018), <https://doi.org/10.15575/isema.v3i1.3284>.

Dengan demikian dapat tergambarkan mengenai kepemimpinan seorang kepala madrasah yang mana peranannya telah memberikan andil yang besar guna kemajuan madrasah ataupun lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Dalam pelaksanaannya, terdapat berbagai model kepemimpinan yang dapat dilakukan oleh seorang kepala madrasah, diantaranya yaitu model desentralisasi dengan basis desentralisasi pendidikan yang dapat digunakan dalam pengelolaan sebuah organisasi formal. Adapun diantara model kepemimpinan yang lainnya yaitu model kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan visioner, serta kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan yang membangun semangat serta memotivasi pengikut serta bawahannya disesuaikan dengan minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional ini melibatkan beberapa nilai-nilai yang relevan sebagai suatu proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung spesifik pada perubahan terkait.¹⁵⁵

Jadi, kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang mengerahkan bawahannya untuk bekerja dengan memberikan suatu penghargaan atau melalui penyediaan sumber daya, guna mendorong produktifitas pekerja, memotivasi serta guna mencapai tujuan dengan efektif. Dalam dunia pendidikan, pola kepemimpinan transaksional dapat tercerminkan melalui suatu aktivitas tawar menawar antara kepentingan individual dari guru dan staf, sebagai suatu imbalan atas kerja sama dalam agenda kepala madrasah.¹⁵⁶

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus terus mengusahakan perbaikan demi perbaikan sebagai bentuk evaluasi program, koordinasi, strategi dalam target tertentu, serta tidak lain sebagai suatu jalinan komunikasi. Kemampuan tersebut harus pula dapat menyelesaikan masalah ataupun

¹⁵⁵ Linda Suprihatin and Denok Sunarsi, "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan," *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i1.207>.

¹⁵⁶ Burhanudin and Agus Kurniawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo," *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen* 1 (11AD), <https://doi.org/10.32670/coopetition.v11i1.58>.

persoalan yang ada, sehingga dapat membawa dampak bagi terwujudnya perilaku organisasi madrasah (*school organization behaviour*).¹⁵⁷

Sedangkan, kepemimpinan transformasional ialah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja bersama atau melalui pihak lain guna mentransformasikan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan dengan target tertentu. Kepemimpinan model ini diakui dapat mendorong efektifitas pendidikan, terlebih pada institusinya. Jenis kepemimpinan ini diakui pula dapat membangun mentalitas yang baik bagi para pekerja.¹⁵⁸

Kepemimpinan transformasional berorientasi pada masa depan (*future oriented*) khususnya pada nasib institusi pendidikan dalam membangun kreatifitas serta meningkatkan mutu diikuti dengan eksistensi institusi pendidikan terkait. Hal tersebut penting, guna membangkitkan produktifitas institusi pendidikan, membangkitkan profesionalitas, terutama dalam menghadapi segala tantangan.¹⁵⁹

Kepemimpinan visioner, model kepemimpinan ini difokuskan pada suatu gambaran akan masa depan yang syarat akan tantangan. Tidak hanya itu, melainkan suatu upaya guna mencetak agen perubahan yang dapat menjadi penentu arah organisasi, serta pelatih yang handal dan dapat membimbing secara personal dengan profesionalitas yang tinggi, serta unggul. Kepemimpinan ini dapat dicirikan dengan kemampuan yang handal dalam membuat sebuah perencanaan guna mengembangkan lembaga yang dipimpinnya.¹⁶⁰

Dalam bidang pendidikan, kerap kali aktivitas menentukan rumusan visi dikenal dengan penentuan sasaran bidang hasil pokok. Kemampuan visioner merupakan suatu kemampuan di mana pemimpin mampu merumuskan, mencipta, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, serta mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran yang ideal sebagai suatu

¹⁵⁷ Tajudin and Aprilianto, "Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Religius Peserta Didik."

¹⁵⁸ Burhanudin and Kurniawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo."

¹⁵⁹ Taufan et al., "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif."

¹⁶⁰ Subekti, "Prinsip Actuating Islam Dan Implementasi Dalam Manajemen Pendidikan."

bentuk interaksi sosial antara *stakeholders* dan anggota organisasi sebagai suatu cita-cita di masa mendatang sekaligus suatu komitmen.

Dengan begitu, suatu organisasi dapat dengan baik berjalan dengan kompleksitas yang ada serta dapat menjaga keseimbangan dalam menghadapi dinamika yang ada dan dalam rangka menyertai dunia pendidikan, selain hal tersebut, pemimpin yang tangguh dengan *personality leadership* yang baik mampu mengelola anggotanya dalam suatu kelembagaan menuju ke arah tujuan yang baik. Model kepemimpinan demikian dapat dijadikan suatu konsep guna memahami kepemimpinan yang ada dalam madrasah. Dengan demikian, seorang pemimpin memiliki suatu tuntutan selain dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, tetapi juga dalam kelembagaan pendidikan agama sebagai kepala madrasah tidak lain.¹⁶¹

Model kepemimpinan madrasah dalam rangka peningkatan mutu guru. berdasarkan kajian data yang telah diperoleh melalui teori selama penyelidikan, suatu penelitian memungkinkan memperoleh gambaran yang jelas, sehingga kejelasan yang ada dapat menjadikan hasil penelitian yang ada komprehensif. Dengan menggunakan teori yang ada, maka dapat diperoleh suatu kesimpulan mengenai kinerja kepala madrasah dalam rangka usaha meningkatkan kualitas guru.¹⁶²

Sebagaimana di MAN 1 Banjarnegara dan MAN 2 Banjarnegara, kajian yang ada menghasilkan suatu kenyataan bahwa madrasah yang bersangkutan pun dengan kinerja kepala madrasah dan gurunya harus meningkatkan mutunya melalui beberapa tahapan, diantaranya yaitu:

1. Kepala Madrasah Sebagai Manager

Sebagai seorang kepala, alangkah lebih baiknya mampu memberikan para guru kesempatan dalam keikutsertaan dalam kegiatan pengembangan profesi, di mana didukung pula dengan fasilitas yang memadai, baik yang

¹⁶¹ Ami Latifah, Andi Warisno, and Nur Hidayah, "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di MA Nurul Islam Jati Agung," *Jurnal Mubtadiin* 7, no. 2 (2021), <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/mubtadiin/article/view/99>.

¹⁶² Adiyono, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru."

berlangsung di luar ataupun di dalam madrasah. Dalam beberapa peranannya, beberapa guru serta mata pelajaran yang telah tersertifikasi diantaranya yaitu Pendidikan Jasmani, Sejarah Kebudayaan Islam, Al-Quran Hadits, Fiqih, Akidah Akhlak, Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, dan Bahasa Inggris. Sunaryo dan Ridho Pramono menyebutkan bahwa dengan begitu menyatakan:

“Kepala madrasah sebagai manager berperan dalam hal memadukan antara tujuan serta konsep guna mengorganisasikan sumber daya manusia.”¹⁶³

2. Kepala Madrasah sebagai Pemimpin

Kepemimpinan merupakan suatu keahlian dalam mengelola pengikutnya sebagai suatu kerangka pengelolaan agar perintah pemimpin dapat diikuti. Dengan demikian tanpa adanya bawahan, seorang pemimpin tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin. Pemimpin sebagai seorang yang memiliki ciri tertentu yang mana menentukan keberhasilan kepemimpinannya.

Adapun ciri tersebut diantaranya kemampuan dalam menerima tanggung jawab, memahami kebutuhan orang lain, dalam kompetensi penugasan, kemampuan termotivasi, kemampuan keberanian, kemampuan keteguhan, serta kemampuan ketahanan akan pribadinya. Dalam penelitiannya yang bertempat di MAN di Kabupaten Banjarnegara, dalam hal ini Basirun Akhmad dan Sunaryo menyebutkan bahwa

“Adapun beberapa upaya dalam melakukan pola kepemimpinannya diantaranya yaitu:

- a. Bertanggungjawab, yaitu agar guru, staf dan siswa dapat lebih peka dan peduli dalam mewujudkan tujuan madrasah melalui pelaksanaan tugasnya masing-masing.*
- b. Bertanggungjawab guna memenuhi kebutuhan serta menyediakan fasilitas yang dapat mendukung kegiatan.*
- c. Adanya sikap peduli yang lebih dari seorang kepala madrasah terhadap staf, guru dan siswa guna mendukung tujuan madrasah.”¹⁶⁴*

¹⁶³ Wawancara pada Senin, 24 Januari 2022 pukul 08.50

¹⁶⁴ Wawancara pada Selasa, 22 Maret 2022 pukul 09.13

Disisi lain, Misbahudin dan Fitri Muhliso menyebutkan bahwa:

Kepala madrasah memiliki keterampilan sebagai berikut

- a. *Kepala madrasah haruslah memiliki jiwa yang terpercaya, dapat diteladani agar dapat dipatuhi perintahnya oleh bawahannya.*
- b. *Memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi yang jelas, pengendalian, serta pengawasan agar dalam pemberian dan pembagian tugas dapat memperoleh hasil usaha bersama.¹⁶⁵*

Adapun Sulastri menambahkan bahwa diantaranya

“Kepala madrasah juga harus memiliki kemampuan dalam menerima tugas dan kewajiban sebagai kepala madrasah memahami kebutuhan orang lain, dalam kompetensi penugasan, kemampuan memberikan motivasi kepada sumber daya manusia di madrasah yang dipimpinnya (Guru dan Staf Tata Usaha), kemampuan keberanian, kemampuan keteguhan, serta kemampuan ketahanan akan pribadinya.¹⁶⁶

Sulastri menyebutkan bahwa

Kepemimpinan kepala madrasah memiliki beberapa upaya diantaranya yaitu:

- a. *Memiliki tanggung jawab yang besar pada guru, staff dan siswa dapat lebih peka dan peduli dalam mewujudkan visi dan misi madrasah melalui pelaksanaan tugas dan kewajibannya masing-masing.*
- b. *Memiliki tanggung jawab yang besar untuk guna memenuhi kebutuhan serta menyediakan fasilitas yang dapat mendukung kegiatan.*
- c. *Memiliki sikap kepedulian yang besar pada guru, staf, dan siswa guna terwujudnya visi, misi, dan tujuan madrasah.¹⁶⁷*

3. Kepala Madrasah sebagai Inovator

Sebagaimana dalam MA Negeri dan MA Swasta di Kabupaten Banjarnegara, kepala madrasah telah berhasil memosisikan sebagai inovator, di mana melakukan kerja nyata serta bertanggungjawab dalam pengelolaan madrasah, Imam Syafa'at menyebutkan bahwa:

¹⁶⁵ Wawancara pada Selasa, 22 Maret 2022 pukul 13.18

¹⁶⁶ Wawancara pada Senin, 9 Mei 2022 pukul 08.50

¹⁶⁷ Wawancara pada Senin, 9 Mei 2022 pukul 09.12

“Sebagai kepala madrasah harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik guna menghadapi tantangan demi tantangan yang ada. Adapun kebijakan yang ada haruslah sesuai dengan SOP baik yang bersifat eksternal maupun langkah-langkah yang menunjukkan adanya terobosan baru.”¹⁶⁸

Inovasi yang ada merupakan suatu model yang diterapkan oleh MAN 2 Banjarnegara. Adapun usaha lain dalam melakukan suatu pembaharuan yaitu dengan pencarian ide kreatif dengan cara berbagi bersama guru atau *sharing* terkait upaya menemukan serta mengembangkan MAN 2 Banjarnegara. Ridho Pramono, menyebutkan bahwa

Tutor sebaya antara guru dan staf dilakukan guna membangun ide kreatif guru dan staf di MAN 2 Banjarnegara¹⁶⁹

4. Kepala Madrasah sebagai Administrator

Sebagaimana dengan kemajuan suatu madrasah atau madrasah, pemimpin atau kepala turut pula mempengaruhi kemajuan madrasah. Adapun cerminan keberhasilan dapat dilihat dari restrukturisasi serta pembaruan dan perbaikan manajemen madrasah, dengan tujuan agar tertib administrasi madrasah serta dapat meningkatkan mutu madrasah atau madrasah dan tertib dalam pelaksanaan administrasi madrasah atau madrasah.

Sujangi menyebutkan bahwa:

“Kepala Madrasah berperan sebagai administrator, kepala madrasah memiliki hubungan yang erat dengan beragam aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan administrasi, yaitu diantaranya pendokumentasian, penyusunan serta pencatatan keseluruhan program madrasah. Nurlaela Isnaeni (Koordinator Pengawas MTs/ MA Kabupaten Banjarnegara) menyebutkan bahwa kegiatan yang ada dikhususkan guna menciptakan efektifitas serta efisiensi produktifitas madrasah.”¹⁷⁰

Adapun beberapa implementasi madrasah sebagai administrator diantaranya:

a. Administrasi pengelolaan kurikulum;

¹⁶⁸ Wawancara pada Selasa, 25 Mei 2022 pukul 10.05

¹⁶⁹ Wawancara pada Rabu, 25 Mei 2022 pukul 10.17

¹⁷⁰ Wawancara pada Senin, 26 Juli 2022 pukul 08.15

- b. Administrasi pengelolaan untuk peserta didik;
- c. Pengelolaan administrasi personalia;
- d. Pengelolaan administrasi sarana dan prasarana;
- e. Pengelolaan administrasi keuangan;
- f. Pengelolaan administrasi pengarsipan.

5. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Sebagaimana yang telah dilakukan oleh MA As'adiyah dan MA Raudlotut Tholibin yaitu melaksanakan motivasi dengan cara mendorong kepala madrasah guna pemberian motivasi. Usaha yang dilakukan yaitu dengan memberikan pendampingan. Selain itu pemberian semangat terhadap para pembina serta tenaga pendidik agar tetap semangat dalam bekerja serta tidak putus asa.

Ahmad Y. Udin dan Mohammad Syukur menyebutkan bahwa:

“Prinsip yang dijadikan sebuah dorongan motivasi didasarkan pada suatu tujuan yaitu tujuan bersama. Motivasi yang ada dapat diberikan melalui contoh ataupun dengan upaya mengembangkan dan meningkatkan prestasi serta mutu pendidikan.”¹⁷¹

6. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Usaha melakukan pengawasan yang optimal secara berkala dalam rangka memenuhi tuntutan akan standar guru merupakan salah satu usaha supervisi selaku kepala madrasah MAN 1 Banjarnegara. Sunaryo menyebutkan bahwa:

“Supervisi dilakukan secara berkala di MAN 1 Banjarnegara guna mengetahui perkembangan MAN 1 Banjarnegara ke depan. Terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan dalam rangka pengawasan, yaitu diantaranya:

- a. Melakukan kunjungan kelas secara berkala;
- b. Memberikan motivasi ataupun bimbingan konseling terhadap siswa dan pengajar;

¹⁷¹ Wawancara pada Senin, 15 Agustus 2022 pukul 09.19

c. *Melakukan tindakan simulasi pendidikan guna dijadikan parameter keberhasilan siswa menerima materi dari tenaga pendidik.*¹⁷²

Adapun perihal pelayanan yang dilakukan kepala madrasah MAN 1 Banjarnegara tidak lain berupa layanan pendidikan guna meningkatkan kualitas. Sebagaimana yang telah dilakukan oleh kepala madrasah sebagai seorang pemimpin yaitu memberikan gambaran yang jelas akan keadaan madrasah yang sebenar-benarnya dalam rangka upaya meningkatkan pendidikan lebih baik.

Wahid Hasyim menambahkan bahwa

*“Selain itu guna mewujudkan perubahan terhadap paradigma yang telah berkembang sebagai suatu strategi dalam melaksanakan promosi. Sehingga madrasah menjadi berkarakter serta dapat menciptakan inovasi guna mewujudkan madrasah yang unggul. Dalam hal ini madrasah memiliki kekuatan tersendiri untuk maju. Perubahan demi perubahan yang ada dapat membawakan dampak di bidang pendidikan yang menunjukkan adanya prestasi akademik.”*¹⁷³

Sebagaimana upaya yang dilakukan kepala madrasah di MA di Kabupaten Banjarnegara, Musrin menambahkan bahwa:

*“Upaya yang dilakukan oleh kepala MA di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara yaitu melaksanakan beberapa model kepemimpinan yang visioner. Hal demikian dapat dilihat dari pola pengembangan serta manajemen yang digunakan guna menjalankan beragam program pembinaan dan pembinaan untuk lembaga itu sendiri.”*¹⁷⁴

Adapun hasil penelitian yang dilakukan mengenai peran kepala madrasah di MA di Kabupaten Banjarnegara diantaranya sebagai berikut:

- a. *Musrin menyebutkan bahwa dalam menjalankan tugasnya, kepala madrasah dapat melakukan upaya melalui perencanaan berbagai bentuk program baik bersifat umum maupun khusus, sebagai suatu parameter kemajuan di madrasah berkaitan.*
- b. *Sri Harliyati menambahkan bahwa kepala madrasah menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dibuktikan dengan mengupayakan sumber daya yang ada serta segenap potensi untuk*

¹⁷² Wawancara pada Senin, 5 September 2022 pukul 10.13

¹⁷³ Wawancara pada Senin, 5 September 2022 pukul 09.56

¹⁷⁴ Wawancara pada Rabu, 21 September 2022 pukul 10.15

diberdayakan kebermanfaatannya guna pengembangan serta kemajuan madrasah. Segala bentuk aktifitas ditujukan pada perpaduan konsep serta tujuan yang mana tercermin dalam kinerja kepala madrasah dalam mengorganisasikan sumber daya yang ada. Kemampuan pemahaman dan aksi merealisasikan program yang ada merupakan tugas seorang pemimpin di samping adanya program berupa tindakan seperti halnya nilai-nilai pendidikan diantaranya ialah human skill, conceptual skill dan technical skill.¹⁷⁵

Dari sekian upaya lembaga pendidikan untuk segala kepentingan pendidikan merupakan rangkaian yang sistematis guna meningkatkan kualitas pendidikan baik dari tenaga pendidik atau guru itu sendiri maupun untuk segala tujuan yang ingin direalisasikan sebagai suatu target dari madrasah.

Dalam upaya mendorong mutu pendidikan, MA di Kabupaten Banjarnegara, melaksanakan dengan upaya yang bersifat dominan. Adapun upaya-upaya yang ada tidak dapat dilepaskan dari aspek-aspek yang mempengaruhinya selama perjalanan dalam upaya melangsungkan peranan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu di madrasah berkaitan. Dalam hal ini, faktor pendukung ialah suatu kekuatan dan peluang yang dapat diraih suatu madrasah baik dari luar maupun dalam madrasah guna menjalankan visi dan misi. Peluang yang didapatkan tidak lain yaitu suatu kesempatan untuk mewujudkan suatu tujuan guna berkembangnya madrasah.

Adapun penghambat yaitu suatu keadaan menjadikan pelaksanaan kegiatan tidak terlaksana dengan baik. Baik dalam suatu kegiatan maupun dalam kehidupan sehari-hari, hambatan merupakan suatu hal yang terjadi pada diri manusia. Sebagaimana dalam rangka atau upaya meningkatkan kualitas pendidikan dan mutu guru di MA di Kabupaten Banjarnegara. Berdasarkan observasi bersama dengan kepala Madrasah MA As'adiyah dan MA Nurul Hikmah didapatkan hasil bahwasanya terdapat penghambat dan pendukung selama proses meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun beberapa faktor pendukung diantaranya yaitu:

1. Sikap yang tidak otoriter dan fleksibel dalam memutuskan kebijakan;

¹⁷⁵ Wawancara pada Rabu, 21 September 2021 pukul 10.01

2. Sifat kepemimpinan yang kharismatik dan berwibawa;
3. Kemampuan dalam managerial dan keterampilan;
4. Kemampuan dalam berkomunikasi.

Adapun faktor penghambatnya yaitu:

1. Sistem pendidikan yang berubah-ubah.
2. Fasilitas yang masih terbatas;
3. Kurangnya pelatihan berkaitan dengan managerial dan pola kepemimpinan;
4. Lingkungan masyarakat yang kurang mendukung dalam pengembangan lembaga pendidikan.
5. Rendahnya dukungan lembaga yang terkait.

Berdasarkan faktor-faktor yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa usaha seorang kepala madrasah sangatlah berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah terkait, termasuk kualitas tenaga pendidik di dalamnya, hal tersebut haruslah disadari bersama sebagai suatu upaya yang dilakukan secara kerjasama. Usaha dalam bentuk apapun sangatlah memerlukan dukungan yang baik dari keseluruhan pihak.

Sebagaimana yang dilakukan oleh kepala madrasah MAN 1 Banjarnegara dan MAN 2 Banjarnegara, keberhasilan merupakan usaha yang dicapai berdasarkan kerja sama yang baik, baik dari pihak lembaga, guru, itu semua merupakan bagian penting dalam peningkatan mutu guru, sehingga tujuan yang ada dapat terealisasi dengan baik serta memberikan dampak yang baik pula.

Madrasah yang bermutu unggul merupakan dambaan semua orang khususnya umat Islam. Oleh karena itu, kualitas madrasah harus ditingkatkan. Ada beberapa alasan mengapa manajemen peningkatan mutu sekolah perlu ditingkatkan? Pertama, madrasah ingin mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya sehingga dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk memajukan madrasah. Kedua, madrasah ingin mengetahui kebutuhan lembaga pendidikannya, khususnya kontribusi pendidikan yang ingin dikembangkan dan kebutuhan peserta didik. Ketiga, pengambilan keputusan madrasah lebih sesuai dengan kebutuhan madrasah karena madrasahlah yang paling mengetahui apa yang terbaik bagi madrasah. Keempat, pemanfaatan

sumber daya pendidikan menjadi lebih efisien dan efektif bila dikendalikan oleh masyarakat untuk menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat dalam pengambilan keputusan madrasah.¹⁷⁶

Menurut Umaed, ada dua alasan mengapa perlu dilakukan peningkatan mutu pendidikan Indonesia melalui manajemen peningkatan mutu berbasis Madrasah, yaitu: Pertama, strategi pengembangan pendidikan selama ini lebih banyak berbasis input, strategi seperti itu lebih bersifat premis. berdasarkan . bahwa apabila seluruh input pendidikan, seperti penyediaan buku (bahan pembelajaran) dan alat peraga lainnya, penyediaan lembaga pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka dengan sendirinya lembaga pendidikan (madrasah) tersebut mampu memenuhi kebutuhannya. menghasilkan hasil berkualitas tinggi yang diharapkan.¹⁷⁷

Ternyata strategi input-output yang diberikan teori “fungsi produksi pendidikan” tidak sepenuhnya berjalan pada lembaga pendidikan (madrasah), melainkan hanya terjadi pada lembaga ekonomi dan industri. Kedua, penyelenggaraan pendidikan selama ini hanya bersifat “makrosentris”, diatur oleh birokrat tingkat menengah. Akibatnya, banyak faktor yang diperkirakan di tingkat makro (menengah) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (madrasah).¹⁷⁸

Lebih lanjut Umaedi mengatakan bahwa konsep peningkatan mutu madrasah merupakan konsep yang menjamin adanya kerjasama yang erat antara tiga pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan madrasah, pertama madrasah, kedua masyarakat, dan ketiga pemerintah dalam menjalankan tugasnya. Peningkatan mutu Madrasah Aliyah didasari oleh keinginan untuk memberikan otonomi kepada madrasah agar dapat aktif mengelola sumber daya madrasah yang ada dan terlibat secara dinamis dalam proses peningkatan mutu pendidikan.

¹⁷⁶ Wibowo and Subhan, “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.”

¹⁷⁷ Erwin, Usman, and Ibrahim, “Implementasi Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.”

¹⁷⁸ Anik Muflihah and Arghob Khofya Haqiqi, “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah,” *Quality: Journal of Empirical Research in Islamic Education* 7, no. 2 (2019), <https://doi.org/10.21043/quality.v7i2.6039>.

Orientasi peningkatan mutu madrasah pada dasarnya peningkatan Proses Belajar Mengajar (PBM) di madrasah, sehingga madrasah yang telah menerapkan MPMBM mempunyai beberapa indikator: (1) lingkungan madrasah yang aman dan tertib, (2) madrasah mempunyai target mutu yang ingin dicapai, (3) madrasah mempunyai kepemimpinan yang kuat, (4) adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah (Kepala Madrasah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi, (5) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan iptek, (6) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan (7) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.¹⁷⁹

Mutu dalam pendidikan madrasah memiliki makna mutu proses dan mutu hasil. “Proses pendidikan” yang bermutu melibatkan berbagai input, seperti; bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi, dan sarana prasarana serta sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang akan dicapai oleh madrasah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dapat berupa prestasi akademik maupun non akademik. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangible) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya.¹⁸⁰

Reformasi tahun 1997 yang terjadi di bangsa ini telah banyak membawa perubahan, termasuk di bidang pendidikan, di mana sangat berdampak pada masyarakat. Perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan merombak sistem yang ada, hal tersebut sebagaimana berkaitan dengan adanya perubahan Undang-Undang No. 2 tahun 1989 menjadi Undang-undang No. 20 Tahun 2003.

¹⁷⁹ Latifah, Warisno, and Hidayah, “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di MA Nurul Islam Jati Agung.”

¹⁸⁰ Khoirul Anwar, “Peran Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah,” *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018), <https://doi.org/10.30659/jpai.1.1.41-56>.

Tujuan adanya perubahan tersebut mengarah pada upaya pembaharuan akan pendidikan ke arah peningkatan mutu Pendidikan.¹⁸¹

Sedangkan mutu sendiri ialah suatu pengukuran ataupun penilaian yang bersifat subjektif pada customer pendidikan yang mana menjadikan persepsi terhadap produk ataupun jasa sebagai parameter. Persepsi yang dapat berubah-ubah ini dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya koneksi, pengalaman, serta reputasi. Dengan demikian mutu diperoleh melalui persepsi seorang customer mengenai barang dan jasa yang digunakan. Sebuah institusi, dalam hal ini pendidikan, dapat diukur mutunya dengan melihat pada barang dan jasa yang disajikan mengacu pada suatu proses pendidikan yang dilaluinya. Proses pendidikan tidak lain melibatkan guru, peserta didik sebagai objeknya. Sedangkan output atau hasilnya yaitu lulusan yang berkualitas dari institusi pendidikan terkait.¹⁸²

Adapun definisi lain dari mutu, menurut para ahli, memiliki beragam perbedaan. Salah satunya yaitu menurut *Organization for Quality Education Ontario Canada*, bahwasanya mutu ialah sistem pendidikan dengan orientasi untuk menghasilkan siswa yang berpengetahuan, memiliki sikap serta keterampilan dan nilai yang dapat dipraktikkan dalam kebiasaan serta dunia kerja sebagai suatu produktifitas. Tujuan yang ada sangatlah jelas, yakni tidak lain untuk mengembangkan serta memodifikasi kurikulum.¹⁸³

Dalam hal ini, manajemen peningkatan mutu menjadi poin penting sebagai suatu pengelolaan lembaga pendidikan, yang mana merupakan metode peningkatan mutu dengan bertumpu pada madrasah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, serta mendasarkan pada data kuantitatif dan data kualitatif, serta pemberdayaan pada beberapa komponen madrasah secara

¹⁸¹ Dwi Elok Kharismawati, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah," *Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2019), <http://journal2.um.ac.id/index.php/jktpk/article/view/10781>.

¹⁸² Didik Supriyanto, "Madrasah Bermutu Berbasis Manajemen Mutu Terpadu (MMT)," *Modeling: Jurnal Program Studi PGMI* 2, no. 1 (2015): 70–84, <http://jurnal.stitnualhikmah.ac.id/index.php/modeling/article/view/48>.

¹⁸³ Hecksa Manora, "Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Edification Journal* 1, no. 1 (2019), <https://doi.org/10.37092/ej.v1i1.88>.

berkesinambungan, mengupayakan peningkatan mutu kapabilitas dalam berorganisasi, guna memenuhi kebutuhan masyarakat dan peserta didik.

Dengan dasar pemikiran demikian, maka didapatkan pola manajemen peningkatan mutu sebagaimana perlu diterapkan dalam lembaga pendidikan, prinsip dasar demikian menurut Tonny Bush dan Maranne Coleman, diantaranya ialah:

1. Peningkatan mutu mensyaratkan adanya kepemimpinan yang baik,
2. Peningkatan mutu yang ada haruslah didasarkan pada fakta dan data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif,
3. Peningkatan mutu mensyaratkan adanya pemberdayaan yang melibatkan keseluruhan unsur yang ada di madrasah;
4. Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa madrasah mampu memberikan kepuasan terhadap siswa, orang tua, serta masyarakat.¹⁸⁴

Seorang pemimpin ialah orang-orang yang mampu melampaui orang lain yang melihat. Tidak semua pihak yang ada di madrasah dapat memahami serta merasakan semua hal yang terjadi di madrasah. Pun dengan usaha menciptakan kondisi madrasah, tidak dapat dihadapi oleh semua pihak. Kepemimpinan dapat menjadi kunci dalam membangun kondisi baru yang nyaman serta berfokus pada perubahan yang lebih baik, dalam hal ini yaitu keefektifan dalam kinerja kepala madrasah.¹⁸⁵

Didasarkan pada beberapa penelitian yang telah dilakukan bahwasanya terdapat beberapa strategi serta pendekatan yang dapat digunakan oleh kepala madrasah sebagaimana strategi terkait kepemimpinan sebagai kepala madrasah di mana memerlukan adanya strategi kepemimpinan yang sesuai dengan konteks yang dihadapi, terlebih mengenai kemampuan pengikutnya.

¹⁸⁴ Nyoman Sridana, Sudirman Wilian, and Dadi Setiadi, "Sistem Penjaminan Mutu Internal Di Satuan Pendidikan Menengah (SMA)," *Jurnal Pengabdian Magister Pendidikan IPA* 1, no. 1 (2018), <https://doi.org/10.29303/jpmpi.v1i1.212>.

¹⁸⁵ Japaruddin et al., "Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Eksistensi Madrasah Ibtidaiyah Swasta," *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)* 3, no. 2 (2020), <https://doi.org/10.31539/alignment.v3i2.1346>.

Beberapa strategi yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara dalam rangka meningkatkan mutu Pendidikan terdiri dari:

1. *Bartering*

Bartering dilaksanakan dengan cara semacam pertukaran di mana kepala madrasah serta guru menyepakati apabila pemimpin menyerahkan kepada bawahan terkait apa yang menjadi keinginan mereka, dan pemimpin mengganti atau mengambil apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin dari bawahan. Model kepemimpinan dengan strategi demikian memiliki tujuan agar dapat dengan mudah memahami keluhan serta harapan guru, dengan menekankan pada kepatuhan serta kebutuhan akan kerja sama

2. *Building*

Kepala madrasah dalam hal ini sebagai pemimpin, memberikan dorongan serta dukungan kepada guru dan staf serta peserta didik. Dengan adanya strategi demikian, maka keberhasilan yang ada, baik prestasi peserta didik, maupun guru dan kepala madrasah, maka dapat memberikan pandangan baik tersendiri untuk masyarakat, sebagai suatu bentuk dukungan terhadap strategi pendidikan yang digunakan.

3. *Binding*

Strategi ini merupakan suatu strategi dimana bertujuan agar tidak adanya sekat antara guru dengan kepala madrasah. Sehingga dalam melangsungkan kegiatan dan aktifitas pendidikan terbentuk suatu komitmen guna mengembangkan pendidikan yang efektif.

4. *Bonding*

Strategi ini digunakan oleh kepala madrasah guna membentuk suatu komunitas yang sama, sehingga dengan adanya komunitas tersebut tujuan yang ada dapat dicapai dengan baik serta mudah dicapai. Dengan adanya strategi tersebut, maka kepala madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara membentuk suatu komitmen yang baik terhadap *stakeholder* dengan tujuan mewujudkan sekolah yang efektif. Selain hal demikian, kepala madrasah juga memberikan motivasi terhadap masyarakat dengan beragam cara dan strategi.

Dimana aktifitas yang terjalin bersama masyarakat dapat dilakukan melalui penyampaian visi madrasah yang berfokus pada nilai pendengar yang dituju.

Dengan adanya strategi demikian, maka dapat membangun suatu kesadaran akan pentingnya bekerja baik yang dilakukan oleh individu, guru ataupun siswa. Selain itu, kepala madrasah melibatkan seluruh guru dalam penetapan cara mencapai visi dan misi yang ada.

Dalam hal ini dilaksanakan guna meningkatkan kepedulian seluruh warga madrasah akan masa depan madrasah. Selanjutnya kepala madrasah haruslah mendukung apabila ada upaya-upaya guru dalam meningkatkan peran guna mewujudkan visi dan misi madrasah. Sehingga hal demikian dapat membantu dalam mengembangkan diri secara profesional dalam peningkatan penghargaan terhadap diri (*self esteem*) mereka. Selain hal demikian, kepala madrasah haruslah mengetahui serta dapat menghargai kesuksesan atas prestasi seluruh masyarakat madrasah, sehingga strategi-strategi yang ada dan diterapkan dapat mewujudkan madrasah yang efektif.

Selanjutnya, dalam rangka mewujudkan sekolah yang efektif, maka sangat diperlukan adanya pendekatan dalam sebuah kepemimpinan yang efektif. Didasarkan pada suatu penelitian bahwasanya pendekatan yang digunakan oleh kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara ialah pendekatan transformasional.

Pendekatan demikian merupakan suatu gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana didasarkan pada wawancara guru, bahwasanya kepala madrasah selalu memberikan dukungan terhadap program-program yang dibuat oleh guru, serta mendukung guru dan siswa dalam rangka pengembangan diri dengan cara berpartisipasi dalam kompetisi.

Tidak hanya hal demikian, namun kepala madrasah juga melakukan kesepakatan bersama guru dalam hal bekerja, yang mana tidak adanya unsur pemaksaan dalam mengerjakan pekerjaan terkait, sehingga ditakutkan menjadi beban bagi para guru.

Dengan adanya pendekatan transformasional demikian, sehingga suatu komitmen baik dapat dibangun bersama dengan *stakeholder* guna mewujudkan sekolah yang efektif, dikarenakan kepemimpinan transaksional mengembangkan hubungan yang ada berdasarkan kesepakatan ataupun transaksi antara pengikut serta pemimpin dalam menyepakati beban tugas serta besaran upah terhadap pelaksanaan tugas yang ada, sedangkan, dalam kepemimpinan transformasional berupaya mengembangkan hubungan yang didasarkan pada nilai-nilai moral serta motif tingkat tinggi, seperti halnya *self-esteem* disertai dengan aktualisasi diri.

Sebagaimana dikemukakan oleh Bass bahwa terdapat empat hal yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan transformasional diantaranya ialah:

1. Keterampilan yang mana diperlukan seorang kepala madrasah dalam menghadapi berbagai tantangan di abad 21, di samping itu perlunya memberikan perhatian kepada anggota serta staf terlebih tenaga kerja yang memiliki kinerja yang dinilai rendah, hal ini sebagaimana dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara guna pemberian motivasi termasuk kepada seluruh masyarakat sekolah;
2. Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara berperan aktif sebagai administrator di dalam sekolahnya dengan harapan dapat menjadi motivasi inspirasional, dalam hal ini terdapat pula evaluasi terhadap seluruh kinerja guru dan siswa sebagai peserta didik,
3. Perlu adanya komunikasi yang efektif untuk agar dapat mewujudkan sekolah yang efektif;
4. Melalui prestasi pribadi dan upaya menunjukkan karakter, kepala sekolah dalam hal ini harus menyediakan model untuk dijadikan sebagai gambaran perilaku guru, sebagaimana di Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, yaitu dengan pemberian tugas yang disesuaikan pada suatu kemampuan atau skill guru yang bersangkutan, sehingga porsi pengerjaan tugas dapat sesuai dengan kompetensi guru masing-masing.

Dengan adanya penerapan model transformasional yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, maka madrasah lebih maju

dan berkembang dan dapat bertransformasi menuju terwujudnya madrasah yang efektif. Selain hal demikian, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dapat pula memberikan suatu tauladan melalui prestasi dan contoh yang baik. Jumlah ataupun banyaknya prestasi yang diraih oleh seorang kepala madrasah dapat menjadi indikator efektifnya suatu madrasah dalam menggapai suatu tujuan.

Adapun dari aspek pendekatan dan strategi, model pendekatan dan strategi transformasional dapat dikatakan sebagai pedoman serta acuan guna mewujudkan madrasah yang efektif melalui pengimplementasian berbagai hal yang berkaitan dengan model transformasional. Hal ini dikarenakan Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara diakui telah berhasil menerapkan strategi dan pendekatan transformasional dalam mewujudkan madrasahnyanya agar efektif.

Berdasarkan beberapa uraian yang ada, maka dapat dirumuskan strategi peningkatan mutu Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara sebagai berikut:

1. Tersusunnya database dan profil madrasah berbagai bidang akademik, administrasi (siswa, guru, pegawai) dan keuangan agar lebih representatif, akurat, valid dan sistematis.
2. Melakukan evaluasi diri (*self-evaluation*) untuk menganalisis kelebihan dan kekurangan sumber daya madrasah, personel sekolah, hasil yang dicapai dalam pengembangan dan pencapaian tujuan kurikulum, serta hasil intelektual dan keterampilan siswa serta aspek lainnya.
3. Berdasarkan analisis tersebut, sekolah harus mengidentifikasi kebutuhannya dan merumuskan visi, misi dan tujuan untuk memberikan pendidikan yang berkualitas kepada siswanya sesuai dengan konsep pembangunan pendidikan nasional yang dapat dicapai. Permasalahan yang melibatkan pembelajaran siswa, sumber daya, dan manajemen kurikulum, termasuk indikator peningkatan kualitas, penting untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mengartikulasikan visi, misi, dan tujuan.

4. Berdasarkan visi, misi, dan tujuan peningkatan mutu, Madrasah bersama masyarakat merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek (tahunan, termasuk anggaran).

Melalui manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah diharapkan akan muncul madrasah yang efektif, madrasah yang lebih baik dan sukses.

Kualitas adalah penilaian tentang bagaimana suatu produk memenuhi kriteria, standar, atau tolok ukur tertentu. Dalam dunia pendidikan, menurut Kemendikbud, standar tersebut dapat dirumuskan dengan hasil pembelajaran mata pelajaran yang terukur secara kuantitatif dan observasi kualitatif khususnya pada bidang pendidikan sosial.¹⁸⁶

Memproyeksikan mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat dikaji dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan mengenai konsep mutu dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada, seperti kebijakan pendidikan, proses belajar mengajar, kurikulum, prasarana, kesempatan belajar dan fakultas, sesuai kesepakatan pemangku kepentingan.¹⁸⁷

Mutu pendidikan harus dicapai berdasarkan usulan perubahan. Mutu pendidikan meningkat melalui dua strategi yaitu meningkatkan mutu pendidikan yang berorientasi akademis, yang memberikan landasan minimal bagi perjalanan yang dilalui untuk mencapai mutu pendidikan yang dibutuhkan oleh tuntutan zaman, dan peningkatan pendidikan. mutu pendidikan yang berorientasi pada kecakapan hidup, yang mencakup pendidikan komprehensif, nyata, dan bermakna;¹⁸⁸

Menurut strategi yang ditempuh, peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan penilaian pentingnya pendidikan dan mutu pendidikan dalam kondisi nyata. Menelaah keadaan nyata merupakan titik tolak

¹⁸⁶ Achmad Krisbiyanto, "Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019), <https://doi.org/10.31538/ndh.v4i1.182>.

¹⁸⁷ Noly Handayani et al., "Sistem Penjamin Mutu Internal Dan Eksternal Pada Lembaga Pendidikan Dasar," *Multiverse: Open Multidisciplinary* 1, no. 2 (2022), <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i2.1148>.

¹⁸⁸ Setyawan and Santosa, "Kompetensi Kepala Sekolah Dan Guru Sebagai Basis Pencapaian Mutu Pendidikan."

perjalanan menuju titik ideal, diawali dengan batasan minimal dan mewujudkan kualitas ideal pendidikan yang bertanggung jawab.¹⁸⁹

Keberhasilan Madrasah tidak hanya diukur dari seberapa tinggi siswanya dapat memperoleh nilai tinggi dalam ujian akhir Madras. Namun keberhasilan suatu madrasah dapat diukur dengan tolok ukur lain, misalnya bagaimana penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, bagaimana peningkatan kompetensi guru dan dosen di madrasah, serta seberapa memadai tempat dan bahan pembelajaran yang disediakan madrasah dan layak pakai, termasuk apakah madrasah tersebut dapat menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler dengan baik.¹⁹⁰

C. Peran POKJAWAS dalam meningkatkan Kompetensi Pengawas Madrasah Aliyah se-Kabupaten Banjarnegara

Berkaitan dengan peran POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara, bahwa POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara memiliki 4 tugas yaitu

1. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional

Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Pengawas disebut supervisor. Dengan demikian, peran pengawas madrasah dalam peningkatan mutu madrasah merupakan tindakan pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan manajemen berbasis madrasah. Inti dari tugas seorang pengawas madrasah adalah mewujudkan pendidikan yang bermutu di madrasah yang diawasinya.

Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang standar pengawas madrasah menyebutkan bahwa pengawas SMP/MTs dan SMA/SMK/MA/MAK harus memiliki minimal gelar magister (S2) di bidang pendidikan dengan akreditasi sarjana (S1). perguruan tinggi di keluarga departemen terkait. Beliau adalah guru-guru SMP/MT

¹⁸⁹ Ruhayat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah," 2017.

¹⁹⁰ Zamroji, "Analisis Strategi Dan Kunci Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam."

bersertifikat, guru SMP/MT dengan pengalaman kerja minimal delapan tahun di kelompok mata pelajaran yang relevan di SMP/MT, atau direktur SMP/MT dengan pengalaman kerja minimal 4 tahun. menjadi guru SMP/MTs sesuai keluarga.¹⁹¹

Sedangkan untuk guru SMA/MA adalah guru SMA/MA yang merupakan guru bersertifikat yang mempunyai pengalaman kerja minimal delapan tahun pada masing-masing kelompok mata pelajaran SMA/MA atau kepala sekolah SMA/MA dan pengalaman kerja minimal 4 tahun. , menjadi pengawas SMA/MA sesuai rumpun mata pelajaran MA.¹⁹²

Syarat selanjutnya adalah guru SMK/MAK adalah seorang pendidik yang mempunyai sertifikat guru SMK/MAK yang mempunyai pengalaman kerja pada kelompok mata pelajaran tersebut di SMK/MAK minimal delapan tahun atau direktur SMK/MAK yang mempunyai pengalaman kerja minimal 4 tahun. Pengalaman kerja. menjadi guru SMK/MAK yang sesuai dengan keluarga mata pelajaran. Setidaknya ia mempunyai pangkat penata gaya, kelas III/c. Batasan usia 50 tahun dimulai sebagai pengawas unit pelatihan. Melengkapi kualifikasi guru satuan pelatihan pada lembaga yang ditunjuk oleh negara, yang dapat diperoleh melalui tes bakat dan/atau pelatihan guru dan pelatihan operasional, serta lulus seleksi guru satuan pelatihan. Selain itu, dosen pembimbing harus memiliki keterampilan kepribadian, keterampilan kepemimpinan, keterampilan pelatihan akademik, keterampilan penilaian pendidikan, keterampilan pengembangan penelitian, dan keterampilan sosial. Isi kualifikasi disesuaikan dengan jenjang pendidikan SD/MI, SMP/MT dan SMA/SMK/MA/MAK.¹⁹³

Mengingat persyaratan instrukturnya cukup ketat dan kualifikasinya lengkap. Pemimpin harus mampu mengembangkan kepala madrasah secara

¹⁹¹ Hanifuddin Jamin, "Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pada MIN Meulaboh Kabupaten Aceh Barat."

¹⁹² Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, *Modul Pengelolaan Tugas Pokok Dan Kode Etik Pengawas Sekolah*.

¹⁹³ Ismail, "Kinerja Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Di Kabupaten Gorontalo."

intensif. Madrasah ditinjau dari kepribadian, kepemimpinan, akademik, penilaian pengajaran, penelitian pengembangan dan pengembangan sosial. Segala jenis pelatihan hendaknya secara berkala menjadi agenda kepemimpinan kepala madrasah agar mutu madrasah dapat ditingkatkan baik dari segi manajemen, evaluasi akademik, maupun penelitian dan pengembangan.

Pengawas harus memberikan pelayanan yang berkesinambungan kepada guru dan memberikan kontribusi dalam meningkatkan keterampilannya. Pengawas harus mampu memotivasi, mengarahkan dan mengkoordinasikan guru dalam mengembangkan potensinya agar proaktif, kreatif dan konstruktif dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan. proses di madrasah. Pasal 28 ayat 3 Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengatur bahwa guru harus memiliki kualifikasi pedagogi, kualifikasi profesional, keterampilan kepribadian, dan kualifikasi sosial.

2. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat

Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.¹⁹⁴

Adapun landasan lainnya yaitu Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013, sebagaimana beberapa aspeknya secara rinci yaitu sebagai berikut:

¹⁹⁴ Kasful Anwar and Kompri, *Kebijakan Pendidikan Islam Di Indonesia (Dahulu, Kini, Dan Masa Depan)* (Jambi: Pusaka, 2017).

- 1) Pengembangan program pengawasan madrasah
 - a) Pengawas madrasah bertugas menyusun dan merencanakan program baik secara berkelompok maupun individu diantaranya:
 - 1) Rencana Supervisi Akademik (RCA)
 - 2) Rencana Pengendalian Manajemen (RCM)
 - 3) Program Triwulan
 - 4) Program Tahunan
 - b) Program pengenalan studi yang bersifat tahunan dengan dosen sebagai penyusun programnya.
 - c) Program Supervisi Triwulan, sebuah program yang disusun sebagai sebuah perencanaan kegiatan para pengawas di tempat mereka bina atau madrasah.
 - d) Rencana Pengelolaan Manajemen (RCM), merupakan program semesteran dengan mempertimbangkan kemungkinan persoalan-persoalan yang terjadi dalam sebuah madrasah, agar pengawas dapat mengatasi.¹⁹⁵
- 2) Program tahunan, RCM, Triwulan serta pengenalan studi dimaksudkan untuk mengidentifikasi persoalan-persoalan yang terjadi di madrasah, mencari jalan keluar ataupun strategi yang dapat diterapkan serta dalam rangka mewujudkan aspek tujuan meliputi visi dan misi dari madrasah. Di samping itu guna mengetahui indikator kesuksesan sebuah madrasah dan peningkatan mutu sumber daya manusia di dalamnya.¹⁹⁶
- 3) Pelaksanaan pembinaan, monitoring dan evaluasi
 - a) Kegiatan supervisi akademik dan administrasi melibatkan adanya pemantauan pelaksanaan 8 Standar Nasional Pendidikan dan diikuti dengan pelatihan yang ada dengan didukung adanya interaksi guru, kepala madrasah, pengawas madrasah dan pihak yang berkaitan di dalamnya. Kegiatan pembinaan yang mana

¹⁹⁵ Iskandar, "Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah."

¹⁹⁶ Chudzaifah, "Supervisi Pendidikan Islam: Telaah Model Pengawasan Madrasah Di Kota Sorong."

dilakukan secara tatap muka, berbeda dengan proses pengelolaan data hasil pemantauannya yang tidak dilaksanakan secara tatap muka.

- b) Penentuan penggunaan perangkat pelaksanaan pelatihan dilakukan oleh Kementerian Agama provinsi/kabupaten/kota yang berkaitan.
- c) Pemantauan Pelaksanaan Penerapan SNP
 - 1) Kegiatan ini berlangsung di madrasah yang dibina, di mana aktivitas pemantauannya meliputi peningkatan SNP dalam pelaksanaannya dengan interaksi berbagai pihak, serta melibatkan seperti kepala madrasah yang dianggap senior, anggota dari fakultas lain serta pengawas madrasah.
 - 2) Adanya pelatihan penggunaan perangkat dan format yang ada berdasarkan ketentuan Departemen Agama menyesuaikan daerahnya.¹⁹⁷
- d) Kinerja penilaian terhadap kinerja
 - a) Adanya pengukuran derajat keberhasilan Kepala Madrasah Aliyah melalui Evaluasi Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di dalam madrasah binaan mengenai akademik dan perihal administrasi.
 - b) Pelaksanaan kegiatan penilaian dengan menggunakan perangkat serta formulir di Departemen Agama provinsi, kabupaten dan kota terkait.
- e) Menyusun laporan pelaksanaan program *supervise*
 - a) Laporan berupa laporan yang ditujukan untuk madrasah yang terikat disediakan dan dipersiapkan oleh setiap pengawas. Laporan yang ada berfokus pada tujuan dan kegiatan pengawasan terhadap madrasah dengan adanya capaian pada setiap komponennya di dalam madrasah yang dibina.

¹⁹⁷ Fitri Hayati, Riri Zulvira, and Nurhizrah Gistituati, "Lembaga Pendidikan: Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan," *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)* 6, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.29210/3003911000>.

- b) Adanya kegiatan menyusun laporan yang dilakukan oleh pengawas guna mengkomunikasikan pelaksanaan program yang telah direncanakan dan hasil kegiatan.
 - f) Pelaksanaan pembinaan profesional bagi kepala madrasah dan penyelenggaraan pelatihan.
 - a) Adanya pelatihan vokasi yang ditujukan ke kepala madrasah Pascasarjana serta bimbingan yang dilaksanakan kurang lebih 3 (tiga) kali selama satu semester yang didasarkan pada KKM.
 - b) Adanya kegiatan yang terjadwal, dari segi waktu dan jumlah yang mana masing-masing kegiatan disesuaikan dengan kompetensi yang akan ditingkatkan.
 - c) Adanya pembinaan serta pelatihan vokasi yang mana dilakukan melalui acara-acara seperti halnya seminar, observasi, lokakarya, konverensi yang dilakukan kelompok dan individu, dan kunjungan melalui supervisi manajemen.
3. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera

Tugas pengawas adalah mengembangkan, mengevaluasi dan meningkatkan mutu proses dan hasil pendidikan yang dilaksanakan di madrasah. Tidak hanya guru, kepala madrasah juga menjadi sasaran pengawasan dalam melaksanakan tugas pengawasan. Untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan diterapkan kepemimpinan supervisor dan kepemimpinan staf pengajar. Tugas utama pengawas adalah mengarahkan dan mengarahkan untuk menjamin tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan yang matang dan evaluasi yang berkesinambungan terhadap guru oleh pengawas. Keterampilan pendukung tugas pemimpin meliputi kemampuan mengidentifikasi, merencanakan, memantau dan mengevaluasi standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan penghubung utama pemerintahan yang memantau dan mengendalikan program dan kebijakan yang dirumuskan oleh pemerintah.

Pengawas madrasah bertugas melakukan inspeksi akademik dan pengendalian manajemen.

Tugas pengawas madrasah adalah; a) penyiapan program pengajaran di bidang akademik dan manajemen, b) pengajaran dan pengembangan madrasah, c) pengajaran, kepemimpinan dan pengembangan profesi guru madrasah, d) pemantauan pemenuhan standar nasional pendidikan, e) evaluasi hasil pembelajaran. pelaksanaan program pengendalian; dan f) laporan pelaksanaan tugas pengendalian.

Sementara itu, tugas guru di madrasah adalah a) penyusunan program guru madrasah, b) supervisi, pendampingan dan pengembangan profesi guru madrasah; c) memantau kepatuhan terhadap standar nasional, d) mengevaluasi hasil pelaksanaan program pengendalian, dan e) melaporkan pelaksanaan tugas pengendalian. Pengawas mempunyai tugas kompleks yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, memimpin, mengembangkan, mengarahkan, dan melaporkan kinerja guru.

Hasil penelitian M. Saechan Muchit menunjukkan bahwa kewenangan pengawas madrasah adalah a) memilih dan menentukan cara kerja dengan tujuan mencapai hasil seoptimal mungkin dalam pelaksanaan tugas sesuai kaidah etika profesi, b) sampai dengan tahun 2010 pada tahun 2007. menentukan prestasi kerja guru dan pegawai lain yang diawasi serta faktor-faktor lain yang mempengaruhinya c) menentukan program pelatihan dan/atau membuat serta melaksanakan usulan pengawasan langsung.¹⁹⁸

Dengan kewenangan tersebut, pengawas sendiri dapat berkreasi dalam cara terbaik untuk meningkatkan profesionalisme. dari guru. Kebebasan menentukan metode kerja yang dipilih oleh pengawas harus disesuaikan dengan psikologi guru yang ditemuinya atau dengan kondisi obyektif madrasah, sehingga setiap orang tidak mempunyai metode yang sama ketika diterapkan. supervisor dan yang lainnya merupakan peluang

¹⁹⁸ Wandra, Marsidin, and Rifma, "Peranan Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan."

yang sangat baik karena berbedanya metode dan teknik yang digunakan dalam melakukan supervisi.

Dalam pelaksanaannya tanggung jawab tersebut sangat berat bagi pengawas, bagaimana mungkin pengawas dapat meningkatkan perencanaan, proses, dan hasil pendidikan dan atau pembelajaran Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara jika seandainya para pengawas itu sendiri tidak memiliki kompetensi yang memadai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas kompetensi para pengawas madrasah diperlukan tindakan nyata mulai dari rekrutmen, pembentukan jabatan, pembinaan, jenjang karir dan kesejahteraan para pengawas madrasah.

Balai Diklat Keagamaan (BDK) Jawa Tengah merupakan unit pelaksana teknis Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama yang salah satu tugas dan fungsinya adalah mempersiapkan calon pengawas dalam pembentukan jabatan pengawas dalam kegiatan diklat teknis fungsional pembentukan jabatan calon pengawas selama 22 hari. Dalam diklat tersebut, para calon pengawas yang telah lulus seleksi administrasi dan uji kompetensi dari Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah akan mendapat penguatan materi yang berkaitan dengan enam kompetensi pengawas madrasah.

Dalam pelaksanaannya, pengawas fokus supervisi manajerial ditujukan pada pelaksanaan bidang garapan manajemen sekolah, yang antara lain meliputi: (a) manajemen kurikulum dan pembelajaran, (b) kesiswaan, (c) sarana dan prasarana, (d) ketenagaan, (e) keuangan, (f) hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (g) layanan khusus

4. Garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah

Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap

pemahaman masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik.¹⁹⁹

Berdasarkan uraian demikian, maka dapat disimpulkan bahwasanya kebijakan pendidikan ialah keseluruhan hasil mengenai langkah-langkah yang bersifat strategis, serta keseluruhan proses baik dari visi dan misi maupun hingga tercapainya suatu tujuan dalam Pendidikan.

Sedangkan, menurut Sidiq, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja kepala Madrasah, yaitu diantaranya:

1. Standar dan sasaran tertentu yang mana dijadikan sebuah target untuk dicapai oleh para pelaksana kebijakan,
2. Tersedianya beragam sumber daya, baik berupa teknologi, dana maupun prasarana lainnya,
3. Komunikasi yang baik antar organisasi'
4. Adanya karakteristik birokrasi pelaksana'
5. Kondisi sosial, ekonomi dan politik.²⁰⁰

Adapun beberapa aspek yang tergolong dalam kebijakan pendidikan yaitu diantaranya:

1. Kebijakan pendidikan yang dilahirkan oleh suatu praktik dan teori,
2. Kebijakan pendidikan yang memiliki validitas berkaitan dengan perkembangan pribadi serta masyarakat yang berpendidikan,
3. Kebijakan pendidikan yang ditujukan pada kebutuhan peserta didik,
4. Kebijakan pendidikan yang mana berkenaan dengan tujuan pendidikan serta visi dan misi dan penjabarannya.
5. Adanya kejelasan tujuan pendidikan untuk melahirkan pendidikan yang tepat dalam suatu kebijakan pendidikan.

Kebijakan pendidikan merupakan suatu bentuk tindakan yang diambil dengan berbagai pertimbangan, guna mengarahkan kepala madrasah selama

¹⁹⁹ Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan Yang Unggul*, 11th ed. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008).

²⁰⁰ Umar Sidiq and Wiwin Widyawati, *Kebijakan Pemerintah Terhadap Pendidikan Islam Di Indonesia* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019).

menentukan masa depan madrasah berdasarkan visi, misi serta pendidikan guna mencapai pendidikan yang diinginkan.

Dalam kebijakan yang disusun oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara terdapat beberapa faktor yang turut menentukan pengembangan, rekonstruksi serta perubahan pada organisasi, faktor tersebut ialah terlaksananya kebijakan dalam organisasi sehingga dapat dirasa kebijakan yang ada berfungsi sebagaimana mestinya dan baik. Dengan demikian, kebijakan ialah suatu pedoman yang dibuat untuk dijadikan acuan dalam bertindak, membantu suatu organisasi dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditargetkan. Terdapat tiga bagian pokok dalam fungsi kebijakan pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara yaitu:

Pertama, fungsi alokasi. Dalam melaksanakan fungsi ini, perlu adanya analisis kebijakan yang mana melibatkan diri di dalamnya, selain itu perlu adanya pemahaman akan sistem, serta proses di mana kebijakan dibuat, khususnya kebijakan negara baik di tingkat suprastruktur (*political*) maupun di tingkatan sektoral (*teknikal*).

Kedua, fungsi Inquiri. Fungsi ini dapat terlaksana apabila keseluruhan agenda serta pengembangan dan penelitian telah dilaksanakan dan telah diketahui hasilnya. Fungsi ini memiliki keterkaitan dengan pendekatan, teknik-teknik analisis, serta metode.

Ketiga, Fungsi Komunikasi, fungsi yang dapat terlaksana apabila telah adanya gagasan serta usulan terhadap kebijakan yang ada, termasuk di dalamnya yaitu analisis kebijakan yang dilakukan dengan realistik.

Kemudian, terkait kebijakan bersifat jangka panjang (periode 25 tahun) yang diterapkan di Banjarnegara, merupakan suatu kebijakan yang memiliki sifat prospektif (antisipasi masa depan), merupakan suatu kebijakan yang ada dalam bidang pendidikan dan ditentukan dalam suatu proyeksi pendidikan dalam suatu cakupan ke depan. Perencanaan yang ada bertujuan untuk menghasilkan skenario berkenaan dengan kebudayaan dan

pendidikan di masa depan yang dirasa perlu dimasukkan dalam rencana jangka panjang kedua.

Adapun kebijakan jangka menengah atau biasa disebut repelita, diantaranya ialah:

1. Arah serta kebijakan repelita.
2. Mengenai masalah pokok disorot dari kondisi pendidikan, dengan berpacu pada pendidikan sebelumnya.
3. Kebijaksanaan yang dikembangkan berdasarkan analisis terhadap masalah khususnya pendidikan, dengan perkiraan lima tahun mendatang.
4. Program serta sasaran, apabila kebijakan yang ada telah dilaksanakan.

Kebijakan jangka pendek, kebijakan ini terdapat dalam rencana tahunan dan terbagi dalam empat periode dan memiliki kisaran waktu sekitar tiga bulan untuk setiap periodenya yaitu diantaranya:

Pertama, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. *Kedua*, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. *Ketiga*, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. *Keempat*, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya.²⁰¹

- a. Komponen Kebijakan POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara

Adapun beberapa kebijakan yang telah diterapkan pemerintah meliputi beberapa komponen yaitu diantaranya:

- 1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media,

²⁰¹ Febri Giantara and Reni Amliliya, "Urgensi Kebijakan Pendidikan Islam Sebagai Bagian Dari Kebijakan Publik (Analisis Teoretis)," *Madania: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 11, no. 2 (2021), <https://doi.org/10.24014/jiik.v11i2.15773>.

serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru.

2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan.

a) Proyeksi, merupakan ramalan yang didasarkan pada kecenderungan akan masa lalu, ekstrapolasi.

b) Sebuah prediksi, yang tergolong dalam asumsi teoritik yang tegas.

c) Sebuah perkiraan yang tergolong dalam peramalan yang bersifat informatif, termasuk penilaian oleh pakar untuk masa mendatang.

3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya.

4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan.

5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.

b. Penguatan Mutu Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara

Mutu merupakan suatu bentuk pemenuhan kebutuhan akan *stakeholder*, memiliki suatu standar dengan harga yaitu ukuran kepuasan, serta bersistem pencegahan. Adapun dalam bidang pendidikan, mutu meliputi *outcomes*, *output*, dan *input*. *Input* pendidikan bermutu apabila pendidikan dapat menciptakan suasana yang pendidikan yang kreatif, inovatif, serta efektif, dan menyenangkan. Adapun ukuran untuk *output* yang baik dapat dilihat dari hasil belajar baik yang bersifat non akademik maupun akademik.

Selain itu apabila lulusan dapat diterima di dunia kerja dengan mudah.²⁰²

Adapun berkaitan dengan aplikasi dari mutu yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara yaitu:

Pertama, adanya redefinisi akan tugas guna mempermudah semua unsur pendidikan dalam bekerja, atau dengan adanya pembagian tugas yang jelas. Hal ini juga dilakukan guna menghindari overlapping antar unsur yang sedang bertugas. Kedua, profesionalisme, di mana dalam hal ini pemimpin lembaga memiliki tanggung jawab utama dalam setiap inovasi, partisipasi, kreativitas, dan dalam pengembangan kelembagaan. Ketiga, yaitu berorientasi pada produk serta proses dalam rangka meningkatkan hasil belajar, selama proses belajar. Keempat, yaitu berorientasi pada adanya perubahan mental. Adapun yang harus menjadi perhatian utama dalam pendidikan yaitu tujuan serta target yang ingin dicapai dalam pendidikan, termasuk kaitannya dengan porsi akhlakul karimah dalam pendidikan Islam²⁰³

Dalam pengembangan Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, POKJAWAS juga menerapkan *total quality management*. *Total quality management* ialah sebuah filosofi yang terus menerus dilakukan di mana sarana dan seperangkat alat yang ada dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan, harapan stakeholder baik di masa ini maupun masa mendatang.

Pendidikan yang bermutu dapat diukur dengan keberhasilan *output*, *outcome*, serta prosesnya, hal tersebut mensyaratkan adanya kerja sama yang melibatkan keseluruhan warga madrasah dalam rangka mewujudkan madrasah yang bermutu.²⁰⁴

Dalam usahanya meningkatkan mutu Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu diantaranya:

²⁰² Anwar and Kompri, *Kebijakan Pendidikan Islam Di Indonesia (Dahulu, Kini, Dan Masa Depan)*.

²⁰³ Wawancara pada Kamis, 17 November 2022 pukul 10.16

²⁰⁴ Prasetyo Rumondor, "Pola Interaksi Guru PAI Dengan Siswa Dalam Meningkatkan Hasil Belajar Di SMA Negeri 1 Belang," *Jurnal Al-Hikmah: Jurnal Pendidikan & Pendidikan Agama Islam* 2, no. 2 (2020), <http://ejournal.uniks.ac.id/index.php/Alhikmah/article/view/482>.

- a. Siswa dan guru
- b. Kurikulum
- c. Sarana dan prasarana pendidikan
- d. Pengelolaan madrasah
- e. Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan
- f. Pengelolaan dana
- g. Evaluasi
- h. Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain.

Adapun peningkatan mutu akan madrasah menurut Sudarwan Danim, melibatkan lima faktor, diantaranya:

- a. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif.
- b. Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan.
- c. Keterlibatan guru secara maksimal.
- d. Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik.
- e. Memperluas jaringan kerja sama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula.
- f. Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk *team-work* yang baik.²⁰⁵

Adapun dalam rangka peningkatan kreatifitas peserta didik, peningkatan kedisiplinan belajar serta pengembangan aktivitas, kepala madrasah perlu melakukan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Peningkatan kreatifitas serta aktivitas melalui berbagai interaksi dengan peserta didik;

²⁰⁵ Ibrahim Nasbi, "Manajemen Kurikulum: Sebuah Kajian Teoritis," *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2017), <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i2.4274>.

- b. Peningkatan disiplin belajar, di mana keseluruhan warga madrasah harus tunduk pada peraturan madrasah agar tertib;
- c. Peningkatan motivasi belajar, sebagaimana dikemukakan ahwa siswa akan lebih sungguh-sungguh dalam belajar apabila terus menerus diberikan motivasi. Sehingga guru dituntut untuk dapat memberikan motivasi kepada peserta didik.²⁰⁶

c. Kebijakan peningkatan mutu madrasah di Kabupaten Banjarnegara

Menurut Saleh, dalam rangka menerapkan suatu bentuk peningkatan mutu dalam dunia pendidikan dapat melalui berbagai cara, diantaranya yaitu pengadaan sarana dan fasilitas meliputi alat pelajaran dan buku, serta pelatihan guna peningkatan kompetensi, adanya perbaikan sarana yang digunakan dalam melangsungkan proses pendidikan, serta upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan.²⁰⁷

Terdapat beberapa komponen yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara, yaitu diantaranya:

- a. Proses pendidikan, yang melibatkan pula strategi, pikiran berkaitan dengan prinsip, serta tahapan belajar mengajar dengan memberikan suatu pemahaman bahwasanya pendidikan tidaklah semudah dalam proses penyampaiannya.
- b. Prosedur pendidikan, di mana aktivitas belajar mengajar sangat dianjurkan untuk diorientasikan pada terwujudnya keseimbangan dan pada fitrah manusia.

Dalam melangsungkan peran sebagai seorang kepala madrasah di Kabupaten Banjarnegara, terdapat beberapa pendekatan yang dapat ditempuh guna menekankan pada penalaran, yaitu diantaranya:

- a. Pendekatan rasional;

²⁰⁶ Ahmad Sabri, "Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Lembaga Pendidikan Islam," *Al-Ta'lim Journal* 20, no. 2 (2013), <https://doi.org/10.15548/jt.v20i2.34>.

²⁰⁷ Abuddin Nata, *Paradigma Pendidikan Islam* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2001).

- b. Pendekatan emosional, dengan cara menggugah perasaan (emosi) dari peserta didik dalam memahami perilaku agar sesuai dengan budaya bangsa, serta tidak melenceng dari ajaran agama;
- c. Pendekatan pengalaman, pendekatan ini memberikan peluang kepada siswa untuk membagikan pengalamannya tentang masalah kehidupan serta dalam pengalaman ibadah;
- d. Metode, metode yang digunakan dalam proses pendidikan disesuaikan dengan materi yang hendak diajarkan;
- e. Kurikulum pengembangan kurikulum, di mana kurikulum yang digunakan haruslah memuat unsur-unsur teoritis serta praktis didasarkan akan kebutuhan menyesuaikan dengan dinamika yang beragam;
- f. Kerja pendidikan, hal ini dimaksudkan guna meningkatkan pelayanan berkaitan dengan mutu pendidikan dengan cara *team teaching*, serta *team working* dalam suatu *workshop*;
- g. Peran pendidik yang terangkum dalam tiga kompetensi yang berkaitan dengan guru, agar pendidikan dapat berjalan dengan efektif, yaitu diantaranya:
 - 1) Komponen kompetensi dalam mengelola pendidikan, di mana di dalamnya meliputi pelaksanaan belajar dan mengajar yang interaktif, penyusunan rencana pendidikan, serta penilaian prestasi belajar dan pelaksanaan akan tindak lanjut penanganan terhadap anak didik,
 - 2) Komponen kompetensi pengembangan potensi, lebih khususnya yaitu pengembangan profesi,
 - 3) Komponen kompetensi penguasaan bahan kajian.
- h. Pengelolaan akan siswa dan pendekatannya di mana menerapkan konsep anak sebagai pusatnya, pun dengan proses pendidikannya.²⁰⁸

²⁰⁸ Amin Maghfuri, "Analisis Kebijakan Pendidikan Islam Pada Awal Era Reformasi (1998-2004)," *Tadbir* 8, no. 1 (2020), <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v8i1.614>.

Dalam pendekatan demikian, titik berat yaitu pada beberapa hal, diantaranya yaitu:

- 1) Anak merupakan pusat dalam melangsungkan pendidikan;
- 2) Pendidikan secara total berfokus pada anak;
- 3) Guru memberikan peluang kepada anak untuk mengembangkan diri secara alami untuk dapat meningkatkan kemampuannya;
- 4) Pusat atau sentral pendidikan tidak harus selalu diobservasi;
- 5) Perubahan yang ada, dialami dalam konteks siswa;
- 6) Perubahan yang ada berkaitan dengan motivasi siswa bersifat internal, dengan begitu guru berperan dalam pemberian dukungan serta motivasi serta fasilitas. Dengan demikian, pengelolaan lingkungan kelas yang ada, termasuk di dalamnya lingkungan yang kondusif merupakan faktor yang dapat mendorong antusias siswa dalam belajar serta dapat membangun iklim belajar yang menyenangkan dan jauh dari rasa bosan.

d. Peran POKJAWAS sebagai Fasilitator dan Pelindung

AD dan ART menyebutkan Pokjawas adalah organisasi yang disebut Kelompok Kerja Pengawas Kemenag RI (Satgas Pengawasan Kemenag RI) yang disingkat POKJAWAS Kementerian Agama RI. Pokjawas adalah organisasi yang berada di naungan Kementerian Agama yang didirikan dan untuk pengawas itu sendiri baik itu pengawas madrasah sataupun pengawas.²⁰⁹

Pokjawas merupakan wadah kegiatan pelatihan supervisor. Secara keseluruhan, Pokjawas dibentuk sebagai wadah pengembangan profesional dalam pemaparan kewajiban pengawas. Tugas pengelola adalah meningkatkan kerjasama baik secara fungsional maupun koordinatif di lingkungan Kementerian Agama baik tingkat nasional, kabupaten, dan kabupaten/kota.²¹⁰

²⁰⁹ Munjin and Rosyadi, "Implementation of Madrasah Supervisor: A Case Study at the Banyumas Public and Private Madrasah Schools."

²¹⁰ Munjin and Rosyadi.

Guru madrasah perlu meningkatkan keterampilan dan pengembangan profesionalnya untuk menunjang kualitas profesionalnya. Oleh karena itu perlu adanya wadah yang efektif dalam pelaksanaannya yaitu Satuan Tugas Pengawasan Madrasah (Pokjawas), sebagaimana dicatat dalam pemantauan, Pokjawad telah dibentuk di tingkat nasional, provinsi, dan administratif/kota.

Kelompok Kerja Pengawasan Madrasah yang selanjutnya disebut Pokjawas Madrasah adalah forum pengembangan profesi yang bertujuan untuk meningkatkan koordinasi dan hubungan kerja lintas fungsi antar pengawas madrasah di lingkungan Kementerian Agama.²¹¹

Berdasarkan KMA No. 381 Tahun 1999, Kelompok Kerja Pengawasan Madrasah (Pokjawas) adalah wadah pengembangan profesi untuk meningkatkan hubungan kerjasama dan fungsional antar pengawas madrasah yang bekerja di sekolah Wakil Pemerintah/Departemen Agama Kota. Untuk mengoptimalkan koordinasi dan kesamaan visi dalam menerjemahkan kebijakan pendidikan yang masih berkembang dan dinamis di kalangan Pokjawas, perlu dibentuk kelompok kerja pemantauan (Pokjawas) di tingkat provinsi dan nasional.

Peran POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara sebagai fasilitator dan pelindung dalam implementasi kompetensi kepala madrasah aliyah di Kabupaten Banjarnegara harus dapat memberdayakan segenap kemampuan kepala madrasah secara terus menerus atau berkesinambungan untuk mewujudkan visi dan misi madrasah. POKJAWAS dengan bekerja sama dengan masyarakat menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk pengembangan madrasah untuk mewujudkan kualitas Pendidikan.

Temuan penelitian peran POKJAWAS sebagai fasilitator dan pelindung dalam implementasi kompetensi kepala madrasah aliyah

²¹¹ Ismail, "Kinerja Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Di Kabupaten Gorontalo."

untuk mewujudkan kualitas pendidikan di madrasah aliyah di Kabupaten Banjarnegara. Hal tersebut terlihat pada aktivitas-aktivitasnya, yaitu;

- 1) POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan.
- 2) POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana *controlling*.
- 3) POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawan sesuai jadwal yang telah ditentukan.
- 4) POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri.
- 5) POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah

POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara sebagai fasilitator dan pelindung dalam implemmentasi kompetensi kepala madrasah aliyah untuk mewujudkan kualitas pendidikan di madrasah aliyah di kabupaten Banjarnegara yakni dengan memfasilitasi dalam memberdayakan kemampuan Kepala Madrasah, seluruh guru dan tenaga kependidikan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah.

Temuan penelitian tentang peran POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara sebagai fasilitator yaitu:

- a. Memanfaatkan sumber daya yang ada di madrasah yang dibutuhkan oleh *stakeholder* melalui peran kepala madrasah.

- b. Bekerja sama dengan kepala madrasah, komite sekolah dan masyarakat untuk mewujudkan kualitas pendidikan dan pengembangan madrasah

Ngalim Poerwanto, mengemukakan pendapatnya bahwasanya kepemimpinan merupakan suatu tindakan ataupun perbuatan baik kelompok maupun perorangan dengan tujuan ke arah tertentu. Kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas baik kelompok, maupun individu lain dalam mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain bahwa kerap kali dijumpai dalam sebuah kepemimpinan yaitu anggota, serta situasi. Adapun kepala madrasah ialah sebagai motor penggerak, serta penentu arah kebijakan madrasah dimana yang akan membimbing dan menunjukkan jalan.²¹²

POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:

- a. Memiliki strategi dan visi misi,
- b. Memiliki kemampuan dalam menyerasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya,
- c. Dapat mengambil keputusan,
- d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang,
- e. Dapat memobilisasi sumber daya,
- f. Dapat menerangi musuh-musuh,
- g. Dapat menggunakan input manajemen,
- h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin,
- i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik,
- j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan,
- k. Menciptakan *team work* yang cerdas serta kompak,

²¹² Ruhiyat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah," 2017.

- l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif,
- m. Menciptakan madrasah belajar,
- n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah,
- o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,
- p. Toleransi terhadap seluruh orang,
- q. Memberdayakan madrasah.

Untuk dapat menjamin kelangsungan dalam pendidikan di madrasah, dalam dunia pendidikan telah diatur dalam undang-undang. Pertama, yaitu kepala madrasah harus dapat mengelola madrasah selama melangsungkan pendidikan. Kedua, merupakan pemimpin formal di madrasah. Pemimpin haruslah siap dan mampu dalam menghadapi beragam perubahan yang terjadi terlebih apabila terjadi secara tiba-tiba.

Selain itu haruslah mampu membawa organisasinya dalam jangka waktu tertentu guna mewujudkan target dan sasaran. Dengan demikian kepemimpinan ialah suatu kunci kesuksesan dalam sebuah organisasi. Selain hal demikian, kerja kolektif sangatlah diperlukan guna menciptakan aktivitas yang efisien.

Dalam kehidupan menjadi seorang kepala madrasah, sudah menjadi hal wajar apabila dalam prakteknya harus terus dan selalu memimpin serta memperhatikan kehidupan madrasah. Sebagaimana pendapat Mulyasa, yang menerangkan akan paradigma mengenai pendidikan, yaitu kepala madrasah haruslah mampu berfungsi sebagai administrator, edukator, supervisor, leader, motivator, serta inovator.²¹³

Musrin menyebutkan bahwa:

*“Tugas-tugas pokok sebagai seorang kepala madrasah, yaitu diantaranya:
a. Bidang akademik, yang mana berkaitan dengan proses belajar dan mengajar baik di luar maupun di dalam madrasah, dengan demikian diperlukan suatu program yaitu program catur wulan, tahunan dan disertai dengan pembagian tugas dalam memberikan pengajaran, pembuatan jadwal, serta mengatur pelaksanaan model satuan pelajaran diikuti dengan waktu yang digunakan;*

²¹³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Upaya Dan Implementasi*.

- b. Bidang ketatausahaan serta keuangan madrasah, hal ini dapat direalisasikan melalui pengaturan akan penerimaan uang, penyelenggaraan surat menyurat, penggunaan keuangan serta pembuatan pertanggungjawaban berkaitan dengan keuangan;
- c. Bidang kesiswaan yaitu untuk mengatur penerimaan murid didasarkan pada penerimaan siswa baru, pengaturan berkenaan dengan bimbingan serta penyuluhan, serta mencatat kehadiran murid baru, dan ketidakhadiran baik murid maupun guru;
- d. Bidang personalia, yaitu berkaitan dengan perencanaan akan pembagian tugas bagi guru, bagaimana menginventarisasi secara personalia, menghitung beban guru, serta memberikan usulan akan formasi guru di madrasah atau madrasah yang berkaitan;
- e. Bidang perlengkapan madrasah serta gedung, yaitu mengatur mengenai gedung serta mendata perlengkapan di madrasah, baik yang bersifat permanen maupun yang habis pakai, menjaga keindahan madrasah, menyelenggarakan adanya inventarisasi tanah, serta mengadakan pemeliharaan akan perangkat atau perlengkapan madrasah.
- f. Bidang peralatan dalam pelajaran, dalam hal ini perlu adanya pengaturan akan beberapa perlengkapan seperti halnya buku-buku pelajaran untuk murid serta sebagai pegangan guru, pengaturan akan perpustakaan baik untuk guru maupun untuk murid, serta mengatur perlengkapan ataupun alat peraga di setiap bidang studi;
- g. Bidang madrasah dan masyarakat, yaitu ikut serta dalam menyelenggarakan serta pembentukan yang mana berkaitan dengan BP3 berkaitan dengan penerimaan dan pemberian pelayanan kepada tamu, serta hal yang berhubungan dengan perwakilan madrasah erat kaitannya dengan hubungan kerja bersama pihak luar;
- h. Kepala madrasah sebagai supervisor, yaitu suatu bentuk pembinaan dan pengawasan terhadap guru, baik berupa bantuan maupun layanan profesional, serta sebagai penilik seklah dan pengawas guna meningkatkan hasil belajar dalam kurun waktu prosesnya.²¹⁴

Hisam menambahkan bahwa

*“Sebagai pemimpin dalam pengajaran serta pendidikan, seorang pemimpin akan selalu dihadapkan pada beberapa kenyataan, yaitu sukses atau tidaknya dalam memberikan pembinaan, layanan dan bimbingan yang mana dapat diusahakan.”*²¹⁵

²¹⁴ Wawancara pada Senin, 21 November 2022 pukul 09.46

²¹⁵ Wawancara pada Selasa, 21 November 2022 pukul 10.13

D. Peran POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara

1. Peningkatan Kualitas Kepemimpinan dan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara

Kepala madrasah merupakan jabatan fungsional di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia yang memiliki tugas dan wewenang untuk memimpin madrasah dalam praktik kegiatan belajar mengajar (KBM), atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.²¹⁶

Lebih lanjut, gagasan kepala madrasah dapat juga diartikan sebagai seorang guru yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan semua sumber daya yang ada di madrasah²¹⁷ agar dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan bersama.²¹⁸

Menurut PMA 29 tahun 2014 madrasah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam yang mencakup Raudhotul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK). Masing-masing tingkatan mempunyai pimpinan yang disebut kepala madrasah.

Keberhasilan madrasah selain ditentukan oleh guru, pegawai, dan peserta didik, sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala madrasah. Menurut Yulk mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Ralp M.Stogdill mengatakan kepemimpinan

²¹⁶ Imron, Purwanto, and Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan."

²¹⁷ Iskandar and Machali, "Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Ibtidaiyah Kota Yogyakarta."

²¹⁸ Ruhayat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah," 2017.

adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang di organisasi menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan. Sehingga dari pengertian tersebut seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi dan menggerak komponen-komponen yang ada di madrasah.²¹⁹

Kepala madrasah dalam melaksanakan administrasi madrasah harus cakap. Permendiknas No. 13 Tahun 2007 mensyaratkan 5 kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah. Lima kompetensi yang harus dikuasai kepala madrasah adalah:

a. Kompetensi pribadi, meliputi:

- 1) Berbudhi pekerti luhur
- 2) Bersikap terbuka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah.
- 3) Melaksanakan tugas pokok dan wewenangnya dengan penuh kejujuran, keikhlasan, komitmen dan integritas.
- 4) Pengendalian diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai kepala madrasah.²²⁰

b. Kompetensi Manajerial

- 1) Kemampuan untuk menyelenggarakan program dan kebijakan sesuai dengan visi dan misi madrasah.
- 2) Kemampuan untuk merumuskan tujuan guna meningkatkan mutu pendidikan
- 3) Menciptakan budaya madrasah dan iklim belajar yang kondusif dan inovatif.
- 4) Menerapkan kepemimpinan yang inspiratif.
- 5) Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran yang sejalan dengan visi, misi dan tujuan madrasah.
- 6) Memiliki kompetensi untuk mengembangkan madrasah sesuai dengan standar mutu madrasah yang unggul.

²¹⁹ Fadhli, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Komitmen Guru Terhadap Efektifitas Madrasah Di Lhokseumawe."

²²⁰ Ruhayat, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah," 2017.

- 7) Memberikan dukungan enggan memberikan contoh dan melayani sebagai Kepala Madrasah Aliyah.
- 8) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah.
- 9) Membangun rasa saling percaya dan memfasilitasi kerja sama agar tercipta kerjasama yang kuat antar warga madrasah.²²¹

c. Kompetensi kewirausahaan, meliputi:

- 1) Memotivasi warga madrasah agar berhasil melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
- 2) Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi perkembangan madrasah
- 3) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah.
- 4) Memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan.
- 5) Menerapkan nilai dan prinsip kewirausahaan dalam mengembangkan madrasah.

d. Kompetensi Pengawasan

- 1) Mengembangkan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.
- 2) Melakukan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan metode dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Evaluasi dan tindak lanjut kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi sosial

- 1) Ikut serta dalam kegiatan sosial.
- 2) Merespon dan peduli terhadap kepentingan orang atau kelompok lain.
- 3) Mengembangkan dan mengelola dalam hubungan untuk memperoleh dukungan ide, sumber belajar, dan pendanaan madrasah/ madrasah²²²

²²¹ Iskandar and Machali, "Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Ibtidaiyah Kota Yogyakarta."

²²² Nugraha, "Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat."

Menurut Ruhiyati, penyelenggaraan madrasah mempunyai bidang usaha antara lain (1) kurikulum atau pembelajaran, (2) kesiswaan, (3) ketenagakerjaan; (4) sarana dan prasarana; (5) Pendanaan. (6) PR. (7) layanan pribadi. Dalam manajemen modern, seorang pemimpin harus mampu berperan sebagai pemimpin.

Dimulai dengan tugas manajemen, yaitu. perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan, kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai pengawas pengajaran dan evaluator program madrasah. Dalam kebijakan pendidikan nasional, kepala Madrasah Aliyah mempunyai tujuh peran utama, yaitu: (a) pendidik (educator); (b) seorang administrator; resmi (c) pengawas; (d) pengelola; (e) rangsangan, dan (f) inovatif.²²³

Kepala Madrasah sebagai manajer harus memiliki kompetensi dan keterampilan utama dalam manajemen organisasi yaitu keterampilan perencanaan, keterampilan mengorganisasikan sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan pengendalian dan evaluasi.”

a. Keterampilan melaksanakan perencanaan

Kepala madrasah diperlukan untuk memiliki kemampuan untuk merancang berbagai program kedepannya, dalam hal ini perencanaan yang dirancang oleh kepala Madrasah dilakukan baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun perencanaan jangka panjang.

- 1) Perencanaan jangka pendek meliputi rencana yang dibuat untuk satu bulan sampai satu tahun ajaran di madrasah, seperti penyelenggaraan Ujian Tengah Semester (UTS), Ujian Akhir Semester (UAS), Pendalaman Materi Menjelang Ujian bagi Kelas XII, dan lain sebagainya.
- 2) Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan yang memakan waktu 2-5 tahun, hal ini meliputi Program Kerja Madrasah seperti Program Literasi, Program Jum'at bersih, dan sebagainya
- 3) Perencanaan jangka panjang adalah perencanaan selama 5-10 tahun.

²²³ Ruhiyat, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah,” 2017.

Perencanaan jangka panjang ini meliputi penyusunan visi misi madrasah untuk 10 tahun yang akan datang. Perencanaan jangka panjang ini menyangkut masa depan madrasah terhadap kualitas mutu pendidikan di madrasah.

Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik adalah setengah dari keberhasilan dalam sebuah pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan: apa yang dilakukan (*what*), di mana dilakukan (*where*) siapa yang dilakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*). Perencanaan yang rinci tersebut akan menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan pekerjaan²²⁴

b. Keterampilan melaksanakan pengorganisasian

Lembaga pendidikan adalah sumber daya yang besar seperti sumber daya manusia yang meliputi guru, staf dan siswa, sumber keuangan dan sumber daya fisik mulai dari gedung, sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering terjadi adalah keterbatasan sumber daya. Kepala madrasah harus dapat memanfaatkan sumber daya yang ada dan memanfaatkannya dengan sebaik mungkin. Walaupun dengan keterbatasan sumber daya yang mereka miliki merupakan modal awal dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk itu, seni pengelolaan sumber daya merupakan keterampilan pengelolaan yang tidak bisa ditinggalkan.²²⁵

Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah disepakati sebelumnya. Pada fase ini kepala madrasah membangun cara kerja lembaga pendidikan, memberikan contoh dalam bekerja, menciptakan motivasi dan kerjasama, selalu mengkoordinasikan unsur-unsur pembelajaran yang berbeda. Desain yang baik tidak ada

²²⁴ Machali, "MANAJEMEN MUTU SISTEM PEMBELAJARAN MADRASAH: Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, Sarana Prasarana, Dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Pembelajaran Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Siswa Di Madrasah Aliyah Swasta Di Kota Yogyakarta Tahu."

²²⁵ Imron, Purwanto, and Rohmadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan."

gunanya kecuali dilaksanakan secara serius dan profesional.

- c. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugas pengawasan dan pengendalian.

Supervisi (pengawasan) ini terdiri dari supervisi administratif serta supervisi di bidang pengajaran. Supervisi administratif berarti melaksanakan supervisi di bidang pengembangan kemampuan dan kompetensi manajerial dan kelembagaan, sedangkan supervisi mengajar adalah pengawasan dan pengendalian tugas dan kemampuan guru sebagai guru. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki kompetensi dan keterampilan profesional sebagai seorang guru, agar mampu memberikan pengawasan yang baik kepada bawahannya.²²⁶

Kualitas kepemimpinan dapat dilihat dengan pergerakannya selama di organisasi, yang mana sangat menentukan pula dalam keberhasilannya selama di organisasi tersebut. Tugas yang dirasa sangat penting, yaitu tidak lain ialah memimpin orang, di mana aktifitas memimpin merupakan suatu hal yang memerlukan sumber-sumber material.

Adapun kualitas dalam sebuah kepemimpinan dapat dikembangkan melalui aktifitas berfikir serta tetap dalam kendali iman. Peningkatan kemampuan berfikir yang mana berpengaruh pada kemampuan dalam menetapkan serta memutuskan akan suatu keputusan berkaitan dengan kegiatan bawahannya, selain itu, harus pula diikuti dengan peningkatan akan komunikasi, yaitu intensitas komunikasi yang tidak dapat diabaikan dalam mempengaruhi serta mewarnai kinerja para bawahannya, Sugiyanto menyebutkan bahwa hal demikian perlu dimaknai sebagai suatu keputusan-keputusan yang pada akhirnya kan membuahkan suatu hasil, terutama dalam memecahkan beragam persoalan dan kemungkinan masalah.

Sebagaimana dalam hasil suatu penelitian, bahwasanya Vijanti menyebutkan bahwa:

²²⁶ Chudzaifah, "Supervisi Pendidikan Islam: Telaah Model Pengawasan Madrasah Di Kota Sorong."

“Terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi kualitas kepala madrasah, yaitu diantaranya kepemilikan akan keyakinan akan organisasinya yang dipimpin dalam mencapai tujuan bersama, kepemilikan pendirian bahwa manusia ialah makhluk yang harus bertanggungjawab dan makhluk yang paling mulia sehingga mempengaruhi pola pikir bawahannya. Dengan demikian, seorang kepala madrasah dapat memberlakukan bawahan dengan kesan baik, serta memiliki arti penting berkenaan dengan tujuan intitusional.”²²⁷

Nurlaela Isnaeni menyebutkan bahwa

“Selain hal demikian, disebutkan pula mengenai kelemahan dari kepemimpinan sebagai kepala madrasah, yaitu bahwa pemimpin dirasa kurang memberikan perhatian kepada bawahannya, sehingga menjadi suatu bentuk kekurangan, hal demikian berkaitan dengan harapan ke depan akan hubungan antara pekerja atau dalam hal ini guru dengan kepala madrasah. Tidak hanya hal demikian, namun kurang adanya teguran dari seorang kepala madrasah apabila bawahan kurang mampu dalam melakukan pekerjaan.”²²⁸

Dengan demikian, Nurlaela Isnaeni menambahkan bahwa:

“Setelah diketahui akan kelebihan dan kekurangannya, maka dengan ini dapat diukur mengenai tingkat kualitas kepala madrasah, atau kepala madrasah tersebut. Penelitian yang ada dilakukan dengan penilaian angket kepala madrasah, serta melibatkan observasi bersama guru dan karyawan mengenai keterampilan dalam memimpin guna melaksanakan tugas sebagai Educational Leader.”²²⁹

Dengan demikian dapat dianalisa mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan pendidikan serta pengajaran di madrasah, tergolong ke dalam kategori apakah kualitas dengan penilaian aspek demikian. Selain itu dengan mempertimbangkan akan unsur-unsur lain yang memiliki tujuan sebagaimana pendidikan madrasah serta institusional.

Berdasarkan paparan demikian, terlebih berkenaan dengan kualitas kepemimpinan kepala madrasah, dalam lembaga pendidikan Islam, Nurlaela Isnaeni menyebutkan bahwa:

²²⁷ Wawancara pada Senin, 21 November 2022 pukul 08.43

²²⁸ Wawancara pada Senin, 24 November 2022 pukul 09.05

²²⁹ Wawancara pada Seni, 24 November 2022 pukul 09.53

“Memiliki pandangan yaitu, sebagai kepala madrasah untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, yaitu disertai dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memiliki kondisi fisik yang prima serta selaras dengan tugasnya*
- b. Memiliki pengetahuan yang luas,*
- c. Mempunyai keyakinan akan organisasinya, bahwa suatu saat akan mencapai tujuan yang dapat ditentukan berdasarkan kepemimpinan yang ada,*
- d. Mengetahui dan memahami dengan baik mengenai kompleksitas mengenai tujuan yang hendak dicapai,*
- e. Memiliki daya kerja serta antusiasme yang besar,*
- f. Cepat dalam mengambil keputusan,*
- g. Objektif dalam bersikap,*
- h. Memperlakukan bawahan serta mengedepankan keadilan,*
- i. Menguasai prinsip-prinsip human relations,*
- j. Menguasai beberapa teknik dalam berkomunikasi,*
- k. Mampu dalam bertindak sebagai penasihat, terutama kepada bawahannya, berkaitan dengan masalah yang dihadapi,*
- l. Mampu mendeskripsikan berkenaan dengan aspek kegiatan organisasi²³⁰*

Kemampuan Kepala Madrasah dalam mencari dan menciptakan inovasi serta motivasi yang kuat untuk menyukseskan tugas pokok dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah yang pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik untuk menyelesaikan kendala yang dihadapi madrasah serta naluri wirausaha dalam mengelola madrasah. produksi/layanan. kegiatan madrasah sebagai sumber belajar bagi siswanya. Menurut Isnaen, wawancara tersebut mengungkapkan pernyataan berikut:

Kami selaku pengawas madrasah sejauh ini memang belum begitu intens dalam melakukan pembinaan dibidang kewirausahaan bagi kepala madrasah, hal itu terjadi karena sesungguhnya kami ini juga belum memahami secara utuh bagaimana potensi-potensi dari setiap madrasah untuk mengembangkan usahanya. Iyaaa paling juga kami hanya mampu mengarahkan untuk kita melakukan studi banding atau kunjungan ke madrasah lain yang sudah mampu untuk melaksanakan pengembangan madrasah berbasis kewirausahaan²³¹

²³⁰ Wawancara pada Senin, 21 November 2022 pukul 10.39

²³¹ Wawancara pada Rabu, 14 Desember 2022 pukul 09.04

Dari keterangan di atas nampaknya pengawas madrasah belum menerapkan pelatihan di bidang kewirausahaan secara maksimal untuk pengembangan keterampilan madrasah, kemungkinan pengawas kurang memahami atau bahkan tidak memahami usaha yang sedang berkembang dalam perkembangannya. madrasah. perantara bisnis, sehingga melakukan studi banding memang menjadi salah satu solusi yang paling tepat. Pembinaan yang membimbing kepala madrasah dalam mencari dan menggali inovasi kreatif untuk mengembangkan kewirausahaan madrasah dilakukan melalui teknik observasi atau kunjungan ke madrasah.

Pengawas mengarahkan kepala madrasah untuk mencari inovasi-inovasi usaha produksi dan jasa yang dapat dikembangkan oleh kepala madrasah di madrasah yang dikelolanya. Pembinaan guru untuk menemukan inovasi usaha tidak hanya sebatas observasi ke madrasah, tetapi juga dilakukan dengan teknik kelompok atau kolektif. Teknik pelatihan kelompok ini dilaksanakan di madrasah yang berada di wilayah kontrol melalui penyelenggaraan forum penelitian, seperti pelatihan kewirausahaan di dalam atau di luar madrasah. Pengembangan tersebut sudah dapat dilakukan dengan melakukan studi banding ke madrasah yang melakukan praktik kewirausahaan yang direpson dengan baik oleh pimpinan madrasah.

2. Peningkatan supervisi Kepala Madrasah dan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Banjarnegara

Kompetensi supervisi merupakan kemampuan seorang kepala madrasah dalam menyusun program pelatihan akademik bagi guru dengan menggunakan pendekatan dan pelatihan yang tepat agar hasil pelatihan terpantau guna meningkatkan profesionalisme guru di madrasah yang dipimpinnya. Teknik monitoring yang dikembangkan oleh pengelola persemaian dapat dilaksanakan dengan menggunakan teknik individu maupun kelompok. Pendekatan individual dapat dilakukan pada setiap guru, berpedoman pada observasi, kunjungan kelas atau bimbingan alat peraga.

Sedangkan teknik kelompok dilakukan oleh kepala madrasah agar seluruh guru mempersiapkan seluruh materi pembelajaran dengan baik,

dimulai dari proses melakukan evaluasi dan memantau hasil evaluasi siswa. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, kedudukan Pengawas Madrasah di Kabupaten Banjarnegara sangat penting sekaligus menantang karena mempunyai banyak aspek yang saling berkaitan.

Pengawas bertanggung jawab atas pengembangan dan peningkatan kualifikasi mengajar, yang biasanya berkaitan dengan tugas pengajaran akademik. Selain itu pengawas juga berperan dalam pengawasan pimpinan madrasah, dimana tugas pengawas adalah mengembangkan tugas pengawasan pimpinan madrasah, dengan kata lain meningkatkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Supervisi kepala madrasah pada suatu madrasah merupakan bagian terpenting dalam suatu lembaga pendidikan, karena ia mempunyai tanggung jawab untuk berperan sebagai mediator, katalis, dinamis, motivasi atau penggerak dalam organisasi atau masyarakat yang dipimpinnya. Selain itu, pertumbuhan pembangunan pendidikan tergantung pada kualitas manajemennya.²³²

Adapun usaha-usaha yang dilakukan dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Pengembangan administrasi kurikulum

Kurikulum, sebagai bagian dari proses belajar dan mengajar diharapkan menemukan strategi yang dapat digunakan, metode, serta teknik-teknik dalam pemberian pembelajaran dan pengajaran yang dinilai efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik guru, karakteristik siswa, serta kondisi nyata sumber daya yang ada dan dapat digunakan di madrasah (*student centered*).

Sebagaimana selaras dengan pendapat dari Vijanti Marzuqi yang mengemukakan akan administrasi kurikulum, yaitu

“Administasi kurikulum mencakup tiga komponen, yaitu diantaranya komponen pelaksanaan kurikulum dengan target dapat dioperasionalkan, pembinaan kurikulum, serta penyusunan kurikulum. Adapun pengoprasionalan kurikulum dapat dilakukan dengan cara:

²³² A, “Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah.”

- 1) *Pembagian tugas terkait pengajaran oleh guru,*
- 2) *Penyusunan silabus,*
- 3) *Rencana pengajaran harian dan mingguan.*"²³³

Pun dengan kegiatan administrasi kurikulum yang secara rinci, dapat dikerjakan dalam beberapa kegiatan yaitu sebagai berikut:

- 1) Adapun kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru, yaitu diantaranya:
 - a) Pembagian tugas dalam mengajar,
 - b) Pembagian tugas selama pengembangan ekstrakurikuler,
 - c) Koordinasi dalam penyusunan selama persiapan mengajar.
- 2) Kegiatan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, yaitu meliputi:
 - a) Penyusunan jadwal mengajar,
 - b) Penyusunan suatu program yang didasarkan pada pengaturan waktu (catur wulan, semester, tahunan),
 - c) Penyusunan daftar kemajuan murid,
 - d) Penyelenggaraan evaluasi belajar,
 - e) Laporan evaluasi,
 - f) Program bimbingan serta penyuluhan.

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, maka diperoleh beberapa pendapat yaitu diantaranya, menurut Ngalim Purwanto, dengan sebuah interpretasi bahwasanya tugas kepala madrasah bersama dengan guru yaitu tidak lain memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan, selain itu sebagai pengatur jalannya pendidikan. Dalam penerapannya, kurikulum harus disesuaikan dengan perkembangan zaman serta tuntutan kebutuhan akan implementasi kurikulum baru 2013.

b. Pengembangan sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana ialah hal yang sangat sentral dalam proses pelaksanaan belajar dan mengajar, dimana keberadaan sarana dan prasarana dapat menunjang PMB agar sesuai dengan tujuan. Sebagaimana

²³³ Wawancara pada Rabu, 14 Desember 2022 pukul 09.56

pendapat Oteng Sutrisna, bahwasanya sarana dan prasarana tergolong dalam komponen penting dalam pendidikan guna menunjang keberhasilan. Dengan demikian sangat diperlukan pengelolaan pendidikan yang baik agar madrasah dapat berhasil serta berpotensi dalam mewujudkan pengelolaan yang baik.

Adapun Sri Harliyati bahwa:

“Agar madrasah dapat melaksanakan beragam kegiatan guna merangsang proses belajar mengajar, disertai penggunaan sarana dan prasarana dengan baik seperti diantaranya:

- 1) *Ruang belajar*
- 2) *Ruang perpustakaan*
- 3) *Ruang laboratorium*
- 4) *Ruang keterampilan*
- 5) *Ruang kesenian*
- 6) *Ruang usaha kesehatan madrasah (UKS)*
- 7) *Ruang atau Fasilitas olah raga*
- 8) *Ruang penyuluhan dan bimbingan*
- 9) *Ruang administrasi*
- 10) *Ruang kepala madrasah*
- 11) *Ruang guru*
- 12) *Ruang koperasi, kafetaria*
- 13) *Ruang lain yang menunjang kebutuhan madrasah.”*²³⁴

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwasannya sarana dan prasarana merupakan hal yang sangat vital dalam pelaksanaan belajar dan mengajar serta aktivitas yang menunjang pendidikan dan kesuksesan siswa selama belajar.

c. Pengembangan sumber daya manusia

Dalam rangka peningkatan kualitas suatu hal, komponen terpenting guna mewujudkannya yaitu tidak lain sumber daya manusia. Dikarenakan dalam dunia pendidikan melibatkan peran serta bahkan hingga permasalahan manusia dalam kondisi tertentu sebagai suatu keterkaitan dengan suatu perihal. Terlebih, manusia sebagai makhluk sosial memiliki keterikatan dalam hal emosional serta memiliki kodrat untuk selalu

²³⁴ Wawancara pada Senin, 16 Januari 2023 pukul 10.15

berkelompok dan menciptakan dinamisasi yang akan tampak dengan sendirinya. Dengan adanya lembaga pendidikan, maka manusia dapat memaksimalkan potensi dirinya guna mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasanya manusia dengan segenap tenaganya dapat mempengaruhi pengembangan lembaga pendidikan Islam.

Berdasarkan dengan adanya paparan demikian, dapat diambil sebuah pemaknaan akan interpretasi yaitu mengenai upaya kepala madrasah dalam berbagai program serta ketenagaan, dan pengembangannya, selain itu seperti halnya *comperatif study*, serta *short course* dan lain sebagainya.

Beberapa hal demikian dilakukan dalam upaya peningkatan profesionalisme guru serta karyawan di madrasah berkaitan. Sedangkan, dalam upaya mengembangkan diri, siswa diarahkan untuk dapat berkembang akhlakul karimah, serta pengembangan dalam hal intelegensi dan kreatifitas, serta prestasi siswa. Adapun di bidang kesiswaan, pelayanan yang ada hanya sampai pada pelayanan akan penerimaan peserta didik baru, yang mana harus diberikan pembinaan, diupayakan pengembangannya, serta dituntut dalam mendidik guna mengembangkan siswanya.

Sebagaimana selaras dengan pendapat Nurlaela Isnaeni menyebutkan bahwasanya

*“Madrasah ialah lembaga pendidikan Islam yang dijadikan sebagai cerminan oleh umat Islam. Adapun fungsi serta tugasnya yaitu mewujudkan cita-cita besar umat Islam dalam mencetak generasi yang memiliki ilmu yang luas serta tebal keimanannya dan dapat memberikan kontribusi terhadap kehidupan, terutama yang berkaitan dengan keagamaan. Agar dapat terlaksana, maka perlu adanya beberapa hal yang harus diperhatikan.”*²³⁵

d. Pengembangan peran serta masyarakat

²³⁵ Wawancara pada Kamis, 19 Januari 2023 pukul 13.05

Berkaitan dengan hubungan madrasah ialah suatu proses di mana dimaksudkan untuk memberikan pemahaman terhadap masyarakat berkaitan dengan kebutuhan serta aplikasi dari eksistensi pendidikan dalam rangka mendorong minat serta usaha dalam memperbaiki madrasah. Masyarakat berperan sebagai objek, namun juga subjek dalam suatu upaya penilaian yang memperhitungkan akan suatu usaha, di mana dilakukan oleh lembaga yang berperan, dengan demikian madrasah haruslah memiliki kesiapan yang lebih agar dapat secara profesional dalam proses pengelolaan.²³⁶

Di samping itu, penelitian yang ada menunjukkan bahwa kepemilikan, keterlibatan dan kepedulian masyarakat sangatlah dibutuhkan guna kemajuan madrasah terkait. Selain itu, Rasno menyatakan bahwa

“Untuk mewujudkan madrasah yang unggul, perlu adanya dukungan dan pengirbanan akan moral, serta finansial, yang mana dapat menggali potensi yang dimiliki oleh madrasah tersebut”²³⁷

Adapun pendapat yang ada selaras dengan bagaimana pendapat yang diungkapkan oleh Ngalim Purwanto, berkenaan akan hubungan antara masyarakat dan madrasah terlebih dalam cara serta bentuk pelaksanaannya.

Bentuk serta cara pelaksanaannya POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara diantaranya yaitu:

- 1) *Open door politics*, yaitu dengan cara memberikan kesempatan kepada orang tua dari murid untuk berkonsultasi berkenaan dengan anaknya di madrasah terkait,
- 2) *Home visiting*, atau kunjungan dari pihak madrasah ke rumah peserta didik,
- 3) Penggunaan *resources persons*,

²³⁶ Sabri, “Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Lembaga Pendidikan Islam.”

²³⁷ Wawancara pada Senin, 23 Januari 2023 pukul 08.35

- 4) Pengadaan dan pengefektifan Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3).

Rasno menyebutkan bahwa

“Adapun tujuan dari hubungan madrasah dengan masyarakat di Kabupaten Banjarnegara antara lain:

- 1) *Mengusahakan pertumbuhan anak serta mengembangkan mutu belajar.*
- 2) *Meningkatkan kualitas serta tujuan hidup masyarakat.*
- 3) *Memberikan kontribusi dalam dunia pendidikan, terkait apa yang diselenggarakan pemerintah, memberikan suatu pemahaman dan meningkatkan antusiasme masyarakat.”²³⁸*

- e. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala madrasah dalam Pengembangan Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara

1) Faktor Pendukung

- a) Adanya kebersamaan dalam pengelolaan kurikulum dan proses belajar

Totalitas dalam dunia kerja sangatlah diperlukan, sebagaimana perlu adanya kerja sama dan kekompakkan pihak madrasah yang melibatkan guru maupun karyawan dan terlebih kepala madrasah, dalam mengelola kurikulum dan proses belajar mengajar. Musrin menyebutkan bahwa

“Kebersamaan serta kekompakkan merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong upaya pengembangan lembaga pendidikan Islam, hal demikian dapat diupayakan melalui rapat-rapat besar yang melibatkan kepala madrasah, guru, pembina, serta karyawan, dengan tujuan akan pemberian evaluasi dari beberapa program yang ada untuk digali mengenai kekurangan pun dengan kelebihanannya, dan upaya akan solusinya.”²³⁹

Nurlaeli Isnaeni menyebutkan bahwa

“Kabupaten Banjarnegara terdapat agenda tahunan yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan mengembangkan dan

²³⁸ Wawancara pada Selasa, 24 Januari 2023 pukul 08.56

²³⁹ Wawancara pada Rabu, 25 Januari 2023 pukul 09.03

*membentuk kepribadian siswa melalui model pembelajaran yang diterapkan dengan bekerja sama bersama guru madrasah, hal demikian didukung pula dengan dorongan serta pengawasan akan kegiatan lain di luar kegiatan belajar mengajar di kelas seperti halnya kegiatan mingguan ataupun harian.*²⁴⁰

Sebagaimana pendapat Oemar Hamalik, bahwasanya keputusan berkenaan dengan pembinaan kurikulum merupakan tanggung jawab bersama, di mana keputusan yang ada haruslah sistematis dan rasional.²⁴¹ Hal tersebut menunjukkan bahwasanya keputusan yang ada tidak dapat diambil dengan sembarangan dan memerlukan keobjektifan sebuah data, serta informatif.

Dengan demikian perlu pula adanya evaluasi terhadap kurikulum yang tengah berlaku. Evaluasi akan komponen-komponen yang ada pada akhirnya akan dapat membantu dalam menggambarkan hasil-hasil kurikulum, terutama yang telah dilaksanakan, baik kelebihan maupun kelemahannya, guna perbaikan kurikulum.

b) Adanya sarana dan prasarana yang menunjang

Dalam rangka menunjang proses belajar dan mengajar, sarana dan prasarana merupakan perangkat yang sangat diperlukan dan dapat menentukan keberhasilan dalam proses belajar pula. Di mana berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, Yono menyebutkan bahwa

*“Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara secara keseluruhan terkait memiliki fasilitas yang memadai, baik fasilitas pembelajaran maupun fasilitas belajar lainnya, yaitu diantaranya asrama, perpustakaan, laboratorium dan media dalam pendidikan lainnya guna memperdalam terkait ilmu agama serta untuk kegiatan-kegiatan lain dalam ranah madrasah.”*²⁴²

²⁴⁰ Wawancara pada Senin, 30 Januari 2023 pukul 08.08

²⁴¹ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru: Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009).

²⁴² Wawancara pada Senin, 30 Januari 2023 pukul 10.05

Sebagaimana pendapat dari Tim POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara, usaha yang perlu dilakukan guna mewujudkan proses belajar yang berjalan dengan baik yaitu dengan cara memperhatikan adanya sarana dan prasarana seperti diantaranya: ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang keterampilan, ruang perpustakaan, ruang kesenian, fasilitas olahraga, ruang usaha kesehatan madrasah (UKS), serta ruang bimbingan serta penyuluhan (BP), ruang administrasi, ruang kepala madrasah, ruang guru, ruang koperasi, kafetaria, serta ruangan yang dapat digunakan guna menunjang kegiatan madrasah.

c) Kualitas guru dan tenaga kependidikan

Didasarkan pada suatu penelitian lapangan, berkaitan dengan madrasah, kemajuan akan madrasah dapat diusahakan melalui pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM), serta pendekatan kompetensi, dan tenaga madrasah yang berkualitas. Selain hal demikian, seorang tenaga edukatif haruslah sudah memenuhi syarat secara lulusan dan kemampuan di bidang edukasi, termasuk dalam hal ini lulusan sarjana ataupun apabila tengah menempuh. Guna memajukan madrasah, kepala madrasah atau yang mewakilinya dianjurkan dalam keikutsertaannya dalam *short course* dan *study comparative*.

Dengan demikian kualitas SDM sebagai yang berperan dalam kemajuan suatu madrasah tidak dapat dihindarkan keberadaannya. Selain hal demikian, perlu menjadi perhatian pula berkenaan dengan profesionalisme guru dan seluruh tenaga pendidik di madrasah, untuk dapat memperjuangkan hal demikian, perlu adanya proses dengan pelatihan pada khususnya baik yang diadakan oleh MGMP ataupun dari luar, berupa seminar, *workshop* serta pelatihan-pelatihan yang ada di kampus.

Sebagaimana selaras dengan pendapat Yono yang mana menyebutkan bahwa

Guna meningkatkan mutu serta produktifitas dalam pekerjaan yaitu dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti kegiatan yang berkenaan dengan pengembangan diri sebagai guru, melalui pelatihan-pelatihan, dengan tujuan dapat bekerja secara Team-Working serta dapat mewujudkan tujuan bersama, berkaitan dengan ketetapan lembaga²⁴³

2) Faktor Penghambat

a) Kemampuan dan Jiwa Psikologis Siswa yang Beragam

Adapun salah satu kesulitan guru dalam menghadapi siswa selama di kelas, yaitu dikarenakan tingkat kecerdasan serta psikologis siswa yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Dengan demikian, Tofik Turochim menyebutkan bahwa:

“Perlu adanya penanaman jiwa psikologis yang dikehendaki oleh guru, guna memudahkan siswa selam proses pembelajaran. Sebagaimana penambahan jam kelas yang dicanangkan, terlebih untuk siswa dengan pemahaman kurang.”²⁴⁴

Berdasarkan penelitian lapangan yang telah dilakukan, hal tersebut dapat diperoleh hasil yaitu diantaranya mengenai latar belakang akan pendidikan serta berbagai karakter, serta sosial yang beragam. Hal tersebut dapat dijadikan suatu pertimbangan dalam melangsungkan pembelajaran, seperti misalnya dalam pembelajaran bahasa Arab, seorang guru haruslah memberikan tambahan pelajaran dasar selama memberikan pelajaran pada umumnya agar dapat dengan mudah dipahami, dikarenakan latar belakang keilmuan siswa yang berbeda. Adapun pendapat lainnya menurut para peneliti yaitu bahwasanya dalam pendidikan Islam terdapat beberapa unsur yang tidak dapat dilepaskan yaitu tidak lain peserta didik, yang harus diberikan perhatian lebih terkait perkembangannya.

Dengan penggambaran akan hal tersebut, maka perlu adanya pembelajaran yang efektif agar guru dapat memahami hakikat

²⁴³ Wawancara pada Selasa, 31 Januari 2023 pukul 09.54

²⁴⁴ Wawancara pada hari Selasa, 10 Januari 2023 pukul 09.45

peserta didik, terlebih agar peserta didik tidak kesulitan dalam mengimplementasikannya. Dengan begitu, Amron menyebutkan bahwa:

“Beberapa strateginya diantaranya yaitu dengan pembentukan kelompok-kelompok belajar, usaha pembuatan skenario pembelajaran yang efektif, dan melalui ekstrakurikuler guna mengembangkan skill peserta didik, serta mengadakan pembelajaran dengan berbasis pada pengalaman langsung²⁴⁵

b) Kurangnya Keterlibatan Masyarakat

Berkenaan dengan rendahnya tingkat partisipasi masyarakat dan partisipasinya dalam usaha mengembangkan madrasah. Hal tersebut dapat diupayakan pencegahannya dengan pemberian informasi yang masif serta jelas, serta menyuarakan madrasah. Berdasarkan penelitian yang ada, menjadi sebuah gambaran pula bahwa suatu madrasah akan dipandang sebelah mata apabila tidak memiliki prestasi, dan dianggap kurang menarik. Namun demikian berbeda halnya dengan madrasah pada umumnya, bahwa madrasah memiliki perbedaan terkait dengan penanaman karakter dan porsi pengetahuan akan keislaman, yang mana kerap kali mengalahkan madrasah umum.

Hal tersebut dibuktikan pula dengan banyaknya madrasah modern yang unggul serta tetap bercirikan Islami, sebagai contoh yaitu MAN 1, MAN 2 dan lain sebagainya.

Berkenaan dengan hal tersebut, menurut kepala madrasah permasalahan berkaitan dengan kepercayaan masyarakat akan madrasah, dan masih dipandang sebelah mata.

Rasno menyebutkan bahwa

“Terdapat beberapa kegiatan yang dapat digunakan untuk memupuk kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan madrasah, yaitu diantaranya:

²⁴⁵ Wawancara pada Kamis, 19 Januari 2023 pukul 11.05

- 1) *Memperkenalkan madrasah menggunakan media cetak dan online,*
- 2) *Memberikan suatu gambaran prestasi-prestasi siswa, disertai madrasah dimana mereka bermadrasah,*
- 3) *Mengupayakan kegiatan perlombaan baik di tingkat kabupaten, provinsi maupun nasional,*
- 4) *Menjalankan program-program madrasah dengan menggandeng masyarakat setempat,*
- 5) *Memberikan ruang kepada masyarakat, dimana wali murid terkait dapat memberikan saran dan masukan demi kemajuan madrasah.”²⁴⁶*

Penjelasan demikian, memiliki keselarasan dengan pendapat E. Mulyasa, yang mana menyatakan bahwasanya madrasah serta masyarakat memiliki agenda *partnership*, yang berkaitan dengan pendidikan dan aspek-aspeknya, yaitu diantaranya;

- 1) Masyarakat serta madrasah merupakan suatu kesatuan di mana eksistensinya guna menyukseskan penyelenggaraan pendidikan serta pembinaan terhadap peserta didik.
- 2) Tenaga pendidik bersama dengan masyarakat secara sadar menjalin kerja sama untuk demikian dapat berbaur dalam mencari solusi serta pemecahan masalah dalam menghadapi persoalan di madrasah.
- 3) Masyarakat serta pihak madrasah memiliki andil dalam rangka pengembangan madrasah serta mendukung adanya potensi peserta didik.²⁴⁷

Dengan kedudukan masyarakat sebagai pihak yang dapat mendukung adanya pengembangan pendidikan Islam, maka dengan itu, peran aktif masyarakat sangatlah dibutuhkan demi mewujudkan kemajuan madrasah.

- 1) Pemberdayaan Dana

²⁴⁶ Wawancara pada Rabu, 11 Januari 2023 pukul 10.54

²⁴⁷ Rahmad, “Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Selatan.”

Dana merupakan pembiayaan, dan sumber pembiayaan, yang digunakan dalam pendidikan, di mana dapat secara efisien diperdagungkan dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah. Terwujudnya suatu tujuan dapat diraih apabila memiliki pengelolaan yang baik, terstruktur dan konsisten dalam penerapannya. Selain itu melibatkan peran optimal dari keseluruhan warga madrasah.

Didasarkan pada penelitian ini, Amron menyebutkan bahwa

Dana dalam pengembangan Madrasah Aliyah sangatlah dibutuhkan guna melancarkan prosesnya. Adapun sumber dana dalam pengembangan di madrasah yaitu berasal dari uang SPP, BOSNAS, BOSDA, sumbangan orang tua, bantuan BP3 ataupun majlis madrasah yang mana berjalan bertahun-tahun serta berbagai usaha yang dilakukan madrasah baik yang bersifat intern maupun ekstern, seperti halnya dari bidang pertanian, minimarket ataupun POM.²⁴⁸

Amron menyebutkan bahwa

“Untuk dapat menutupi kekurangan dana, terutama dari sumbernya, yaitu dapat diatasi dengan cara mengajukan kembali bantuan ke pemerintah, stakeholder usaha-usaha, dimana penjelasan akan penggunaan dana terarah dan jelas serta akan dipertanggungjawabkan guna mencapai kesejahteraan bersama²⁴⁹

Sebagaimana pendapat E. Mulyasa mengenai pengeluaran dana madrasah dalam SKM Mendikbud dan Menkeu No. 0585/k/1997 dan No. 590/kmk.03/03/1987, tanggal 24 september 1987 mengenai peraturan SPP dan DPP yang meliputi, yaitu diantaranya: pelaksanaan pelajaran, pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, kegiatan belajar, kesejahteraan pegawai, penyelenggaraan ujian serta penulisan STTB/NEM, pengelolaan

²⁴⁸ Wawancara pada Rabu, 4 Januari 2023 pukul 13.32

²⁴⁹ Wawancara pada Senin, 9 Januari 2023 pukul 10.10

akan pelaksanaan pendidikan, serta pendapatan dan perjalanan dinas supervisi.

2) Profesionalisme Guru

Berkaitan dengan guru dan berbagai persoalannya, termasuk masalah-masalah yang dihadapi, hal tersebut dapat mempengaruhi pengembangan madrasah ke depannya. Hal tersebut sebagaimana dalam penelitian ini, guru memiliki tugas dalam mengajar di beberapa tempat, guna memenuhi persyaratan yang berlaku, selain itu beberapa guru diantaranya harus menyelesaikan pula studi agar dapat memenuhi kualifikasi secara keilmuan dalam suatu institusi.

Yono menyebutkan bahwa

“Kualifikasi keilmuan bagi seorang guru menjadi suatu tantangan terhadap guru yang berkaitan. Selain itu, kerap kali guru dalam proses mengajarnya sangat kewalahan dalam manajemen waktu, dalam hal ini sikap profesionalitas guru sangatlah diuji.”²⁵⁰

Di mana dalam proses pengembangannya, dapat dilakukan melalui beberapa hal guna mengembangkan keprofesionalan guru, yaitu diantaranya:

- a) Bersangkutan dengan diri sendiri, meliputi:
 - (1) Kedisiplinan,
 - (2) Pengetahuan,
 - (3) Keterampilan,
 - (4) Kemauan pribadi, atau inisiatif,
 - (5) Kekompakkan selama bekerjasama.
- b) Berkaitan dengan pekerjaan, yaitu meliputi:
 - (1) Efektifitas dan keefisienan,
 - (2) Penghematan biaya,

²⁵⁰ Wawancara pada Rabu, 1 Februari 2023 pukul 14.05

(3) Manajemen, serta cara kerja yang profesional.

Rasno menyebutkan bahwa:

“Dikaitkan dengan penemuan akan penelitian demikian, teori yang ada dapat diinterpretasikan bahwasanya selama pembelajaran dan dalam rangka menjalankan kinerja di madrasah, kedisiplinan sangatlah dibutuhkan, yaitu agar sesuai dengan usaha berdasarkan tujuan pendidikan, serta sesuai dengan harapan masyarakat, di samping itu guna mewujudkan guru yang bersikap profesional.”²⁵¹

Sebagaimana yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara, peran supervisi dalam sebuah madrasah sangatlah diperlukan untuk dilakukan seorang kepala madrasah, terlebih berkaitan dengan aspek perencanaan supervisi akademik, yang telah dirancang yaitu diantaranya :

- a) Memiliki tujuan supervisi serta faham dalam prinsip-prinsip yang digunakan dalam supervisi akademik.
- b) Mengidentifikasi serta melakukan pendekatan dalam supervisi akademik berkaitan dengan masalah yang tengah ada,
- c) Menetapkan mekanisme yang digunakan berkaitan dengan operasional supervisi akademik,
- d) Mengidentifikasi serta menetapkan sumber daya yang diawasi dalam proses akademik.
- e) Merancang dan mengatur jadwal supervisi akademik,
- f) Menyusun serta prosedur dan mekanisme dalam monitoring dalam evaluasi supervisi akademik,
- g) Memilih serta menetapkan prosedur untuk menjamin keberlangsungan aktifitas supervisi akademik.

Selain itu, dalam pelaksanaannya, supervisi akademik yang dilakukan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara dapat serta

²⁵¹ Wawancara pada Kamis, 2 Februari 2023 pukul 11.23

meningkatkan mutu pendidikan, apabila dalam prosesnya menerakan beberapa prinsip, yaitu diantaranya:

- a) Menerapkan prinsip supervisi yang bersifat kolaboratif, objektif, kontinu, konstruktif, dan humanistik,
- b) Melakukan supervisi jangka panjang, menengah dan pendek,
- c) Melaksanakan supervisi didasarkan pada kebutuhan serta dalam menghadapi masalah pada guru,
- d) Menempatkan pertumbuhan serta peningkatan kualitas guru sebagai suatu tujuan utama dalam aktifitas supervisi,
- e) Membangun hubungan baik dengan guru dan seluruh pihak, agar dapat dengan mudah melaksanakan supervisi,
- f) Melaksanakan supervisi yang bersifat demokratis dan secara aktif melibatkan pihak-pihak yang bersangkutan agar dapat lebih bertanggungjawab serta guna upaya pengembangan pembelajaran bersama guru dan pihak yang relevan lain.

Adapun Nurlaeli Isnaeni menyebutkan bahwa:

“Peran supervisi madrasah dalam meningkatkan mutu, yaitu diantaranya:

- a) Menyusun target kriteria keberhasilan dalam supervisi akademik,*
- b) Merumuskan kriteria yang hendak diterapkan dalam proses supervisi akademik agar efektif,*
- c) Merumuskan kriteria dalam rangka pencapaian tujuan supervisi akademik (output),*
- d) Merumuskan kriteria pencapaian dampak dalam supervisi akademik,*
- e) Merancang instrumen dalam supervisi akademik,*
- f) Mengembangkan instrumen pengembangan dalam pembelajaran,*
- g) Mengembangkan instrumen dalam keefektifan proses pelaksanaan supervisi akademik dengan menyesuaikan kawasan,*
- h) Mengembangkan instrumen pengukuran pencapaian berkaitan dengan hasil langsung,*
- i) Mengembangkan instrumen pengukuran berkaitan dengan keefektifan pencapaian dampak (outcome).”²⁵²*

²⁵² Wawancara pada Jum'at, 10 Februari 2023 pukul 10.10

Adapun mengenai aspek perencanaan dalam supervisi akademik, dalam hal ini kepala madrasah dan pengawas madrasah ialah pemangku program yang dilaksanakan. Hal tersebut meliputi supervisi akademik dan manajerial, di mana kepala madrasah dalam programnya meliputi tahunan, semesteran, dan pembuatan kalender pendidikan. Dengan diberlakukannya supervisi akademik, terdapat pula beberapa esensi penting di dalamnya, yaitu utamanya ialah tujuan.²⁵³

Dalam menjalankan fungsinya, Musrin menyebutkan bahwa

*“Kepala madrasah mempertimbangkan ruang lingkup yang ada, seperti halnya pelaksanaan, persiapan dan penilaian akan pembelajaran oleh guru yang mana berkaitan dengan kurikulum. Selain itu juga berkaitan dengan standar proses yang ada, kompetensi lulusan, serta standar isi dan peraturan akan pelaksanaannya.”*²⁵⁴

Di samping itu, Hisam menyebutkan bahwa

*“Perlu pula adanya pengembangan akan prinsip-prinsip dalam pembelajaran demi peningkatan mutu. Adapun perencanaan program supervisi akademik yaitu dengan penyusunan dokumen serta perencanaan akan pemantauan berkaitan dengan kegiatan guru serta mengelola proses pembelajaran. Manfaat adanya perencanaan program supervisi akademik tidak lain ialah untuk dijadikan sebagai pedoman pelaksanaan dalam pengawasan serta memberikan persepsi yang sama dan seimbang akan program yang akan diluncurkan, kepada warga madrasah.”*²⁵⁵

Selain itu agar kegiatan ke depan dapat berjalan dengan lancar dan efektif, baik dari segi waktu, biaya dan tenaga. Adapun prinsip-prinsip dari perencanaan akan program supervisi akademik yaitu objektif dan dengan data yang apa adanya, berkelanjutan, dapat dipertanggungjawabkan, didasarkan pada standar nasional, serta didasarkan pada kebutuhan dan kondisi madrasah yang bersangkutan.

1. Supervisi Akademik oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara

²⁵³ Sabri, “Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Lembaga Pendidikan Islam.”

²⁵⁴ Wawancara pada Senin, 13 Februari 2023 pukul 10.08

²⁵⁵ Wawancara pada Senin, 13 Februari 2023 pukul 10.30

Ruang lingkup supervisi akademik yaitu meliputi:

- a. Pelaksanaan kurikulum
- b. Persiapan, pelaksanaan serta penilaian akan pembelajaran guru
- c. Pencapaian standar akan kompetensi dari lulusan, standar isi, standar proses, serta peraturan pelaksanaanya
- d. Peningkatan mutu pembelajaran
- e. Adanya model aktifitas pembelajaran yang mengacu pada standar proses, dengan melibatkan serta peserta didik dalam pembelajarannya secara aktif, kreatif, serta mendorong ke arah kreativitas serta dialogis.
- f. Peserta didik menjadi memiliki kemampuan dalam menentukan pola pikir yang mana berdasarkan kebebasan berpikir sebagai suatu aktifitas intelektual, yang kreatif, inovatif dan dalam prosesnya dapat melalui argumentasi, merumuskan, mengkaji, mempertanyakan, menemukan dan memprediksi.
- g. Adanya keterlibatan peserta didik yang dilakukan secara bersungguh-sungguh dalam belajar, serta dapat memahami akan pemahaman secara konsep.
- h. Bertanggungjawab terhadap perencanaan kegiatan dan mutu pendidikan dalam setiap pelajaran yang mana diampu.

Nurlaeli Isnaeni menyebutkan bahwa

“Adapun sasaran utama dalam supervisi edukatif, yaitu diantaranya belajar mengajar, serta proses dimana di dalamnya terdapat upaya peningkatan mutu dan hasil pembelajaran. Terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi dalam peningkatan mutu pembelajaran, yaitu kurikulum, guru, siswa dan alat atau buku pelajaran serta kondisi lingkungan sekitar.”²⁵⁶

Dengan demikian fokus utama pada supervisi edukatif yaitu usaha dengan sifat pemberian kesempatan pada guru untuk secara

²⁵⁶ Wawancara pada Rabu, 15 Februari 2023 pukul 10.46

profesional berkembang dan mampu dalam melaksanakan tugas-tugas baik dari mulai tahapan perencanaan, proses menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan menyenangkan, maupun dalam mengolah hasil penilaian akan layanan pembelajaran. Adanya pelaksanaan supervisi edukatif tersebut mensyaratkan adanya instrumen-instrumen pula, terutama yang sesuai.²⁵⁷

Selain hal demikian, aspek penilaian akan supervisi akademik baik kepala madrasah maupun kepala madrasah yaitu mengenai pedoman dan acuan yang digunakan dalam program khususnya pada bagian perencanaan. Adapun pelaksanaan supervisi akademik ialah suatu kegiatan ataupun rangkaian yang mana secara praktik harus direalisasikan sesuai dengan rencana yang telah dicanangkan.

Adapun penyimpangan akan pelaksanaan supervisi dapat terjadi apabila antara praktik supervisi yang dilakukan berbeda dengan apa yang telah direncanakan. Dengan demikian apabila perencanaan dan pelaksanaan supervisi sesuai dan selaras, maka hal tersebutlah yang kemudian memudahkan dalam pengontrolan, serta lebih terukur dengan mudah, efisien dan efektif.

Nurlaeli Isnaeni menyebutkan bahwa:

“Berkaitan dengan substansi selama pelaksanaan supervisi akademik, hal tersebut harus dilaksanakan dengan kembali mengingat akan prinsip supervisi, yaitu diantaranya objektif, humanistik, konstruktif, berkelanjutan, serta kolaboratif. Hal tersebut harus selalu diterapkan pada perencanaan baik dalam jangka pendek, menengah, ataupun panjang. Supervisi akademik yang ada haruslah dilakukan berdasarkan kebutuhan setiap lembaga pendidikan atau dalam hal ini madrasah dan madrasah.”²⁵⁸

Adapun supervisi yang ada hendaknya dilakukan dengan berlandaskan akan sikap-sikap seperti halnya memahami,

²⁵⁷ Hanifuddin Jamin, “Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pada MIN Meulaboh Kabupaten Aceh Barat.”

²⁵⁸ Wawancara pada Senin, 20 Februari 2023 pukul 08.43

membantu, terbuka, jujur, sabar, terbuka, antusias dan penuh dengan humor, selain itu demokratis.

2. Supervisi Manajerial oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara

Di samping itu, dalam hal supervisi manajerial, pengawas madrasah hendaknya memiliki visi dalam melaksanakan pengawasan manajerial. Visi merupakan tujuan yang hendak dicapai, sedangkan misi yaitu berkaitan dengan upaya meraih visi tersebut, di mana harus padat, singkat, jelas dan berisi, dan dapat diingat oleh seluruh tenaga pendidik di tempat terkait.

Visi dapat dijadikan sebuah patokan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya mencapai tujuan. Kinerja yang baik dapat diukur dengan pengelolaan yang dilakukan oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Berkembang pesatnya madrasah dapat menjadi parameter majunya sebuah madrasah, di mana dapat dilihat dari jumlah siswa dan siswinya.

Tofik Nurochim menyebutkan bahwa:

“Apabila dikategorikan, jumlah siswa yang demikian dalam ukuran madrasah swasta tergolong sangat banyak. Dengan tanpa adanya pengelolaan dari segala bidang dan aspek, tidak dapat dipastikan madrasah tersebut menjadi lembaga pendidikan yang unggul, serta profesional dan memiliki daya saing. Adapun hal tersebut merupakan suatu kewajiban bagi pihak madrasah untuk dapat melakukan pengelolaan yang baik terlebih terkait madrasah dengan jumlah murid yang banyak.”²⁵⁹

Musrin menyebutkan bahwa

“Adapun salah satu misi dari pengawas yaitu mencetak tenaga pendidik dalam hal ini pengelola, yang bersifat profesional serta unggul. Adapun salah satu perwujudan kana supervisi pengawasan manajerial yaitu dengan adanya pengawasan manajerial yang dilaksanakan setiap semester. Misinya ialah menjadikan pengawasan manajerial yang konsisten selama pengawasan. Dengan demikian, namun tidak mudah dalam mewujudkan supervisi

²⁵⁹ Wawancara pada Kamis, 2 Februari 2023 pukul 10.01

yang baik, perlu adanya pembinaan secara berkelanjutan, konsisten dan bertanggungjawab."²⁶⁰

Dalam penelitian ini, proses pengawasan di madrasah aliyah, supervisi dilakukan dengan melibatkan kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiswaan, dan Tata Usaha. Hal demikian merupakan salah satu cara pengawas dalam mengetahui visi dan misi secara managerial dari madrasah bersangkutan. Diantaranya, didapatkan hasil bahwa salah satu misinya yaitu meningkatkan kualitas tenaga kependidikan, serta mewujudkan madrasah yang handal. Supervisi yang ada, selain sebagai bentuk pengawasan, namun juga sebagai upaya meningkatkan kompetensi dalam melaksanakan manajemen madrasah.

Dengan adanya pengawasan, maka kemampuan akan pengelolaan menjadi terbiasa untuk menyesuaikan dengan perencanaan dan hasil evaluasi yang telah dilakukan, sehingga lambat laun madrasah dapat berkembang dengan baik. Adapun misi dari supervisi manajerial yaitu menjadi suatu cita-cita bersama, pun dengan pengawas madrasah, terlebih dalam merealisasikannya serta dalam upaya meningkatkan hasil proses pengawasan bagi pihak pengawas.

Dengan tercapainya visi supervisi, maka sekaligus menjadi keberhasilan pula dalam pengawasan manajerial, berkenaan dengan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan sendiri merupakan suatu target yang hendak dicapai selama proses pelaksanaan program.

Tujuan supervisi manajerial yaitu diantaranya:

- a. Memberikan suatu gambaran akan kegiatan sebagai acuan pengawas madrasah dalam bertugas,
- b. Memberikan gambaran terkait kondisi madrasah binaan,

²⁶⁰ Wawancara pada Kamis, 2 Februari 2023 pukul 10.05

- c. Memberikan gambaran akan rencana kondisi madrasah ke depan dengan program-program yang ada,
- d. Memberikan gambaran akan kondisi madrasah di masa mendatang berkenaan dengan kependidikan dan program pembinaan.

Keterlaksanaan akan supervisi managerial merupakan tugas pokok bagi seorang supervisor di madrasah aliyah. Sebagaimana yang dilakukan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara, pengawas telah melaksanakan tugas pokoknya yaitu supervisi managerial. Terdapat beberapa aspek penilaian dalam proses supervisi terhadap kepala madrasah, yang dilakukan oleh pengawas, yaitu diantaranya: 1) aspek program kerja, 2) peraturan serta keputusan, 3) pembinaan dan 4) administrasi.

Aspek lainnya yang dilakukan oleh pengawas terhadap wakil kepala bidang kurikulum yaitu administrasi kurikulum serta pembelajaran administrasi kelas. Hal tersebut merupakan tugas bidang kurikulum. Dalam prosesnya, pengawasan yang berlangsung di POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara, dengan sasarannya yaitu wakil bidang kurikulum serta wakil bidang kesiswaan.

Pengawasan dilaksanakan secara langsung serta berkaitan dengan administrasi organisasi serta kelembagaan dan prasarana yang digunakan. Adapun persoalan akan administrasi terkait surat menyurat lebih menitikberatkan pada bagian tata usaha, seperti halnya keluar masuk surat, buku tamu, notulen rapat dan lain sebagainya.

Terkait dengan hasil mengenai pelaksanaan supervisi di MA Kabupaten Banjarnegara, kesesuaian yang ada antara jadwal dalam rencana serta pelaksanaan supervisi managerial yang dilakukan menunjukkan bahwa pengawas bekerja dengan berlandaskan pada pedoman. Apabila hal tersebut menjadi suatu kebiasaan, di mana

akan selalu ada kesesuaian antara jadwal dan pelaksanaan, maka dapat dengan mudah madrasah tersebut mencapai tujuannya.

Dalam pelaksanaannya, pengawasan di MA tidak mengenakan biaya serta pembiayaan khusus. Pengawasan managerial ialah tugas pokok bagi pengawas madrasah. Berdasarkan pada ketetapan Kementerian Agama pada tahun 2006, pengawas di madrasah dalam melangsungkan tugasnya dapat menggunakan dana DIPA. Namun demikian dihapuskan mengenai aturan tersebut setelah tahun 2006.

Nurlaela Isnaeni menyebutkan bahwa

“Selain tugas pokok demikian, adanya monitoring serta evaluasi tidak dapat ditinggalkan begitu saja, pemantauan atau monitoring haruslah tetap dilaksanakan pengawas madrasah aliyah ke madrasah binaan agar dapat memajukan program yang telah ditetapkan madrasah. Dengan melaksanakan monitoring, seorang pengawas dapat dengan mudah mengumpulkan data serta informasi berkenaan dengan kemajuan dan perkembangan madrasah binaanya.”²⁶¹

Pemantauan yang ada, pada umumnya difungsikan guna menempuh tujuan tertentu, serta guna memeriksa dan menyesuaikan dengan proses perkembangan madrasah, sebagaimana dalam standar pendidikan nasional (SNP), terdapat 8 (delapan) standar.

Nurlaeli Isnaeni menyebutkan

“Terdapat beberapa tujuan dari adanya monitoring supervisi managerial yaitu diantaranya:

- a. Memantau kegiatan madrasah serta sumber daya pendidikan di dalamnya,*
- b. Memantau kemajuan madrasah²⁶²*

Selain melalui aktifitas monitoring, dalam mengetahui perkembangan dan kemajuan madrasah, yaitu dengan pengamatan akan terlaksana atau tidaknya mengenai visi dan misi madrasah,

²⁶¹ Wawancara pada Senin, 6 Februari 2023 pukul 10.08

²⁶² Wawancara pada Senin, 6 Februari 2023 pukul 09.32

mengenai keberhasilannya, yang meliputi baik bidang akademik maupun non akademik.

Adapun evaluasi akan supervisi managerial merupakan suatu tahap penilaian yang mana mampu menghasilkan suatu gambaran akan koreksi dari supervisi managerial sebelumnya. Dalam melaksanakan pengawasannya, seorang supervisor menggunakan instrumen supervisi manajerial, yang mana sudah direncanakan sebelumnya. Instrumen yang ada diberikan skor untuk setiap komponennya.

Dengan demikian hasil evaluasi supervisi managerial dapat dijadikan sebagai suatu pedoman dalam merencanakan tugas ke depannya terkait program-program yang ada di madrasah. Adapun setelah memberikan evaluasi mengenai hasil supervisi manajerial, seorang pengawas haruslah membuat suatu bentuk laporan hasil supervisi kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Pelaporan hasil supervisi manajerial merupakan bukti bahwa pengawas telah melaksanakan tugas Pelaporan hasil supervisi yang diberikan oleh seorang pengawas kepada pihak yang berkepentingan merupakan bukti bahwa pengawas telah melaksanakan pengawasan di madrasah berkaitan yaitu dalam hal ini MA se-Kabupaten Banjarnegara. Persebaran akan hasil supervisi managerial diberikan kepada:

- 1) Kantor wilayah Kementerian Agama provinsi Sumatera Selatan,
- 2) Kepala Kementerian Agama Kabupaten Musi, Rawas,
- 3) Ketua Pokjawas (pengawas sendiri).

Selain hal demikian, seorang pengawas juga melakukan pendokumentasian akan aktifitas selama pengawasan. Hal demikian dapat memudahkan pula selama proses pelaksanaan program kerja, berkaitan dengan supervisi manajerial lanjutan. Tindak lanjut supervisi managerial yang mana dilakukan oleh pengawas madrasah

alياهو yaitu dengan pembinaan, pemantapan, serta perbaikan yang bersifat berkelanjutan terhadap madrasah binaan.

Adapun mengenai tindak lanjut seorang pengawas menyesuaikan dengan kebutuhan madrasah yang dibina, baik berupa suatu persoalan maupun permasalahan dan kelemahan. Dengan demikian, saran dan masukan diberikan pula oleh seorang pengawas terhadap madrasah binaan untuk dapat memaknai dari hasil evaluasi dan mulai melaksanakan perbaikan. Tindak lanjut berupa pembinaan dan pemantapan dapat dilakukan oleh pengawas terhadap kinerja dari pengelola madrasah, seperti halnya kepala madrasah, wakil di bidang kesiswaan, wakil di bidang kurikulum, dan kepala tata usaha (TU). Pengawas juga melaksanakan perencanaan dengan tujuan agar program supervisi dapat berjalan dengan baik.

Dari hasil supervisi managerial, maka dapat dijadikan suatu pedoman pelaksanaan dalam pembuatan program supervisi ke depannya, terutama bagi seorang pengawas. Hasil tersebut dapat dijadikan suatu acuan pula dalam pelaksanaan program supervisi di MA se-Kabupaten Banjarnegara. Dengan demikian pengawas dapat memberikan serta melanjutkan untuk memberikan pembinaan berkaitan dengan pemecahan masalah-masalah yang berkaitan dengan kelemahan madrasah.

Adapun berkaitan dengan parameter baiknya perencanaan dalam suatu supervisi dapat dilihat dari visi suatu supervisi yang dilakukan oleh pengawas, apakah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor menerapkan dan memiliki visi atau tidak. Visi yang ada, haruslah selaras dan menggambarkan cita-cita madrasah.

Berdasarkan penelitian ini, maka dengan adanya kesesuaian antara tujuan pengawas dan perencanaan yang ada serta pelaksanaan pengawasan disertai hasil, maka menunjukkan keberfungsian dari adanya visi supervisi manajerial. Sebagaimana menurut Mukhtar

dan Iskandar, misi ialah pernyataan yang memiliki keterkaitan dengan visi, visi menyatakan akan dasar tujuan, sedangkan misi menyatakan akan operasional dari adanya visi, yang mana meliputi jangka panjang, pendek dan menengah.

Dalam merumuskan misi, maka haruslah berpedoman pada visi yang ada, agar dapat memudahkan dalam perencanaan supervisi manajerial. Adapun acuan lain yaitu pada Visi dan Misi supervisi manajerial sebelumnya. Tujuan dari adanya supervisi manajerial yaitu sebagai suatu gambaran antara tujuan dan visi misi supervisi manajerial, pun dengan relevansinya.

Tujuan supervisi manajerial sebagaimana dirumuskan oleh pengawas madrasah ialah suatu cerminan akan kegiatan pengawasan yang mana dilaksanakan di madrasah binaan. Hal tersebut mengalami peninjauan setiap tahunnya. Pengawas madrasah aliyah merumuskan adanya program supervisi yang hendak dilaksanakan dengan dimulai dari perencanaan, kemudian menyiapkan instrumen serta jenis penilaian yang akan digunakan dalam madrasah binaanya.

Adapun program supervisi manajerial di madrasah binaan dapat meliputi beberapa fokus, diantaranya:

- 1) Administrasi pembelajaran dan kurikulum,
- 2) Administrasi kelas,
- 3) Administrasi serta manajemen madrasah,
- 4) Administrasi kelembagaan dan organisasi,
- 5) Administrasi sarana dan prasarana,
- 6) Administrasi ketenagaan.

Menurut Rohiat, dalam manajemen madrasah terdapat beberapa garapan, meliputi manajemen kurikulum, manajemen personil/anggota, manajemen kesiswaan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen keuangan, manajemen layanan khusus, serta manajemen hubungan madrasah dan masyarakat. Adapun menurut

Aedi, terdapat 7 fokus supervisi manajerial yang dilandaskan pada Departemen Pendidikan Nasional, tahun 2008, yaitu diantaranya:

- 1) Manajemen kurikulum dan pembelajaran,
- 2) Kesiswaan
- 3) Sarana dan prasarana,
- 4) Ketenagaan
- 5) Keuangan
- 6) Hubungan madrasah dengan masyarakat
- 7) Layanan khusus.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasanya antara hasil penelitian dengan kondisi ideal, supervisi harus tetap dilakukan dengan perlakuan yang berbeda menyesuaikan madrasah yang berkaitan.

Adapun terdapat ketidaksesuaian antara program supervisi yang dicanangkan dengan ketetapan Departemen Pendidikan Nasional, hal tersebut menjadikan program supervisi kurang dapat terlaksana dengan baik. Sebagaimana pengawas dalam program supervisi manajerial, berfokus pada 5 hal, yaitu diantaranya:

- 1) Manajemen kurikulum serta pembelajaran,
- 2) Kesiswaan,
- 3) Sarana dan prasarana,
- 4) Ketenagaan,
- 5) Hubungan madrasah dengan masyarakat.

Dengan demikian, program dengan fokus demikian dinilai kurang lengkap, namun demikian, apabila melihat pada esensinya, yaitu bahwasanya pengawasan setidaknya berfokus pada kegiatan pembinaan, pemantauan dan pengawasan terhadap kepala madrasah dengan segala aktifitasnya, maka hal tersebut sudah dapat dikatakan memenuhi standar tertentu, terlebih dalam upaya mencapai tujuan madrasah.

Dalam pelaksanaannya di Kabupaten Banjarnegara, POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara telah mempersiapkan sasaran dalam supervisi manajerial, yaitu diantaranya:

- 1) Kepala madrasah atau kepala madrasah,
- 2) Wakil kepala bidang kurikulum,
- 3) Wakil kepala bidang kemahasiswaan,
- 4) Kepala tata usaha.

Perencanaan dan sasaran yang telah disiapkan menjadi suatu pedoman tertentu bagi seorang pengawas, sekaligus sebagai strategi dalam supervisi managerial madrasah.

Adapun, Sri Harliyati, menyebutkan bahwa:

“Keberadaan jadwal supervisi manajerial juga diperlukan guna memudahkan dalam pengelolaan program kerja kepengawasannya dan dapat dilaksanakan secara teratur serta terarah sedemikian rupa. Adapun didasarkan pada penelitian, tidak adanya pembiayaan untuk supervisi manajerial.”²⁶³

Sebagaimana pendapat Aedi, di mana tugas pokok pengawas yaitu tidak lain melakukan pengawasan pada satuan pendidikan.

Amron menyebutkan bahwa:

“Mengenai perencanaan pembiayaan yang dikhususkan untuk supervisi manajerial ialah bukan suatu kewajiban bagi seorang pengawas madrasah aliyah. Pelaksanaan pengawasan manajerial sendiri merupakan suatu fungsi manajemen yang esensial dan sangat perlu untuk dilakukan sesuai dengan perencanaan yang ada, dengan melihat pada kenyataan yang ada.”²⁶⁴

Musrin menyebutkan bahwa:

“Berkenaan dengan visi yang dicanangkan merupakan representasi dari pemikiran dan tujuan sebagai seorang pengawas. Sedangkan misi merupakan tindakan yang berupa upaya guna mewujudkan adanya visi. Misi yang ada haruslah mengacu pada indikator yang ada. Pengawas madrasah, agar dapat mencapai tujuannya, dalam

²⁶³ Wawancara pada Rabu, 18 Januari 2023 pukul 13.05

²⁶⁴ Wawancara pada Kamis, 19 Januari 2023 pukul 11.05

pelaksanaan pengawasan haruslah menyesuaikan akan visi dan misi yang dicanangkan disesuaikan dengan sasaran yang ada."²⁶⁵

Sebagaimana pendapat Syaiful dan Jasmani, bahwasanya supervisor memiliki tugas untuk mengendalikan, memperbaiki, membantu, serta menilai dengan membina aspek-aspek terkait.²⁶⁶ Pengawasan yang ada haruslah dapat memberikan dampak baik, untuk kepala madrasah, guru, siswa dan pendidikan yang berkembang di madrasah tersebut. Sebagaimana dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 pasal 4 ayat 1a, yaitu bahwa Pengawas harus memiliki kompetensi supervisi administratif yang meliputi kemampuan mengembangkan program supervisi berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di madrasah.

Dalam pelaksanaannya, supervisi manajerial di MA se-Kabupaten Banjarnegara. Sebagaimana telah direncanakan sesuai dengan kerja kepengawasan pengawas pada buku program. Dengan demikian perlu adanya kesesuaian antara rencana serta pelaksanaan dalam menjalani kegiatan supervisi manajerial. Sekalipun dalam pelaksanaannya, dana dibutuhkan dalam beberapa hal, namun demikian bukan menjadi suatu hambatan yang berarti, terlebih dalam pelaksanaan pengawasan tidak adanya perencanaan akan pembiayaan ataupun dana khusus. Hal tersebut telah menjadi tugas pokok sebagai seorang pengawas, sebagaimana dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3.

Adapun berkaitan dengan monitoring serta Evaluasi Supervisi Manajerial terhadap madrasah binaannya dengan tujuan memperoleh fakta dan data madrasah secara benar. Nurlaela Isnaeni menyebutkan bahwa:

²⁶⁵ Wawancara pada Kamis, 26 Januari 2023 pukul 11.03

²⁶⁶ Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*.

“Monitoring bertujuan guna mendapatkan umpan balik bagi program yang telah direncanakan pada saat awal tahun pelajaran. Monitoring yang ditujukan pada sasaran tenaga kependidikan terutama dalam kegiatan pengadministrasian ialah salah satu kegiatan pemantauan supervisi manajerial”²⁶⁷

Tujuan dari kegiatan monitoring ini adalah kesinambungan program dan bagian dari program bimbingan pendidikan, termasuk juga peningkatan mutu madrasah. Hasil pemantauan yang ditemukan kemudian dijadikan sebagai sumber informasi bagi pengawas Madrasah Aliyah dalam proses evaluasi untuk menentukan apakah program yang ditetapkan dan dilaksanakan telah mencapai hasil yang sesuai atau belum. Nurlaela Isnaeni menyebutkan bahwa:

“Adapun tujuan utama monitoring yaitu untuk menyajikan informasi tentang pelaksanaan program supervisi manajerial sebagai umpan balik bagi pengawas madrasah aliyah sendiri dan para pengelola madrasah”²⁶⁸

Sebagaimana pandangan Mukhtar dan Iskandra yang mengemukakan bahwa pengawasan merupakan proses untuk mengamati pelaksanaan kegiatan madrasah agar dapat memberikan jaminan bahwa tujuan madrasah ataupun sasaran terkait dapat atau telah dilaksanakan dengan baik, dan di sisi lain, dapat mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan tersebut secara dini.²⁶⁹

Dengan demikian kegiatan pemantauan atau monitoring supervisi manajerial yang dilakukan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara harus dilakukan secara rutin dan mengusahakan akan keberlanjutannya oleh pengawas madrasah aliyah. Nurlaeli Isnaeni, menuturkan

²⁶⁷ Wawancara pada Senin, 30 Januari 2023 pukul 08.30

²⁶⁸ Wawancara pada Kamis, 26 Januari 2023 pukul 10.14

²⁶⁹ Erwin, Usman, and Ibrahim, “Implementasi Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.”

“Salah satu peran pengawas madrasah aliyah ialah berperan sebagai evaluator terhadap hasil pengawasan dalam kegiatan kepengawasan madrasah aliyah selama melaksanakan supervisi manajerial adalah memberikan penilaian terhadap madrasah binaannya.”²⁷⁰

Evaluasi terhadap hasil supervisi manajerial dapat berupa beberapa persoalan dan kelemahan madrasah sehingga pengawas madrasah aliyah dapat memberikan langkah tindak lanjut yang tepat untuk memperbaiki kelemahan madrasah binaannya. Namun demikian, evaluasi supervisi manajerial juga dapat berupa kemajuan-kemajuan yang telah dicapai madrasah.

Selaras dengan hal demikian, menurut Yono menyebutkan bahwa:

“Fungsi penilaian atau evaluasi dalam supervisi manajerial menitikberatkan pada sisi positif. Pengawas madrasah aliyah tidak harus selalu mencari kesalahan dan kelemahan madrasah binaannya. Pengawas madrasah aliyah juga dapat mendeskripsikan kemajuan yang telah dicapai oleh madrasah dalam pengadministrasian madrasah dan juga program jangka pendek yang telah dicapai oleh madrasah.”²⁷¹

Laporan hasil pengawasan berkenaan dengan tugas pokok kepengawasan merupakan kegiatan penyampaian informasi yang dilakukan secara teratur tentang proses dan hasil suatu kegiatan kepada pihak yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap kelancaran kegiatan pengawasan.

Dalam pelaporan supervisi hendaknya memperhatikan hal-hal seperti:

- 1) Keterbacaan dan keterlaksanaan program,
- 2) Keterbacaan dan kemantapan instrumen,
- 3) Hasil supervisi harus jelas, dan

²⁷⁰ Wawancara pada Kamis, 19 Januari 2023 pukul 09.45

²⁷¹ Wawancara pada Senin, 13 Februari 2023 pukul 10.16

4) Kendala dalam pelaksanaan supervisi atau hasil supervise.

Laporan hasil evaluasi supervisi manajerial merupakan jawaban atas terlaksananya program supervisi manajerial. Dokumentasi merupakan cara yang harus dilakukan pengawas madrasah aliyah dalam menyimpan hasil laporan supervisi manajerial. Dokumentasi juga dijadikan bukti bagi pengawas madrasah aliyah dalam melaksanakan kegiatan pengawasan manajerial yang telah dilaksanakannya di madrasah-madrasah binaannya. Dengan pendokumentasian yang baik terhadap laporan-laporan supervisi manajerial, pengawas madrasah aliyah juga dapat mengajukan hasil laporan tersebut sebagai bahan kebijakan bagi instansi pengawas madrasah aliyah dalam menentukan kebijakan-kebijakan bagi madrasah yang ada di bawah naungan instansinya.

Nurlaeli Isnaeni menyebutkan bahwa:

Adapun tindak Lanjut Supervisi Manajerial perlu diambil oleh seorang pengawas madrasah aliyah karena hasil yang diperoleh dari program pengawasan supervisi manajerial digunakan dan dijadikan sebagai dasar dalam bahan rekomendasi kepada madrasah. Salah satu tindak lanjut yang diambil oleh pengawas MA terhadap telah dilaksanakannya program supervisi manajerial di MA se-Kabupaten Banjarnegara yang merupakan madrasah binaan yang berkesinambungan atau secara continue.”²⁷²

POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara melakukan pembinaan secara berkesinambungan bagi pimpinan madrasah dan tenaga kependidikan lainnya. Selain itu, para tutor MA senantiasa mengelola hal-hal yang disupervisi di madrasah.

Nurlaeli Isnaeni menyebutkan bahwa

“Pembinaan dapat berupa memberikan masukan dalam pengelolaan dan administrasi sesuai bidangnya masing-masing berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah.”²⁷³

²⁷² Wawancara pada Rabu, 8 Februari 2023 pukul 09.54

²⁷³ Wawancara pada Kamis, 9 Februari 2023 pukul 08.43

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Yono bahwa

“Supervisor (pengawas madrasah aliyah) memberikan arahan, saran, pendapat atau tindakan lainnya sesuai dengan kewenangannya untuk memperbaiki situasi madrasah.”²⁷⁴

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengajar madrasah aliyah memberikan bimbingan sesuai dengan kajian teori yang disampaikan. Dengan menyusun program pengendalian manajemen pengawas madrasah aliyah di Kabupaten Banjarnegara dapat lebih fokus pada permasalahan yang menjadi kelemahan madrasah di bawah pengawasannya. Karena tujuan pengendalian manajemen adalah, yaitu. mengumpulkan data madrasah, untuk mendapatkan gambaran kondisi aktual madrasah binaan.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa pengendalian manajemen madrasah-pengajar lainnya di MA Kabupaten Banjarnegara meliputi: perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi serta pemantauan pengendalian manajemen.

Simpulan khusus mengenai pemeriksaan pengawas Madrasah Aliyah wilayah Banjarnegara adalah sebagai berikut:

- 1) Pengawas menyusun rencana pengelolaan pada setiap awal semester tahun ajaran, yang meliputi: visi, misi, tujuan, program, sasaran dan aspek jadwal pengawasan pengawas, namun tidak mencakup perencanaan pendanaan,
- 2) Pengawasan administratif dilaksanakan oleh pengawas sesuai rencana meskipun tanpa sumber keuangan,
- 3) Dalam memantau dan mengevaluasi kegiatan pengendalian manajemen, pengawas melakukan kegiatan berupa pemantauan, evaluasi, pelaporan dan dokumentasi. Pada saat yang sama, pengawas melakukan penilaian terhadap instruksi pengawas,

²⁷⁴ Wawancara pada Selasa, 21 Februari 2023 pukul 11.09

misalnya: penilaian terhadap seluruh bidang yang diawasi sebelumnya. Selain itu juga pelaporan dan dokumentasi hasil pengawasan supervisor dan

- 4) Pengawas melakukan beberapa tindakan tindak lanjut untuk mencapai hasil pengawasan, misalnya: pengawasan berkelanjutan dan perencanaan persiapan pengawasan berikutnya.

Dalam pelaksanaannya, supervisi manajerial di MA se-Kabupaten Banjarnegara. Sebagaimana telah direncanakan sesuai dengan kerja pengawasan pengawas pada buku program. Dengan demikian perlu adanya kesesuaian antara rencana serta pelaksanaan dalam menjalani kegiatan supervisi manajerial. Sekalipun dalam pelaksanaannya, dana dibutuhkan dalam beberapa hal, namun demikian bukan menjadi suatu hambatan yang berarti, terlebih dalam pelaksanaan pengawasan tidak adanya perencanaan akan pembiayaan ataupun dana khusus. Hal tersebut telah menjadi tugas pokok sebagai seorang pengawas, sebagaimana dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3.

Adapun berkaitan dengan monitoring serta Evaluasi Supervisi Manajerial terhadap madrasah binaannya dengan tujuan memperoleh fakta dan data madrasah secara benar. Nurlaela Isnaeni menyebutkan bahwa:

“Monitoring bertujuan guna mendapatkan umpan balik bagi program yang telah direncanakan pada saat awal tahun pelajaran. Monitoring yang ditujukan pada sasaran tenaga kependidikan terutama dalam kegiatan pengadministrasian ialah salah satu kegiatan pemantauan supervisi manajerial”²⁷⁵

Kegiatan monitoring ditujukan untuk memastikan kelangsungan program supervisi pendidikan dan komponen-

²⁷⁵ Wawancara pada Selasa, 28 Februari 2023 pukul 09.00

komponennya dalam jangka panjang, seperti peningkatan mutu madrasah. Ketika pengawas madrasah aliyah melakukan evaluasi, mereka akan menggunakan data yang diperoleh dari proses pemantauan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan tentang apakah program yang telah ditentukan dan dilaksanakan telah memberikan hasil yang diinginkan atau tidak.

Nurlaela Isnaeni menyebutkan bahwa:

“Adapun tujuan utama monitoring yaitu untuk menyajikan informasi tentang pelaksanaan program supervisi manajerial sebagai umpan balik bagi pengawas madrasah aliyah sendiri dan para pengelola madrasah.”²⁷⁶

Menurut Mukhtar dan Iskandra, tujuan pengawasan ada dua: di satu sisi, untuk memastikan bahwa hasil yang diinginkan dari program pendidikan tertentu tercapai, dan di sisi lain, untuk mencegah masalah bahkan sebelum dimulai.

Oleh karena itu, pengawas madrasah aliyah harus secara rutin memantau atau memantau pelaksanaan pengawasan manajerial POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara agar terjamin kesinambungannya. Nurlaeli Isnaeni menuturkan bahwa

“Salah satu peran pengawas madrasah aliyah ialah berperan sebagai evaluator terhadap hasil pengawasan dalam kegiatan kepengawasan madrasah aliyah selama melaksanakan supervisi manajerial adalah memberikan penilaian terhadap madrasah binaannya.”²⁷⁷

Pengawas madrasah aliyah dapat memberikan langkah tindak lanjut yang sesuai untuk memperbaiki kelemahan madrasah binaan dengan mengevaluasi hasil supervisi manajerial berupa sejumlah permasalahan dan kelemahan madrasah. Namun, keberhasilan

²⁷⁶ Wawancara pada Rabu, 1 Februari 2023 pukul 10.08

²⁷⁷ Wawancara pada Kamis, 2 Februari 2023 pukul 09.09

pengawasan manajerial juga dapat diukur dari perkembangan madrasah.

Selaras dengan hal demikian, menurut Yono menyebutkan bahwa:

“Fungsi penilaian atau evaluasi dalam supervisi manajerial menitikberatkan pada sisi positif. Pengawas madrasah aliyah tidak harus selalu mencari kesalahan dan kelemahan madrasah binaannya. Pengawas madrasah aliyah juga dapat mendeskripsikan kemajuan yang telah dicapai oleh madrasah dalam pengadministrasian madrasah dan juga program jangka pendek yang telah dicapai oleh madrasah.”²⁷⁸

Penyampaian informasi secara rutin mengenai proses dan hasil suatu kegiatan kepada pihak yang berwenang dan bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan pengawasan merupakan kegiatan pelaporan hasil pengawasan terhadap tugas pokok pengawasan.

Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh supervisi dalam laporan antara lain:

- 1) Keterbacaan dan kepraktisan program,
- 2) Keterbacaan dan keandalan alat ukur,
- 3) Hasil pengawasan harus jelas, dan Kendala dalam pelaksanaan pengawasan atau hasil pengawasan.

Pengawasan manajerial dapat berhasil dilaksanakan dengan bantuan laporan merinci temuan evaluasi itu. Pengawas madrasah aliyah harus menggunakan dokumentasi untuk mencatat dan melacak temuan laporan pengawasan manajerial. Pengawas madrasah aliyah manajerial menggunakan dokumentasi untuk menguatkan efektivitas inisiatif pengawasan mereka sendiri di madrasah yang mereka kelola. Hasil laporan supervisi manajerial madrasah aliyah dapat dijadikan sebagai bahan kebijakan oleh

²⁷⁸ Wawancara pada Selasa, 7 Februari 2023 pukul 08.42

lembaga pengawas madrasah aliyah untuk menentukan kebijakan bagi madrasah yang berada di bawah naungan lembaga tersebut.

Nurlaeli Isnaeni menyebutkan bahwa:

“Adapun tindak Lanjut Supervisi Manajerial perlu diambil oleh seorang pengawas madrasah aliyah karena hasil yang diperoleh dari program pengawasan supervisi manajerial digunakan dan dijadikan sebagai dasar dalam bahan rekomendasi kepada madrasah. Salah satu tindak lanjut yang diambil oleh pengawas MA terhadap telah dilaksanakannya program supervisi manajerial di MA se-Kabupaten Banjarnegara yang merupakan madrasah binaan yang berkesinambungan atau secara continue.”²⁷⁹

POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara memberikan pelatihan yang berkesinambungan bagi kepala madrasah dan tenaga pendidik lainnya. Selain itu, pengawas MA memberikan pengarahan terus-menerus tentang hal-hal yang menjadi tanggung jawab mereka di madrasah. Nurlaeli Isnaeni menyebutkan bahwa

“Pembinaan dapat berupa memberikan masukan dalam pengelolaan dan administrasi sesuai bidangnya masing-masing berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di madrasah.”²⁸⁰

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Yono bahwa

“Supervisor (pengawas madrasah aliyah) memberikan arahan, saran, pendapat atau tindakan lainnya sesuai dengan kewenangannya untuk memperbaiki situasi madrasah.”²⁸¹

Akibatnya, kita dapat menyimpulkan bahwa pengawas madrasah aliyah menawarkan pengajaran sejalan dengan kajian teoritis yang diusulkan. Pengawas madrasah aliyah di Kabupaten Banjarnegara dapat meningkatkan bidang-bidang yang perlu ditingkatkan dengan mengikuti program pengawasan manajerial

²⁷⁹ Wawancara pada Selasa, 7 Februari 2023 pukul 08.52

²⁸⁰ Wawancara pada Selasa, 7 Februari 2023 pukul 09.52

²⁸¹ Wawancara pada Rabu, 8 Februari 2023 pukul 08.44

yang disusun secara cermat. Tujuan supervisi manajerial selalu untuk mengumpulkan informasi tentang madrasah binaan agar dapat diketahui keadaan sebenarnya. Pengawasan manajerial pengawas madrasah aliyah MA di Kabupaten Banjarnegara meliputi tahapan persiapan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut.

Berdasarkan hasil penelitian melalui hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi bahwa; Peran pengawas madrasah sebagai supervisor dalam meningkatkan pengelolaan Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, dilihat dari aspek Perencanaan supervisi akademik, menunjukkan bahwa Pengawas Madrasah dan Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara telah menyusun;

- 1) mengetahui tujuan supervisi, memahami ruang lingkup dan prinsip supervisi akademik;
- 2) mengidentifikasi dan menentukan pendekatan pengajaran akademis yang efektif dan sesuai dengan permasalahan yang dikembangkan;
- 3) Mengetahui mekanisme kerja dan perencanaan kepemimpinan akademik
- 4) mengidentifikasi dan mengalokasikan sumber daya (orang, informasi, peralatan dan sumber daya) untuk pengajaran akademik
- 5) Menyusun jadwal pelaksanaan supervisi akademik
- 6) Menyusun prosedur dan mekanisme pemantauan dan evaluasi kepemimpinan akademik
- 7) Memilih dan menetapkan langkah-langkah yang menjamin kelangsungan kegiatan pengajaran akademik.

Kemudian dilihat dari aspek pelaksanaan supervisi akademik, menunjukkan bahwa peran supervisi Pengawas Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan telah

- 1) menerapkan Prinsip Supervisi kontinyu, obyektif, konstruktif, humanistik dan Kolaboratif,
- 2) melaksanakan supervisi akademik yang berkelanjutan Rencana jangka panjang, jangka menengah, pendek,

- 3) melaksanakan supervisi akademik yang didasarkan pada kebutuhan dan masalah nyata yang dihadapi oleh guru,
- 4) menempatkan pertumbuhan kompetensi guru dan peningkatan kualitas pembelajaran sebagai tujuan utama supervisi akademik,
- 5) membangun hubungan dengan guru dan semua pihak yang terlibat dalam kegiatan supervisi yang terbuka, kesetiakawanan, dan informal yang berlandaskan pada sikap-sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor,
- 6) melaksanakan supervisi yang demokratis, melibatkan secara aktif, berbagi tanggung jawab pengembangan pembelajaran dengan guru dan pihak lain yang relevan.

Selain itu, dari sudut pandang pengawasan pengawasan, terlihat bahwa peran pengawas madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan adalah:

- 1) mengembangkan kriteria keberhasilan kepemimpinan akademik,
- 2) merumuskan kriteria kinerja proses penerapan kepemimpinan akademik;
- 3) merumuskan kriteria untuk mencapai tujuan (*output*) kepemimpinan akademik;
- 4) merumuskan kriteria untuk mencapai efek (hasil) kepemimpinan akademik;
- 5) menyiapkan bahan bimbingan akademik,
- 6) mengembangkan data/alat pengumpulan data sehubungan dengan identifikasi dan analisis masalah/kebutuhan pengembangan pembelajaran;
- 7) mengembangkan alat untuk mengukur efektivitas proses penerapan konseling belajar menurut bidang kerja, pendekatan dan teknik bimbingan akademik yang diterapkan;
- 8) mengembangkan alat untuk mengukur pencapaian hasil langsung (*output*) kepemimpinan akademik menurut bidang pekerjaannya;
- 9) Dikembangkan suatu alat untuk mengukur efektivitas pencapaian efek (hasil) kepemimpinan akademik menurut bidang pekerjaannya.

Nursaid mengungkapkan, mutu pendidikan madrasah bergantung pada banyak faktor seperti kepemimpinan kepala madrasah dan faktor pendukung lainnya yang berperan penting dalam menjaga dan menjamin mutu pendidikan madrasah.²⁸² Hal ini menunjukkan bahwa meskipun peran dan tanggung jawab kepala madrasah sangat mempengaruhi keberhasilan dan mutu pengajaran madrasah, namun terdapat faktor lain yang berperan penting terhadap keberhasilan dan mutu pengajaran madrasah, seperti kekurangan guru. bahwa kedisiplinan menjadi fokus perhatian anggota masyarakat. Hal ini otomatis menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap hasil pendidikan madrasah, yang tentu saja berdampak pada partisipasi siswa.²⁸³

Mulyasa menjelaskan guru sebagai pendidik adalah gambaran, teladan dan tanda pengenal bagi peserta didik dan lingkungannya. Analisis ini menunjukkan tiga aspek penting bagi guru madrasah dalam pengembangan profesionalnya, atau dapat dikatakan bahwa tiga peran penting guru madrasah adalah (1) pengajar, (2) motivator, dan (3) evaluator.²⁸⁴

Ketiga peran pengawas merupakan faktor penting dan integral bagi kepala madrasah dan peranannya adalah untuk meningkatkan kinerja madrasah. Peran pengawas adalah “inspektur”, baik akademik maupun administrasi. Pengawas akademik adalah pengawas yang bertanggung jawab menggunakan pengawasnya. .keterampilan membantu guru agar guru dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran Kepala sekolah merupakan pengajar yang wajib membantu pimpinan madrasah meningkatkan kemampuan kepemimpinannya.²⁸⁵

Peran pengawas sebagai motivator terletak pada tugas pengawas yang memberikan motivasi kepada kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok kepala madrasah. Peran kepala sebagai evaluator adalah pemeriksa

²⁸² Ruhayat, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah,” 2017.

²⁸³ Riowati and Yoenanto, “Peran Guru Penggerak Pada Merdeka Belajar Untuk Memperbaiki Mutu Pendidikan Di Indonesia.”

²⁸⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Upaya Dan Implementasi*.

²⁸⁵ Mulyasa.

bertugas menganalisis efektivitas kepala madrasah yang tergabung dalam PKK (Penilaian Kinerja Kepala Madrasah), dengan mengacu kepada Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 21 Tahun 2010 pasal 5 berbunyi Tugas Pokok pengawas madrasah yang menyebutkan tugas pokok pengawas madrasah adalah melaksanakan tugas akademik dan manajemen pada satuan pendidikan yang meliputi penyiapan program pengajaran, penyelenggaraan pengajaran, dan pemantauan pelaksanaan 8 standar nasional.²⁸⁶

Pengertian peran pengawas dalam meningkatkan keterampilan manajemen kepala madrasah adalah melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya. Sehubungan dengan itu, dosen pembimbing wajib mempunyai kemampuan supervisi akademik, yaitu evaluasi guru untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang dilakukannya sedemikian rupa sehingga mempengaruhi kualitas siswa.²⁸⁷

Hal ini menunjukkan bahwa peran pengawas madrasah selain sebagai proses pelaksanaan pengelolaan lembaga pendidikan juga merupakan figur utama kepala madrasah untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan. tugas dan tanggung jawab serta wewenang penuh untuk mengevaluasi dan mengawasi guru dari segi teknis pendidikan dan administrasi. Melihat tugas, tanggung jawab dan wewenang kepala madrasah terkait dengan tugas pokok pengawas, menunjukkan pentingnya peran kepala madrasah dalam meningkatkan manajemen dan kompetensi akademik kepala madrasah dalam manajemen dan peningkatan mutu. pendidikan madrasah.²⁸⁸

Dari segi perencanaan bimbingan akademik, Pengawas Madrasah dan Kepala Madrasah merupakan pemangku kepentingan dalam program bimbingan baik konseling akademik maupun manajerial. Kepala madrasah dalam program bimbingannya merupakan program semester tahunan di mana

²⁸⁶ Taufan et al., "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif."

²⁸⁷ Hanifuddin Jamin, "Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pada MIN Meulaboh Kabupaten Aceh Barat."

²⁸⁸ Erwin, Usman, and Ibrahim, "Implementasi Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone."

program tersebut dirancang sesuai kalender akademik. Isi kurikulum akademik mencakup unsur-unsur penting seperti tujuan.

Dalam merumuskan tujuan kepemimpinan pendidikan, pimpinan madrasah memperhatikan ruang lingkup pengajaran akademik, seperti penerapan kurikulum, penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran guru. Tercapainya terpenuhinya standar kompetensi, standar proses, standar isi dan peraturan pelaksanaan. Meningkatkan mutu pembelajaran melalui pengembangan dan prinsip konsep program supervisi akademik.

Perencanaan program merupakan penyusunan dokumen perencanaan untuk menelusuri rangkaian kegiatan agar guru dapat mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pengajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Keunggulan perancangan panduan skripsi adalah pada panduan pelaksanaan dan bimbingan akademik, yang menyamakan pemahaman program bimbingan akademik bagi seluruh siswa sekolah serta menjamin penghematan dan efisiensi penggunaan sumber daya sekolah (tenaga, waktu dan biaya). Prinsip Desain Program Studi Konseling Prinsip struktur program studi konseling adalah obyektif (informasi apa adanya), bertanggung jawab, berkesinambungan, berdasarkan standar nasional pendidikan dan berdasarkan kebutuhan dan keadaan madrasah.

Ruang lingkup bimbingan akademik ruang lingkup bimbingan akademik meliputi:

- 1) Pelaksanaan Kurikulum
- 2) Persiapan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran oleh guru
- 3) Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar Isi, dan peraturan pelaksanaannya.
- 4) Peningkatan mutu pembelajaran melalui pengembangan sebagai berikut:
 - a. model pembelajaran aktivitas terkait standar proses; Peran peserta didik dalam proses pembelajaran adalah aktif, kreatif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas dan dialog;
 - b. siswa dapat mengembangkan karakter dan cara berpikir serta kebebasan berpikir sehingga dapat terlibat dalam aktivitas

intelektual yang kreatif dan inovatif melalui penalaran, menanya, penelitian, penemuan dan prediksi;

- c. partisipasi aktif siswa dalam proses pembelajaran yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan menyeluruh untuk mencapai pemahaman konsep tidak hanya terbatas pada materi yang diberikan oleh guru;
- d. bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran pada setiap mata pelajaran yang diajarkan, sehingga peserta didik dapat:
 - (1) Meningkatkan rasa ingin tahu;
 - (2) Secara konsisten mencapai keberhasilan akademik sesuai dengan tujuan pendidikan;
 - (3) memahami perkembangan pengetahuan dan kemampuan mencari sumber informasi;
 - (4) mengolah data untuk memperoleh informasi;
 - (5) menggunakan informasi untuk memecahkan masalah;
 - (6) memberikan informasi kepada pihak lain; Dan
 - (7) Mengembangkan pembelajaran mandiri dan kelompok dalam proporsi yang wajar. Bimbingan akademik juga mencakup buku kurikulum, kegiatan belajar mengajar, dan pelaksanaan bimbingan dan konseling. Supervisi akademik sama pentingnya dengan supervisi administratif.
 - (8) Tujuan utama supervisi akademik adalah proses belajar mengajar, yang tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu proses dan mutu hasil belajar. Variabel yang mempengaruhi proses pembelajaran adalah guru, siswa, kurikulum, alat dan buku pelajaran, serta kondisi lingkungan dan fisik.

Oleh karena itu, fokus utama pengajaran adalah pada upaya memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara profesional sehingga dapat memenuhi tugas pokoknya, yaitu: meningkatkan dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran. Tujuan utama supervisi

akademik adalah kemampuan guru merencanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan layanan pembelajaran, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, memanfaatkan sumber belajar yang ada dan interaksi belajar (strategi, metode).

Kemudian dari segi pelaksanaan supervisi akademik, pengawas dan pengelola madrasah atau merujuk pada Perencanaan Program ketika melakukan supervisi akademik. Penerapan kepemimpinan akademik merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dan dilaksanakan sesuai rencana. Kegiatan pemeriksaan akademik yang bertentangan dengan rencana tergolong pelaksanaan tidak normal. Melaksanakan pembelajaran akademik sesuai rencana menjadikan pengajaran menjadi lebih mudah, terukur, efektif dan efisien.

Isi pelaksanaan supervisi akademik adalah penerapan prinsip kepemimpinan yang berkesinambungan, obyektif, konstruktif, humanis dan kooperatif, penerapan kepemimpinan berorientasi belajar yang berkesinambungan, pelaksanaan rencana jangka panjang, menengah, dan pendek, pelaksanaan kepemimpinan berdasarkan bidang studinya tentang kebutuhan nyata dan permasalahan guru, peningkatan kualifikasi guru dan peningkatan mutu pembelajaran akademik sebagai tujuan utama supervisi, membangun hubungan dengan guru dan semua pihak dalam kepemimpinan yang terbuka, loyal dan informal berdasarkan kepemimpinan yang suka menolong, pengertian dan terbuka dan sikap jujur, stabil, sabar, antusias dan penuh humor, melakukan pengawasan demokratis, berpartisipasi aktif, berbagi tanggung jawab pengembangan pembelajaran dengan guru dan kelompok kepentingan lainnya, menjalankan pengawasan demokratis.

Apabila dilaksanakan dengan baik maka program bimbingan dikatakan akan menentukan jangkauan program bimbingan dan pada akhirnya meningkatkan mutu pendidikan. Menetapkan mekanisme dan rencana aksi kepemimpinan pendidikan sesuai tujuan dan pendekatan, yaitu. setelah mengevaluasi efektivitas kerja guru, pengawas menyelesaikan rencana

kepemimpinan pendidikan. Jika pengawas mengetahui kondisi riil potensi guru, serta kelebihan dan kelemahannya, maka akan lebih mudah dalam menentukan mekanisme kerja dan perencanaan supervisi akademik. Pendekatan pengajaran akademis harus menggunakan pendekatan langsung dan tidak langsung.

Selain itu, dari sudut pandang seorang pengawas, pengawas madrasah atau supervisor supervisor mempunyai pengawasan atau pengendalian yang baik ketika menganalisis dan mengevaluasi efektivitas guru dalam meningkatkan mutu akademik. Pengawasan tutor yang baik selalu mengetahui kelemahan dan kelebihan yang muncul dengan instrumen yang baik, memperhatikan kinerja prestasi akademik tutor, yang diukur dari standar dan tujuan pencapaian yang ditetapkan tutor sendiri.

Tindak lanjut supervisi mempunyai ruang lingkup materi, misalnya analisis rinci, perumusan kriteria keberhasilan kepemimpinan akademik, perumusan kriteria kinerja proses pelaksanaan kepemimpinan akademik, perumusan kriteria untuk mencapai tujuan kepemimpinan akademik (output), perumusan kriteria penerapan kepemimpinan akademik. mencapai efek (hasil) kepemimpinan akademik, menyiapkan panduan pembelajaran, mengembangkan alat pengumpul informasi/data sehubungan dengan identifikasi dan analisis masalah/kebutuhan pengembangan pembelajaran, mengembangkan instrumen untuk mengukur efektivitas proses pelaksanaan konseling pembelajaran. alat yang dikembangkan untuk mengukur pencapaian hasil langsung (*output*) pengajaran akademik menurut bidang pekerjaannya, penggunaan bidang pekerjaannya, pendekatan dan teknologi pengajaran akademik.²⁸⁹

Tindak lanjut hasil analisis merupakan eksploitasi hasil pengendalian. Materi pelatihan pemantauan hasil pengajaran adalah tentang alat pengajaran dan penguatan.

1) Pembinaan

²⁸⁹ Nasution, Suparmin, and Siregar, *Supervisi Akademik Pengawas (Teori Dan Aplikasi Melalui Mutu Pendidikan)*.

Pembinaan dapat berupa bimbingan langsung maupun tidak langsung. Untuk permasalahan yang bersifat khusus dan memerlukan perbaikan segera, diberikan pedoman langsung berdasarkan hasil analisis pengendalian. Pelatihan tidak langsung dilakukan terhadap permasalahan umum yang memerlukan perbaikan dan perhatian setelah menerima hasil analisis pengendalian.

Beberapa cara yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam mengembangkan guru untuk meningkatkan pembelajaran antara lain:

- a) Gunakan panduan guru dan alat bantu guru lainnya secara efektif
- b) Menggunakan buku teks secara efektif
- c) Menggunakan praktik pembelajaran efektif yang dapat mereka pelajari selama pelatihan kejuruan/pelatihan dalam jabatan
- d) mengembangkan teknik pembelajaran yang telah dimilikinya
- e) Penggunaan metodologi yang fleksibel
- f) menanggapi kebutuhan dan kemampuan individu siswa
- g) Memanfaatkan lingkungan sekitar sebagai sarana pembelajaran – pengelompokan siswa lebih efektif
- h) Menilai siswa dengan lebih tepat/teliti/lebih komprehensif
- i) Berkolaborasi dengan guru lain agar lebih sukses
- j) Keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan kelas
- k) mencapai semangat dan motivasinya
- l) Penerapan teknik pembelajaran modern yang mengedepankan inovasi dan kreativitas
- m) layanan pendidikan
- n) Membantu mendemonstrasikan keterampilan yang meningkatkan keterampilan berpikir kritis, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan siswa.
- o) Terciptanya suasana belajar yang menyenangkan.

2) Pemantapan

Instrumen Supervisi dapat dilakukan dengan diskusi kelompok antar guru tentang alat pengajaran akademik dan alat pengajaran non akademik.

Saat membuat instrument supervisi harus mempersiapkan:

- a) Persiapan guru untuk mengajar terdiri dari:
 - (1) Silabus
 - (2) RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran)
 - (3) Program Tahunan
 - (4) Program Semesteran
 - (5) Pelaksanaan proses pembelajaran
 - (6) Penilaian hasil pembelajaran
 - (7) Pengawasan proses pembelajaran
- b) Sarana pengarah kegiatan belajar mengajar berupa bentuk observasi dan pelengkap observasi (keterampilan mengajar, ciri-ciri spesialis, pendekatan klinis, dan lain-lain).
- c) Komponen dan kelengkapan instrumen, serta perangkat pengajaran akademik dan non-akademik.
- d) Menyalin alat dan informasi untuk alat non-akademik yang diperuntukkan bagi guru atau staf di wilayah sasaran. Pemeriksaan kontrol dapat diselesaikan sebagai berikut:
 - (1) Dalam pelaksanaan kegiatan pemantauan orientasi belajar, tujuan utamanya adalah proses belajar mengajar.
 - (2) Hasil analisis dapat digunakan untuk mengembangkan keterampilan mengajar guru atau meningkatkan keterampilan profesional guru dan staf, paling tidak mengurangi hambatan yang timbul atau mungkin timbul.
 - (3) Umpan balik membantu pengawas dalam pengawasan selanjutnya.
 - (4) Ucapan ini dapat digunakan untuk menciptakan suasana komunikasi santai yang menonjolkan kewibawaannya,

- (5) memberikan kesempatan memotivasi guru untuk meningkatkan penampilan dan kinerjanya.
- 3) Cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik sebagai berikut.
- a) Periksa ringkasan hasil penilaian
 - b) Jika ternyata tujuan pelatihan akademik dan standar pembelajaran tidak tercapai, sebaiknya dilakukan evaluasi kembali pengetahuan, keterampilan, dan sikap guru yang menjadi tujuan pelatihan.
 - c) Apabila ternyata tujuan tersebut belum tercapai, mulailah kembali merencanakan program bimbingan akademik guru untuk semester berikutnya.
 - d) Menyiapkan rencana tindakan untuk kepemimpinan akademik selanjutnya.
 - e) Mengimplementasikan rencana aksi pada musim berikutnya. Ada lima tahapan dalam pengembangan keterampilan guru melalui kepemimpinan akademik yang membangun hubungan harmonis, analisis kebutuhan, pengembangan strategi dan media, evaluasi dan peninjauan.²⁹⁰

Madrasah efektif adalah madrasah yang selalu meningkatkan mutu kinerjanya dan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan yang dilaksanakan, baik berupa prestasi akademik maupun prestasi non akademiknya. Produktivitas madrasah tercapai bila ada efisiensi dan peningkatan kualitas. Efisiensi yaitu penyelenggaraan pendidikan yang dilaksanakan oleh madrasah, jika dibandingkan antara *input* (masukan) dengan *output* (keluaran) atau hasil baik kinerja maupun prestasi siswa lebih besar dibandingkan dengan pengorbanan atau *input* (masukan) nya.

Dilihat dari aspek penerapan pemeriksaan akademik, terlihat bahwa peran Pengawas Madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan telah: 1) menerapkan prinsip pemeriksaan yang berkesinambungan, obyektif,

²⁹⁰ Dian and Prayoga, "Supervisi Akademik Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang."

konstruktif, humanis dan kooperatif, 2) melaksanakan pemeriksaan akademik yang berkesinambungan. ringkasan pengendalian rencana jangka panjang, menengah dan pendek. , terhadap sikap terbuka, jujur, stabil, sabar, antusias dan humoris, 6) melakukan kontrol demokratis, partisipasi aktif, berbagi tanggung jawab pengembangan pembelajaran dengan guru dan pihak terkait lainnya.

Selain itu, jika dilihat dari pemantauan pengawasan, terlihat bahwa peran pengawas madrasah dalam peningkatan mutu pendidikan adalah: 1) menyusun kriteria keberhasilan inspeksi akademik, 2) merumuskan kriteria efisiensi proses. melaksanakan kepemimpinan akademik, 3) merumuskan kriteria untuk mencapai tujuan kepemimpinan akademik (output), 4) merumuskan kriteria untuk mencapai dampak kepemimpinan akademik (*outcome*), 5) mengembangkan perangkat konseling pembelajaran, 6) mengembangkan alat pengumpulan informasi/data untuk mengidentifikasi masalah/kebutuhan pengembangan pembelajaran dan dalam konteks analisis. menurut wilayah. .

Ditinjau dari segi perencanaan bimbingan akademik, maka yang menjadi pengawas program bimbingan, baik bimbingan akademik maupun bimbingan tutor, adalah pengawas madrasah dan kepala madrasah. Direktur Ibu-ibu memasukkan program tahunan dan semester dalam program pengajarannya, di mana program tersebut disusun sesuai dengan kalender pendidikan.

Tujuan utama konseling pendidikan adalah proses belajar mengajar yang tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu proses dan mutu hasil belajar. Variabel yang mempengaruhi proses pembelajaran adalah guru, siswa, kurikulum, alat kerja dan buku pelajaran. , dan proses lingkungan dan pembelajaran. kondisi fisik.

Oleh karena itu, penekanan utama kepemimpinan adalah pada upaya memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara profesional, sehingga dapat melaksanakan tugas sesuai dengan keterampilan guru dalam merencanakan kegiatan pendidikan, melaksanakan kegiatan pendidikan,

mengevaluasi hasil belajar, menggunakan hasil evaluasi dalam layanan pendidikan, menciptakan lingkungan belajar, menggunakan sumber belajar yang ada dan mengembangkan interaksi pembelajaran. Konseling pendidikan juga harus didukung oleh sumber daya yang tepat.

Kemudian dari segi pelaksanaan supervisi akademik, pengawas madrasah dan pengelola madrasah memandu atau mengacu pada perencanaan program pada saat melaksanakan pembelajaran. Pelaksanaan pengajaran akademik merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dan dilaksanakan sesuai rencana. Kegiatan pemeriksaan akademik yang bertentangan dengan rencana tergolong pelaksanaan tidak normal. Penyelenggaraan pengajaran akademik yang terencana menjadikan pengajaran menjadi lebih mudah, terukur, efisien dan efektif.

Isi pelaksanaan supervisi akademik adalah penerapan prinsip kepemimpinan yang berkesinambungan, obyektif, konstruktif, humanis dan kooperatif, penerapan kepemimpinan berorientasi belajar yang berkesinambungan, pelaksanaan rencana jangka panjang, menengah, dan pendek, pelaksanaan kepemimpinan berdasarkan bidang studinya. tentang kebutuhan nyata dan permasalahan guru, peningkatan kualifikasi guru dan peningkatan mutu pembelajaran akademik sebagai tujuan utama kepemimpinan, membangun hubungan dengan guru dan semua pihak dalam kepemimpinan yang terbuka, solidaritas dan informal berdasarkan kepemimpinan yang saling membantu, pengertian dan terbuka. dan sikap jujur. sabar, antusias dan humoris, melaksanakan pengawasan secara demokratis, terlibat aktif, berbagi tanggung jawab pengembangan pembelajaran dengan guru dan kelompok kepentingan lainnya, melaksanakan pengawasan secara demokratis. Apabila dilaksanakan dengan baik maka program konseling dikatakan dapat membantu menentukan pelaksanaan program konseling agar berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

Madrasah yang efektif melaksanakan proses penyelenggaraan atau layanan jasa pendidikan kepada masyarakat pelanggannya dengan kinerja tinggi dan menghasilkan lulusan atau *output* (keluaran) pendidikan yang

bermutu, yaitu sesuai atau melebihi harapan, kebutuhan dan keinginan masyarakat dan dunia usaha. Madrasah yang efektif mengalami pertumbuhan kualitas yang meningkat dari tahun ke tahun, baik peningkatan kualitas *input* (masukan), peningkatan kualitas proses atau *transformation* maupun kualitas lulusan atau *output* (keluaran) pendidikan.²⁹¹

Untuk mencapai madrasah yang efektif, motivasi dan semangat merupakan faktor yang penting. Motivasi, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan. Para siswa membutuhkan motivasi dari guru, dari orang tua dan motivasi dari dalam dirinya, agar mereka mau mengikuti proses belajar dengan baik. Guru dan staff/karyawan juga membutuhkan motivasi dari pimpinan atau kepala madrasah, agar mereka mau memberikan sumbangsih dengan baik, baik tenaga, waktu maupun pikirannya untuk mewujudkan tujuan madrasah.

Untuk mewujudkan guru dan staf/karyawan yang termotivasi dan mau menjalankan tugas dengan baik, maka sesuai dengan teori Maslow, mereka harus dipenuhi kebutuhan fisiologisnya, rasa amannya, sosialnya, harga dirinya dan keberadaannya. Dengan motivasi yang tinggi, baik para guru, staf/ karyawan dan peserta didik, maka akan tercapai penyelenggaraan pendidikan yang baik, sehingga tercapailah madrasah yang efektif.²⁹²

Simpulan secara spesifik, berikut temuan terkait pengelolaan Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara:

- 1) Pada awal setiap semester sepanjang tahun ajaran, pengawas membuat rencana pengawasan manajerial yang mencakup hal-hal berikut tetapi tidak mencakup anggaran: visi, misi, tujuan, program, target, dan jadwal pengawasan manajerial.
- 2) Meskipun tidak ada dana, pengawas telah melaksanakan pengawasan manajerial seperti yang direncanakan.

²⁹¹ Krisbiyanto, "Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto."

²⁹² Rahmad, "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Selatan."

- 3) Pengawas manajerial melakukan pemantauan dan evaluasi dalam bentuk observasi, evaluasi, penulisan laporan, dan pencatatan. Sedangkan supervisor telah menilai supervisi manajerial yang diberikan, termasuk namun tidak terbatas pada: *review* terhadap semua area yang disupervisi sebelumnya. Selain itu, hasil dari pengawasan manajerial, dan hasil supervisi manajerial ditindaklanjuti dengan berbagai cara, antara lain melalui pembinaan berkelanjutan dan persiapan supervisi manajerial tahap berikutnya.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

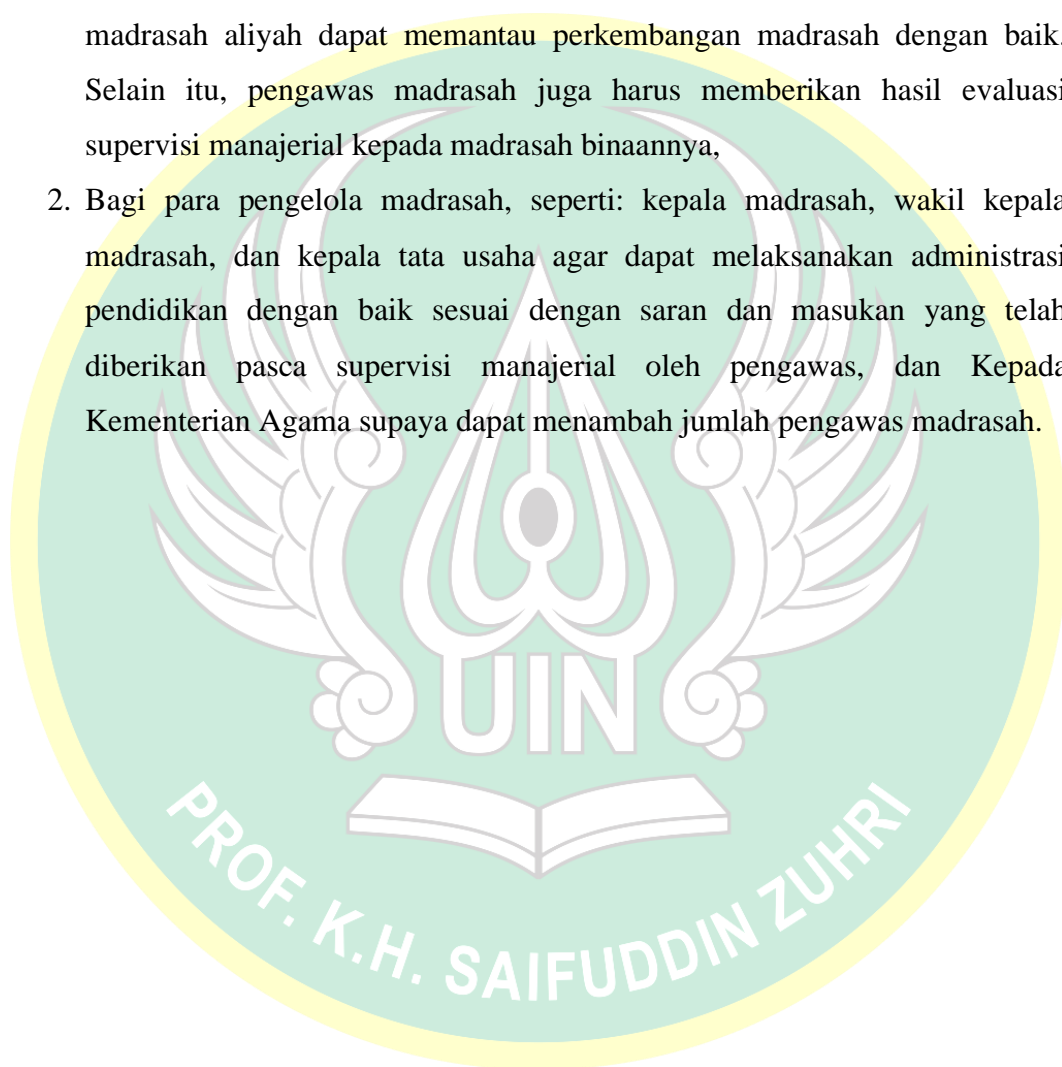
Peran POKJAWAS dalam supervisi manajerial meliputi: 1) Pengawas menyusun rencana pengendalian manajemen setiap awal semester tahun ajaran yang meliputi: aspek visi; misi, tujuan, program, tujuan, dan jadwal pengendalian manajemen, tetapi tidak termasuk pendanaan rencana; 2) pelaksanaan pengawasan administrasi dilakukan oleh pengawas sesuai rencana, meskipun tidak ada sumber keuangan; 3) Pengawas melakukan pengawasan, evaluasi, pelaporan dan dokumentasi dalam kegiatan pemantauan dan evaluasi pengawasan. Jika supervisor memberikan penilaian terhadap supervisi, misalnya: penilaian terhadap semua bidang yang disupervisi sebelumnya. Selain itu, laporan dan dokumen hasil pengawasan pengawasan, 4) Pengawas memantau beberapa hasil pengawasan pengawasan, seperti: pengawasan berkelanjutan dan perencanaan pengawasan berikutnya, dan 5) POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara sebagai fasilitator dan pelindung dalam implementasi Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah untuk mewujudkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara yakni dengan memfasilitasi dalam memberdayakan kemampuan Kepala Madrasah, seluruh guru dan tenaga kependidikan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah.

Peran strategis Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) dalam meningkatkan kompetensi Kepala Madrasah Aliyah (MA) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara yaitu: peningkatan kualitas kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan mutu Pendidikan di madrasah Aliyah dan peningkatan kompetensi supervise dalam pengembangan sumber daya manusia di Madrasah Aliyah.

B. Saran

Berdasarkan hasil, pembahasan, dan simpulan maka disarankan:

1. Bagi pengawas Madrasah Aliyah sebaiknya mengembangkan perencanaan dan pelaksanaan supervisi manajerial sesuai dengan kondisi di lapangan serta pengawas Madrasah Aliyah juga harus menganalisisnya untuk perkembangan ke depan. Kegiatan monitoring dilaksanakan secara rutin agar pengawas madrasah aliyah dapat memantau perkembangan madrasah dengan baik. Selain itu, pengawas madrasah juga harus memberikan hasil evaluasi supervisi manajerial kepada madrasah binaannya,
2. Bagi para pengelola madrasah, seperti: kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan kepala tata usaha agar dapat melaksanakan administrasi pendidikan dengan baik sesuai dengan saran dan masukan yang telah diberikan pasca supervisi manajerial oleh pengawas, dan Kepada Kementerian Agama supaya dapat menambah jumlah pengawas madrasah.



DAFTAR PUSTAKA

- A, Achamadudin. "Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah." *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan* 4, no. 3 (2017). <https://doi.org/10.32729/edukasi.v4i3.411>.
- Adiyono. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru." *FIKRUNA: Jurnal Ilmiah Kependidikan Dan Kemasyarakatan* 4, no. 1 (2022). <https://doi.org/10.56489/fik.v4i1.56>.
- Aedi, Nur. *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori Dan Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Ali, Sahid, and Enung Hasanah. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menjamin Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19 Di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta." *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 7, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.58258/jime.v7i1.1735>.
- Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metode Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV. Jejak, 2018.
- Anwar, Kasful, and Kompri. *Kebijakan Pendidikan Islam Di Indonesia (Dahulu, Kini, Dan Masa Depan)*. Jambi: Pusaka, 2017.
- Anwar, Khoirul. "Peran Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah." *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018). <https://doi.org/10.30659/jpai.1.1.41-56>.
- Anwar, Syafrudin. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Arsyam, Muhammad. "Manajemen Pendidikan Islam (Bahan Ajar Mahasiswa)," 2020, 13.
- Baslini. "Peran, Tugas Dan Tanggung Jawab Manajemen Pendidikan." *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media* Vol.2, No., no. 2 (2022): 112.
- Burhanudin, and Agus Kurniawan. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo." *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen* 1 (11AD). <https://doi.org/10.32670/coopetition.v1i11.58>.
- Chaerudin, Ali. *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan SDM*. Sukabumi: CV. Jejak, 2019.
- Chudzaifah, Ibnu. "Supervisi Pendidikan Islam: Telaah Model Pengawasan Madrasah Di Kota Sorong." *Al-Fikr: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2019). <https://doi.org/10.32489/alfikr.v5i2.23>.
- Das, St. Wardah Hanafie, and Abdul Halik. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2021.
- Dewi, Bilqisti. "Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Program Unggulan

- Madrasah.” *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 3, no. 1 (2018). <https://doi.org/10.15575/isema.v3i1.3284>.
- Dian, and Ari Prayoga. “Supervisi Akademik Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang.” *BRILIANT: Jurnal Riset Dan Konseptual* 4, no. 4 (2019). <https://doi.org/10.28926/briliant.v4i4.413>.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *Modul Pengelolaan Tugas Pokok Dan Kode Etik Pengawas Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2018.
- Erwin, Syahrudin Usman, and Misykat Malik Ibrahim. “Implementasi Tugas Pokok Dan Fungsi Pengawas Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.” *Jurnal Idarah IV*, no. 2 (2020): 256–66. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i2.15106>.
- Fadhli, Muhammad. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Komitmen Guru Terhadap Efektifitas Madrasah Di Lhokseumawe.” *Jurnal Iqra' 4*, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.25217/ji.v4i1.447>.
- Giantara, Febri, and Reni Amliliya. “Urgensi Kebijakan Pendidikan Islam Sebagai Bagian Dari Kebijakan Publik (Analisis Teoretis).” *Madania: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 11, no. 2 (2021). <https://doi.org/10.24014/jiik.v11i2.15773>.
- Gunawan, Imam. *Manajemen Pendidikan: Suatu Pengantar Praktik*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Hamalik, Oemar. *Pendidikan Guru: Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009.
- Handayani, Noly, Usman Radiana, Tulus Junanto, and Iswan Efendi. “Sistem Penjamin Mutu Internal Dan Eksternal Pada Lembaga Pendidikan Dasar.” *Multiverse: Open Multidisciplinary* 1, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i2.1148>.
- Haniffuddin Jamin, Djailani Bahrin. “Supervisi Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pada MIN Meulaboh Kabupaten Aceh Barat.” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 3, no. 2 (2015). <http://e-repository.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/2541>.
- Harapan, Edi. “Visi Kepala Sekolah Sebagai Penggerak Mutu Pendidikan.” *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 1, no. 2 (2016). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v1i2.1014>.
- Hasan, M. Iqbal. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2002.
- Hayati, Fitri, Riri Zulvira, and Nurhizrah Gistituati. “Lembaga Pendidikan: Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan.” *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)* 6, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.29210/3003911000>.
- Imron, Purwanto, and Yusuf Rohmadi. “Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

- Dalam Mengembangkan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam (JIEI)* 7, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2228>.
- Ishak, and Sulaiman W. “Eksistensi Pendidikan Islam Nahdlatul Ulama.” *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)* 4, no. 5 (2022). <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i5.6711>.
- Iskandar, Azis. “Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah.” *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 5, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.15575/isema.v5i1.5976>.
- Iskandar, Wahyu, and Imam Machali. “Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Ibtidaiyah Kota Yogyakarta.” *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 10, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.24042/alidarah.v10i1.6485>.
- Iskandar, Wahyu, Muhammad Yusuf, and Annisa. “Prototipe Supervisi Pendidikan Dan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan.” *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 4, no. 2 (2019). <https://doi.org/10.15575/isema.v4i2.6195>.
- Ismail, Irvan. “Kinerja Pengawas Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Madrasah Di Kabupaten Gorontalo.” *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari* 1, no. 1 (2016): 83–95. <https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/aj/article/view/666>.
- Jannah, Miftahul. “Peran Pembelajaran Aqidah Akhlak Untuk Menanamkan Nilai Pendidikan Karakter Siswa.” *Al-Madrasah* 4, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.35931/am.v4i2.326>.
- Japaruddin, Hamengkubuwono, Kusen, Jumira Warlizasusi, Murni Yanto, and Irwan Faturrochman. “Upaya Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Eksistensi Madrasah Ibtidaiyah Swasta.” *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)* 3, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.31539/alignment.v3i2.1346>.
- Kause, Novita Apriyani, Umar Ali, and Lanny Koroh. “Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Penggerak Di Sekolah Dasar GMT Air Nona 1 Kupang.” *Satya Sastraharing: Jurnal Manajemen* 6, no. 2 (2022). <https://doi.org/10.33363/satya-sastraharing.v6i2.856>.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Pedoman Penyelenggaraan Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Di Lingkungan Kementerian Agama RI*. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia, 2011.
- Kharismawati, Dwi Elok. “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah.” *Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2019). <http://journal2.um.ac.id/index.php/jktpk/article/view/10781>.
- Khotimah, Khusnul, and Mohammad Nasuka. “Implementasi Total Quality

- Management Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Di MTs Darul Falah Sirahan Cluwak Pati.” *Intelegensia: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.34001/intelegensia.v8i2.1489>.
- Krisbiyanto, Achmad. “Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto.” *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.31538/ndh.v4i1.182>.
- Latifah, Ami, Andi Warisno, and Nur Hidayah. “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di MA Nurul Islam Jati Agung.” *Jurnal Mubtadiin* 7, no. 2 (2021). <http://journal.an-nur.ac.id/index.php/mubtadiin/article/view/99>.
- Machali, Imam. “MANAJEMEN MUTU SISTEM PEMBELAJARAN MADRASAH: Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, Sarana Prasarana, Dan Budaya Madrasah Terhadap Mutu Pembelajaran Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Siswa Di Madrasah Aliyah Swasta Di Kota Yogyakarta Tahu.” Universitas Pendidikan Indonesia, 2011. <http://repository.upi.edu/8689/>.
- Maghfiroh, Lailatul. “Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Total Quality Management (TQM) Di Madrasah Ibtidaiyah Wahid Hasyim Yogyakarta.” *Ta’lim: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018). <http://www.e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/talim/article/view/623>.
- Maghfuri, Amin. “Analisis Kebijakan Pendidikan Islam Pada Awal Era Reformasi (1998-2004).” *Tadbir* 8, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v8i1.614>.
- Manora, Hecksa. “Peranan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Edification Journal* 1, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.37092/ej.v1i1.88>.
- Masradinur, and Bulqies Noverlian. “Efektivitas Penerapan Total Quality Management Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Takengon Aceh Tengah.” *Jurnal As-Salam* 5, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.37249/assalam.v5i1.238>.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.
- Muflihah, Anik, and Arghob Khofya Haqiqi. “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah.” *Quality: Journal of Empirical Research in Islamic Education* 7, no. 2 (2019). <https://doi.org/10.21043/quality.v7i2.6039>.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Upaya Dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Munjin, and Zidni Rosyadi. “Implementation of Madrasah Supervisor: A Case Study at the Banyumas Public and Private Madrasah Schools.” *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 5, no. 1 (2021): 12–26. <https://doi.org/10.35723/ajie.v5i1.155>.
- Muttaqin, Imron. “Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Pengawas Madrasah

- Studi Kasus Pada Kementerian Agama Kota Pontianak.” *Modeling: Jurnal Program Studi PGMI* 4, no. 1 (2017). <http://jurnal.stitnualhikmah.ac.id/index.php/modeling/article/view/112>.
- Nasbi, Ibrahim. “Manajemen Kurikulum: Sebuah Kajian Teoritis.” *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2017). <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i2.4274>.
- Nasution, Inom, Handoko, Riswan Hadi, Rosida Hanum, Amar Tarmizi, and Hamdan. “Strategi Pengembangan Proyek Lembaga Pendidikan Islam Di Madrasah Al-Jam’iyatul Washliyah Tembung.” *Journal on Education* 5, no. 3 (2023). <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1625>.
- Nasution, Lukman, Sudirman Suparmin, and Gongon T.P. Siregar. *Supervisi Akademik Pengawas (Teori Dan Aplikasi Melalui Mutu Pendidikan)*. Medan: CV. Sentosa Deli Mandiri, 2020.
- Nata, Abuddin. *Paradigma Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2001.
- Nawawi, Muhammad Adlan, and Abd La’alang. “Urgensi Peningkatan Mutu Dengan Menggunakan Total Quality Management (TQM) Dalam Pendidikan Islam Di Era Milenial.” *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i2.104>.
- Ningrat, Hadi Kusuma. “Eksistensi Manusia Dalam Manajemen Pendidikan Islam (Tinjauan Kritis Dari Segi Fungsi Penggerakan/Motivating).” *Biota* 8, no. 1 (2018): 55–72. <https://doi.org/10.20414/jb.v8i1.59>.
- Nugraha, Mulyawan Safwandy. “Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Kepala Madrasah Aliyah Swasta Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat.” *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2015). <https://doi.org/10.21580/nw.2015.9.1.520>.
- Nugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Surakarta, 2014.
- Nugroho, Riant. *Kebijakan Pendidikan Yang Unggul*. 11th ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Nurmalasari, Ita, and Dewi Zainul Karimah. “Peran Manajemen SDM Dalam Lembaga Pendidikan Untuk Meningkatkan Mutu Pendidik.” *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 2, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.52627/ijeam.v2i1.14>.
- Purhantara, Wahyu. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Putri, Dewi Isnawati Intan. “Manajemen Pengembangan Peserta Didik Berbasis Total Quality Management Di MI Al-Hidayah Bagor Miri Sragen.” *Millah: Journal of Religious Studies* 20, no. 1 (2020). <https://doi.org/10.20885/millah.vol20.iss1.art3>.

- Rahmad, Moh. "Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Selatan." *Tanzhim* 1, no. 2 (2016): 96–107. <http://www.jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/tanzhim/article/view/46>.
- Rahman, Yudi Ardian. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2020). <https://jurnal.stitalishlahbondowoso.ac.id/index.php/tsaqofah/article/view/84>.
- RI, Departemen Agama. *Al-Qur'an Terjemahan*. Bandung: CV. Darus Sunnah, 2015.
- Riowati, and Nono H. Yoenanto. "Peran Guru Penggerak Pada Merdeka Belajar Untuk Memperbaiki Mutu Pendidikan Di Indonesia." *JOEAI (Journal of Education and Instruction)* 5, no. 1 (2022). <https://doi.org/10.31539/joeai.v5i1.3393>.
- Ruhyat, Muhamad Yayat. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah." *Jurnal Pendidikan UNIGA* 11, no. 1 (2017). <https://doi.org/10.52434/jp.v11i1.26>.
- Ruhyat, Yayat. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Supervisi Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan Di Madrasah." *Jurnal Pendidikan UNIGA* 11, no. 1 (2017). <https://doi.org/10.52434/jp.v11i1.26>.
- Rumondor, Prasetio. "Pola Interaksi Guru PAI Dengan Siswa Dalam Meningkatkan Hasil Belajar Di SMA Negeri 1 Belang." *Jurnal Al-Hikmah: Jurnal Pendidikan & Pendidikan Agama Islam* 2, no. 2 (2020). <http://ejournal.uniks.ac.id/index.php/Alhikmah/article/view/482>.
- Rusdiana, and Wardija. *Manajemen Keuangan Sekolah (Konsep, Prinsip, Dan Aplikasinya Di Sekolah/ Madrasah)*. Bandung: Arsad Press, 2013.
- Sabri, Ahmad. "Kebijakan Dan Pengambilan Keputusan Dalam Lembaga Pendidikan Islam." *Al-Ta'lim Journal* 20, no. 2 (2013). <https://doi.org/10.15548/jt.v20i2.34>.
- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Saputra, Muhammad Ali. "Kompetensi Pengawas Madrasah Dan PAI Di Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan." *Al-Qalam: Jurnal Penelitian Agama Dan Sosial Budaya* 18, no. 2 (2012). <https://doi.org/10.31969/alq.v18i2.80>.
- Sari, Jean Dwi Ritia, Muhammad Giatman, and Ernawati. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan* 5, no. 3 (2021). <https://doi.org/10.23887/jppp.v5i3.34846>.
- Sawaluddin. "Konsep Evaluasi Dalam Pembelajaran Pendidikan Islam." *Jurnal Kependidikan Agama Islam Al-Thariqah* 3, no. 1 (2018). [https://doi.org/10.25299/althariqah.2018.vol3\(1\).1775](https://doi.org/10.25299/althariqah.2018.vol3(1).1775).

- Setyawan, Dedy, and Achadi Budi Santosa. "Kompetensi Kepala Sekolah Dan Guru Sebagai Basis Pencapaian Mutu Pendidikan." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 5 (2021). <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1261>.
- Sidiq, Umar. *Manajemen Madrasah*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018.
- Sidiq, Umar, and Wiwin Widyawati. *Kebijakan Pemerintah Terhadap Pendidikan Islam Di Indonesia*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Sridana, Nyoman, Sudirman Wilian, and Dadi Setiadi. "Sistem Penjaminan Mutu Internal Di Satuan Pendidikan Menengah (SMA)." *Jurnal Pengabdian Magister Pendidikan IPA* 1, no. 1 (2018). <https://doi.org/10.29303/jpmipi.v1i1.212>.
- Subekti, Imam. "Prinsip Actuating Islam Dan Implementasi Dalam Manajemen Pendidikan." *Perada* 4, no. 1 (2021): 57–64. <https://doi.org/10.35961/perada.v4i1.283>.
- Suparlan. "Teori Konstruktivisme Dalam Pembelajaran." *Islamika : Jurnal Keislaman Dan Ilmu Pendidikan* 1, no. 2 (2019): 79–88. <https://doi.org/10.36088/islamika.v1i2.208>.
- Suprihatin, Linda, and Denok Sunarsi. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan." *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i1.207>.
- Supriyanto, Didik. "Madrasah Bermutu Berbasis Manajemen Mutu Terpadu (MMT)." *Modeling: Jurnal Program Studi PGMI* 2, no. 1 (2015): 70–84. <http://jurnal.stitnualhikmah.ac.id/index.php/modeling/article/view/48>.
- Syafrizal, Fakhri. "Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Manajemen Sekolah Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Plus Islam Excellent Bukittinggi." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 1, no. 2 (2016). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v1i2.1008>.
- Tafsir, Ahmad. *Cakrawala Pemikiran Pendidikan Islam*. 1st ed. Bandung: Mimbar Pustaka, 2014.
- Tajudin, Ahmad, and Andika Aprilianto. "Strategi Kepala Madrasah Dalam Membangun Budaya Religius Peserta Didik." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i2.34>.
- Taufan, Johandri, Rika Maria, Rusdinal, and Nurhizrah Gistituati. "Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Mewujudkan Madrasah Efektif." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 4 (2021). <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.572>.
- Umar, Bukhari. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Amzah, 2010.
- Wandra, Dedi, Sufyarma Marsidin, and Rifma. "Peranan Supervisi Pengawas

- Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 6 (2021): 3647–53. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.977>.
- Wibawani, Dian Tri, Bambang Budi Wiyono, and Djum Djum Noor Benty. “Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.” *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2, no. 4 (2019). <https://doi.org/10.17977/um027v2i42019p181>.
- Wibowo, Adi, and Ahmad Zawawi Subhan. “Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 3, no. 2 (2020). <https://doi.org/10.24014/ijiem.v3i2.10527>.
- Yasin, Ahmad Fatah. “Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam Di Madrasah (Studi Kasus Di MIN Malang 1).” *El-Qudwah* 4 (2011). <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/lemlit/article/view/1942>.
- Yumnah, Siti, Juni Iswanto, Putri Hana Pebriana, Fadhilllah, and Muhammad Ikhsan Fuad. “Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Sumber Daya Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2023): 92–104. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.350>.
- Zakariah, M. Askari, Vivi Afriani, and KH. M. Zakariah. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Action Research, Research and Development (R and D)*. Kolaka: Yayasan Pondok Pesantren Al-Mawaddah Warrahmah, 2020.
- Zamroji, Muhammad. “Analisis Strategi Dan Kunci Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam.” *Awwaliyah: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* 2, no. 2 (2019): 100–114. <https://doi.org/10.58518/awwaliyah.v2i2.446>.

LAMPIRAN-LAMPIRAN



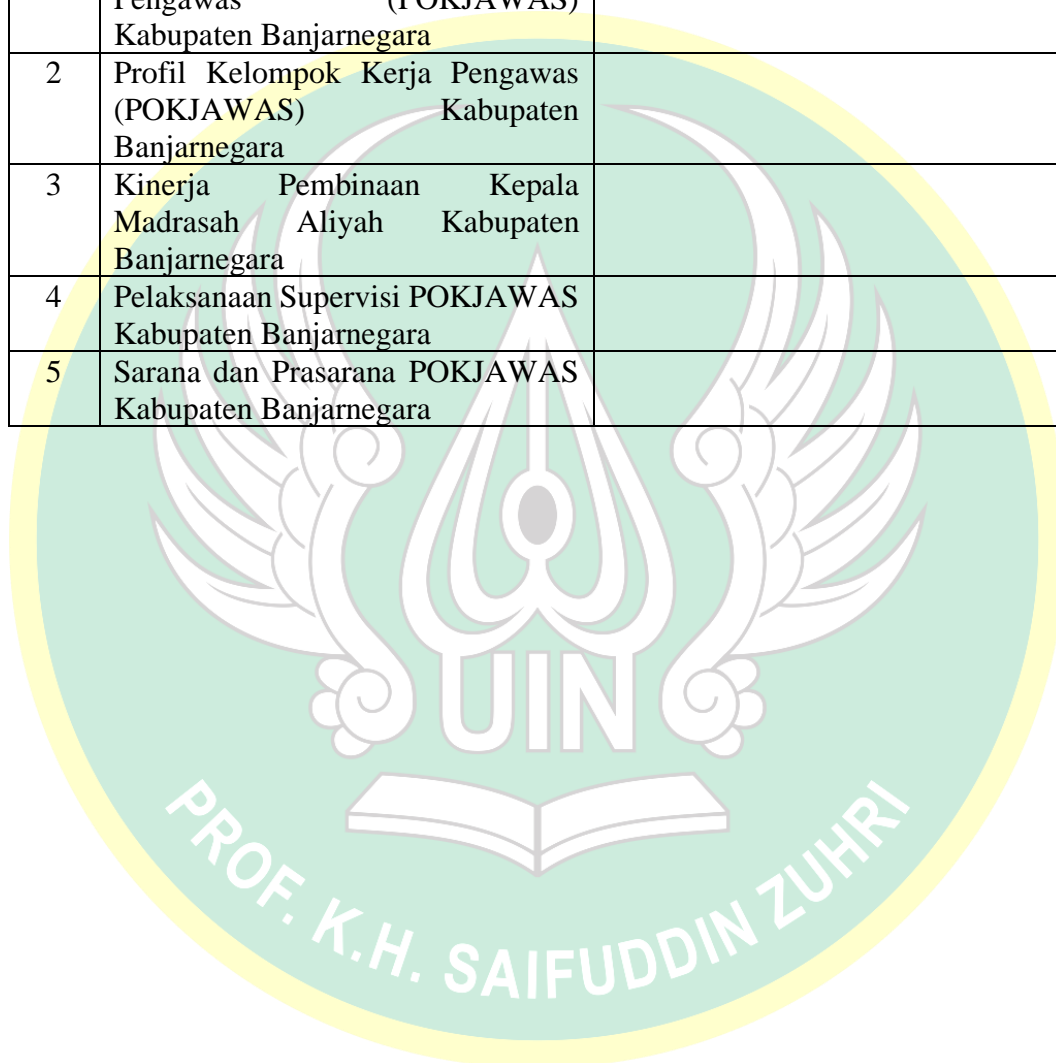
PEDOMAN OBSERVASI

Hari, Tanggal :

Waktu :

Tempat :

NO	ASPEK YANG DIAMATI	HASIL
1	Program Kerja Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	
2	Profil Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	
3	Kinerja Pembinaan Kepala Madrasah Aliyah Kabupaten Banjarnegara	
4	Pelaksanaan Supervisi POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara	
5	Sarana dan Prasarana POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara	



PEDOMAN WAWANCARA

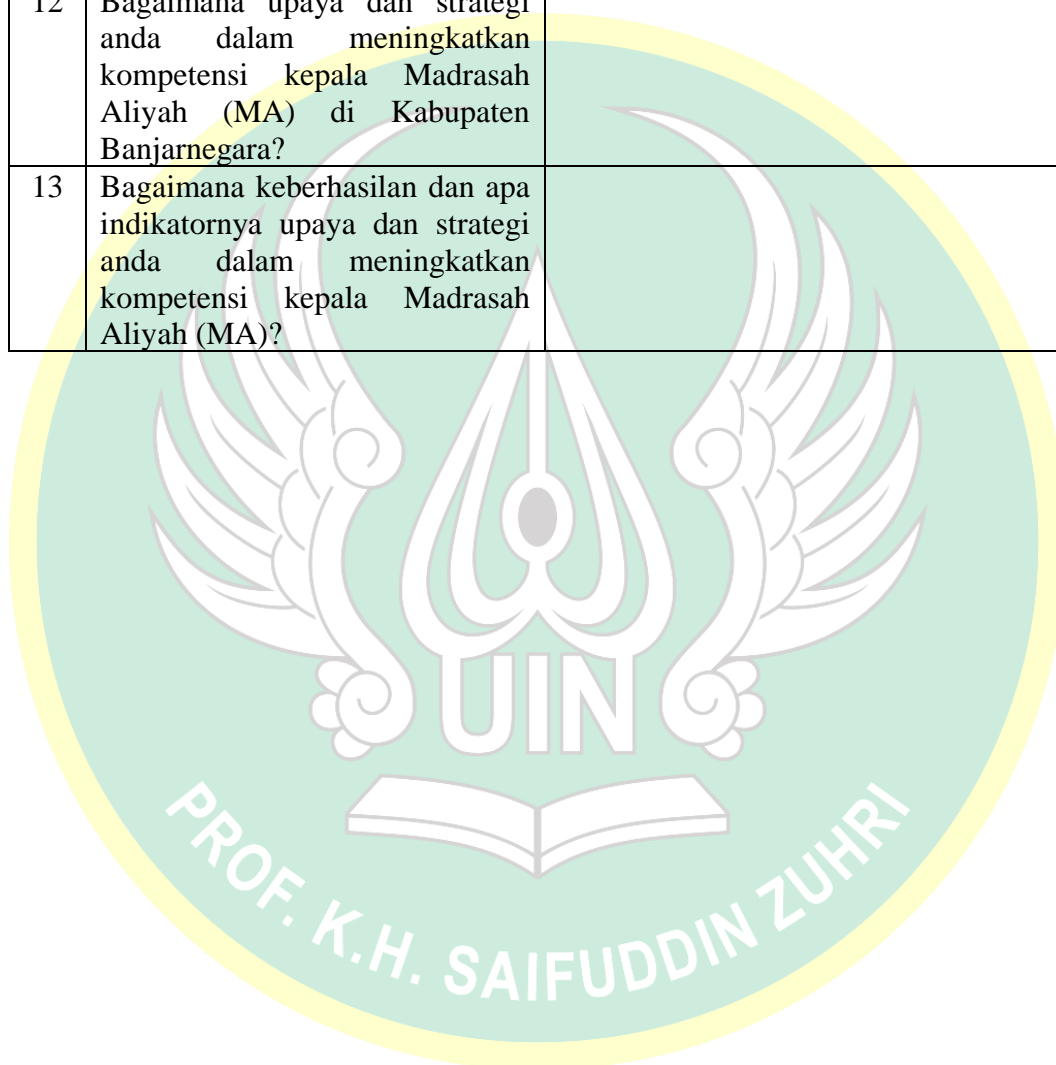
Hari, Tanggal :

Waktu :

Tempat :

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	
6	Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	
7	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?	
8	Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?	
9	Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?	
10	Siapa yang terlibat dalam	

	Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?	
12	Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?	
13	Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?	



PEDOMAN DOKUMENTASI

Hari, Tanggal :

Waktu :

Tempat :

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Susunan Organisasi Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	
2	Susunan Program Kerja Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	
3	Foto Kegiatan Supervisi Pengawas kepada Kepala Madrasah	
4	Foto dokumen terkait pelaksanaan pengawas di Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara	
5	Foto kegiatan yang berkaitan dengan pengawasan Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara	

HASIL OBSERVASI

Hari, Tanggal : Senin, 22 September 2022

Waktu : 10.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	ASPEK YANG DIAMATI	HASIL
1	Program Kerja Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah. Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik
2	Profil Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
3	Kinerja Pembinaan Kepala Madrasah Aliyah Kabupaten Banjarnegara	Pembinaan terhadap kepala madrasah tentang keterampilan dalam menemukan inovasi kewirausahaan yang dilakukan oleh pengawas tidak terbatas pada observasi ke madrasah, tetapi juga dilakukan dengan teknik kelompok atau kolektif. Teknik pembinaan

		secara kelompok ini dilakukan dengan diadakannya forum ilmiah di madrasah wilayah binaan pengawas seperti pelatihan kewirausahaan yang dilakukan dilingkungan madrasah maupun dilakukan di luar madrasah. Pembinaan seperti ini bisa dilakukan dengan studi banding ke madrasah yang sudah menjalankan kegiatan kewirausahaan, hal ini akan di respons dengan baik oleh kepala madrasah.
4	Pelaksanaan POKJAWAS Banjarnegara Supervisi Kabupaten	Supervisi dilakukan secara berkala di MAN 1 Banjarnegara guna mengetahui perkembangan MAN 1 Banjarnegara ke depan. Terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan dalam rangka pengawasan, yaitu diantaranya: d. Melakukan kunjungankelas secara berkala; e. Memberikan motivasi ataupun bimbingan konseling terhadap siswa dan pengajar; Melakukan tindakan simulasi pendidikan guna dijadikan parameter keberhasilan siswa menerima materi dari tenaga pendidik
5	Sarana dan Prasarana POKJAWAS Banjarnegara Kabupaten	1) Ruang belajar 2) Ruang perpustakaan 3) Ruang laboratorium 4) Ruang keterampilan 5) Ruang kesenian 6) Ruang usaha kesehatan madrasah (UKS) 7) Ruang atau Fasilitas olah raga 8) Ruang penyuluhan dan bimbingan 9) Ruang administrasi 10) Ruang kepala madrasah 11) Ruang guru 12) Ruang koperasi, kafetaria Ruang lain yang menunjang kebutuhan madrasah

HASIL OBSERVASI

Hari, Tanggal : Senin, 13 Februari 2023

Waktu : 10.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	ASPEK YANG DIAMATI	HASIL
1	Program Kerja Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan; Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan
2	Profil Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara
3	Kinerja Pembinaan Kepala Madrasah Aliyah Kabupaten Banjarnegara	Pembinaan terhadap kepala madrasah tentang keterampilan dalam menemukan inovasi kewirausahaan yang dilakukan oleh pengawas tidak terbatas pada observasi ke madrasah, tetapi juga dilakukan dengan teknik kelompok atau kolektif.
4	Pelaksanaan Supervisi POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara	Kompetensi supervisi merupakan kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan program supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat untuk selanjutnya hasil dari supervisi akan ditindaklanjuti dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru di madrasah yang dipimpinnya. Teknik-teknik supervisi yang dikembangkan oleh kepala madrasah bisa dilakukan dengan teknik individual maupun kelompok. Teknik individual bisa dilakukan

		<p>kepada setiap guru yang akan disupervisi melalui observasi, kunjungan kelas maupun supervisi perangkat pembelajaran. Sedangkan teknik kelompok dilakukan oleh kepala madrasah untuk memastikan semua guru menyiapkan semua perangkat pembelajaran dengan baik mulai dari proses sampai kepada kesiapan dalam melaksanakan evaluasi dan tindaklanjut dari hasil evaluasi belajar siswa.</p> <p>Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan maka posisi pengawas Madrasah di Kabupaten Banjarnegara sangat menentukan dan sekaligus menantang karena banyak aspek yang saling terkait. Pengawas bertanggung jawab dalam membina dan meningkatkan kompetensi guru yang biasa dikaitkan dengan tugas supervisi akademik. Disamping itu, pengawas juga berperan dalam supervisi manajerial bagi kepala madrasah di mana pengawas bertanggung jawab dalam membina tugas-tugas manajerial kepala madrasah atau dengan kata lain bagaimana meningkatkan penyelenggaraan pendidikan yang lebih berkualitas.</p> <p>Kepemimpinan kepala madrasah dalam madrasah merupakan bagian terpenting dalam lembaga pendidikan, dikarenakan memiliki tanggung jawab sebagai mediator, katalisator, dinamisator, motivator, maupun motor penggerak dalam suatu organisasi atau komunitas yang tengah dipimpinnya. Selain itu, adanya peningkatan dalam perkembangan pendidikan tergantung pada kualitas kepemimpinannya</p>
--	--	--

5	Sarana dan Prasarana POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara	<ul style="list-style-type: none"> 13) Ruang belajar 14) Ruang perpustakaan 15) Ruang laboratorium 16) Ruang keterampilan 17) Ruang kesenian 18) Ruang usaha kesehatan madrasah (UKS) 19) Ruang atau Fasilitas olah raga 20) Ruang penyuluhan dan bimbingan 21) Ruang administrasi 22) Ruang kepala madrasah 23) Ruang guru 24) Ruang koperasi, kafetaria 25) Ruang lain yang menunjang kebutuhan madrasah
---	---	---



HASIL OBSERVASI

Hari, Tanggal : Selasa, 14 Maret 2023

Waktu : 10.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	ASPEK YANG DIAMATI	HASIL
1	Program Kerja Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	1. Melaksanakan pendataan kependidikan 2. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 3. Menyusun data kepengawasan 4. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan.
2	Profil Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara
3	Kinerja Pembinaan Kepala Madrasah Aliyah Kabupaten Banjarnegara	8. Kepala madrasah haruslah bertanggungjawab 9. Kepala madrasah dianjurkan sebagai seorang yang memiliki keahlian dalam dunia perpolitikan 10. Kepala madrasah dapat menjadi pribadi yang mampu menangani berbagai permasalahan yang ada 11. Kepala madrasah harus memiliki keahlian dalam hal diplomasi atau diplomat 12. Kepala madrasah harus dapat berperan sebagai seorang manager yang dapat berfikir secara sistematis dan konseptual

		<p>13. Kepala madrasah dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang sulit</p> <p>14. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan sebagai mediator atau yang menengahi..</p>
4	<p>Pelaksanaan POKJAWAS Banjarnegara</p> <p>Supervisi Kabupaten</p>	<p>Kompetensi supervisi merupakan kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan program supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat untuk selanjutnya hasil dari supervisi akan ditindaklanjuti dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru di madrasah yang dipimpinnya. Teknik-teknik supervisi yang dikembangkan oleh kepala madrasah bisa dilakukan dengan teknik individual maupun kelompok. Teknik individual bisa dilakukan kepada setiap guru yang akan disupervisi melalui observasi, kunjungan kelas maupun supervisi perangkat pembelajaran. Sedangkan teknik kelompok dilakukan oleh kepala madrasah untuk memastikan semua guru menyiapkan semua perangkat pembelajaran dengan baik mulai dari proses sampai kepada kesiapan dalam melaksanakan evaluasi dan tindaklanjut dari hasil evaluasi belajar siswa.</p> <p>Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan maka posisi pengawas Madrasah di Kabupaten Banjarnegara sangat menentukan dan sekaligus menantang karena banyak aspek yang saling terkait. Pengawas bertanggung jawab dalam membina dan meningkatkan kompetensi guru yang biasa dikaitkan dengan tugas supervisi akademik. Disamping itu, pengawas juga berperan dalam supervisi manajerial bagi kepala madrasah di</p>

		<p>mana pengawas bertanggung jawab dalam membina tugas-tugas manajerial kepala madrasah atau dengan kata lain bagaimana meningkatkan penyelenggaraan pendidikan yang lebih berkualitas. Kepemimpinan kepala madrasah dalam madrasah merupakan bagian terpenting dalam lembaga pendidikan, dikarenakan memiliki tanggung jawab sebagai mediator, katalisator, dinamisator, motivator, maupun motor penggerak dalam suatu organisasi atau komunitas yang tengah dipimpinnya. Selain itu, adanya peningkatan dalam perkembangan pendidikan tergantung pada kualitas kepemimpinannya</p>
5	Sarana dan Prasarana POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ruang belajar 2) Ruang perpustakaan 3) Ruang laboratorium 4) Ruang keterampilan 5) Ruang kesenian 6) Ruang usaha kesehatan madrasah (UKS) 7) Ruang atau Fasilitas olah raga 8) Ruang penyuluhan dan bimbingan 9) Ruang administrasi 10) Ruang kepala madrasah 11) Ruang guru 12) Ruang koperasi, kafetaria 13) Ruang lain yang menunjang kebutuhan madrasah

HASIL WAWANCARA

Narasumber : Musrin, S.Pd.

Hari, Tanggal : Senin, 22 September 2022

Waktu : 10.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	<p>5. Memberikan informasi, saran dan bimbingan dalam persiapan, pelaksanaan dan evaluasi pelatihan dan/atau program studi kepada Kepala Madrasah, Kepala Kementerian Agama/Kementerian Kota atau Kepala Kementerian Agama Provinsi;</p> <p>6. Memantau dan mengevaluasi kegiatan kepala madrasah dan merumuskan tindak lanjut yang diperlukan;</p> <p>7. Menyelenggarakan pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan di madrasah; dan</p> <p>8. mempertimbangkan dalam mengevaluasi pelaksanaan tugas dan mengangkat kepala madrasah dan guru sebagai kepala kantor kementerian agama kabupaten/kota.</p>
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	<p>f. Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota;</p> <p>g. Memantau dan menilai kinerja Guru serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan;</p> <p>h. Melakukan pembinaan terhadap Guru;</p> <p>i. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru kepada pejabat yang berwenang; dan</p> <p>j. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru kepada Kepala</p>

		Madrasah dan pejabat yang berwenang
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> a. Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing b. Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial c. Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan d. Peningkatan Akuntabelitas Kinerja Pengawas
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan 7. Melaksanakan pendataan kependidikan 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam

		<ol style="list-style-type: none"> 9. Menyusun data kepengawasan 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM 16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas 17. Workshop pengembangan kurikulum. 18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi 19. Pengembangan koperasi Pokjawas. 20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah. 21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah. 22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi. 23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.
6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>(1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau</p>

		sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.
7	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?	<p>a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional.</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera</p> <p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah</p>
8	Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana.</p> <p><i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan.</p> <p><i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek.</p> <p><i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?	<p>6) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru.</p> <p>7) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan.</p>

		<p>8) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya.</p> <p>9) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan.</p> <p>10) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.</p>
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	<p>i. Siswa dan guru</p> <p>j. Kurikulum</p> <p>k. Sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>l. Pengelolaan madrasah</p> <p>m. Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan</p> <p>n. Pengelolaan dana</p> <p>o. Evaluasi</p> <p>p. Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain.</p>
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?	<p>g. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif.</p> <p>h. Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan.</p> <p>i. Keterlibatan guru secara maksimal.</p> <p>j. Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik.</p> <p>k. Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula.</p> <p>Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik</p>
12	Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah	6) POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang

	Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?	<p>menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan.</p> <p>7) POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling.</p> <p>8) POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawan sesuai jadwal yang telah ditentukan.</p> <p>9) POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri.</p> <p>10) POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah</p>
13	Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?	<p>r. Memiliki strategi dan visi misi,</p> <p>s. Memiliki kemampuan dalam menyalurkan sumber daya serta mengkoordinasikannya,</p> <p>t. Dapat mengambil keputusan,</p> <p>u. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang,</p> <p>v. Dapat memobilisasi sumber daya,</p> <p>w. Dapat menerangi musuh-musuh,</p> <p>x. Dapat menggunakan input manajemen,</p> <p>y. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin,</p> <p>z. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik,</p>

	<p>aa. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan,</p> <p>bb. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak,</p> <p>cc. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif,</p> <p>dd. Menciptakan madrasah belajar,</p> <p>ee. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah,</p> <p>ff. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,</p> <p>gg. Toleransi terhadap seluruh orang,</p> <p>hh. Memberdayakan madrasah</p>
--	---



HASIL WAWANCARA

Narasumber : Hisam, S.Ag., M.Pd.

Hari, Tanggal : 24 September 2023

Waktu : 09.30

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	<p>Visi merupakan tujuan yang hendak dicapai, sedangkan misi yaitu berkaitan dengan upaya meraih visi tersebut, di mana harus padat, singkat, jelas dan berisi, dan dapat diingat oleh seluruh tenaga pendidik di tempat terkait. Visi dapat dijadikan sebuah patokan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai upaya mencapai tujuan. Kinerja yang baik dapat diukur dengan pengelolaan yang dilakukan oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Berkembang pesatnya madrasah dapat menjadi parameter majunya sebuah madrasah, di mana dapat dilihat dari jumlah siswa dan siswinya</p> <p>Kepengawasan merupakan salah satu hal yang sangat strategis dalam bidang pendidikan terutama jika dihubungkan dengan perencanaan program-program yang akan dijalankan. Kunci penting dari proses manajemen sekolah yaitu nilai fungsi pengawasan sekolah terletak terutama pada hubungannya terhadap perencanaan dan kegiatan-kegiatan yang didelegasikan</p>
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	<p>Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota; dan Memantau dan menilai kinerja Guru serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan.</p> <p>Apabila dikategorikan, jumlah siswa yang demikian dalam ukuran madrasah swasta tergolong sangat banyak. Dengan</p>

		<p>tanpa adanya pengelolaan dari segala bidang dan aspek, tidak dapat dipastikan madrasah tersebut menjadi lembaga pendidikan yang unggul, serta profesional dan memiliki daya saing. Adapun hal tersebut merupakan suatu kewajiban bagi pihak madrasah untuk dapat melakukan pengelolaan yang baik terlebih terkait madrasah dengan jumlah murid yang banyak</p>
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<p>Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd</p>
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<p>Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing dan Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA</p>
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan 7. Melaksanakan pendataan kependidikan

		<ol style="list-style-type: none"> 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 9. Menyusun data kepengawasan 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM 16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas 17. Workshop pengembangan kurikulum. 18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi 19. Pengembangan koperasi Pokjawas. 20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah. 21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah. 22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi. 23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.
6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>Keterlaksanaan akan supervisi managerial merupakan tugas pokok bagi seorang supervisor di madrasah aliyah. Sebagaimana yang dilakukan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara, pengawas telah melaksanakan tugas pokoknya yaitu supervisi managerial. Terdapat beberapa aspek penilaian dalam proses supervisi terhadap kepala</p>

	<p>madrasah, yang dilakukan oleh pengawas, yaitu diantaranya: 1) aspek program kerja, 2) peraturan serta keputusan, 3) pembinaan dan 4) administrasi.</p> <p>Aspek lainnya yang dilakukan oleh pengawas terhadap wakil kepala bidang kurikulum yaitu administrasi kurikulum serta pembelajaran administrasi kelas. Hal tersebut merupakan tugas bidang kurikulum. Dalam prosesnya, pengawasan yang berlangsung di POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara, dengan sasarannya yaitu wakil bidang kurikulum serta wakil bidang kesiswaan. Pengawasan dilaksanakan secara langsung serta berkaitan dengan administrasi organisasi serta kelembagaan dan prasarana yang digunakan. Adapun persoalan akan administrasi terkait surat menyurat lebih menitikberatkan pada bagian tata usaha, seperti halnya keluar masuk surat, buku tamu, notulen rapat dan lain sebagainya. Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar</p>
--	---

		kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.
7	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?	<p>1. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>2. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>3. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera</p>

		<p>Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>4. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman</p>
--	--	---

		masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik
8	Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru. 2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan. <ol style="list-style-type: none"> a) Proyeksi, merupakan ramalan yang didasarkan pada kecenderungan akan masa lalu, ekstrapolasi. b) Sebuah prediksi, yang tergolong dalam asumsi teoritik yang tegas. c) Sebuah perkiraan yang tergolong dalam peramalan yang bersifat informative, termasuk penilaian oleh pakar untuk masa mendatang. 3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya.

		<p>4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan.</p> <p>5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.</p>
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	<p>Dalam usahanya meningkatkan mutu Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Siswa dan guru Kurikulum Sarana dan prasarana pendidikan Pengelolaan madrasah Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan Pengelolaan dana Evaluasi Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain.
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Adapun peningkatan mutu akan madrasah menurut Sudarwan Danim, melibatkan lima faktor, diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif. Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan. Keterlibatan guru secara maksimal. Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik. Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula.

		Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik
12	Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Upaya dan strategi yang dilakukan</p> <ol style="list-style-type: none"> POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan. POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling. POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawan sesuai jadwal yang telah ditentukan. POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri. <p>11) POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah</p>
13	Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki strategi dan visi misi, Memiliki kemampuan dalam menyeraskan sumber daya serta mengkoordinasikannya, Dapat mengambil keputusan, Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang, Dapat memobilisasi sumber daya,

	<ul style="list-style-type: none">f. Dapat menerangi musuh-musuh,g. Dapat menggunakan input manajemen,h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin,i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik,j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan,k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak,l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif,m. Menciptakan madrasah belajar,n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah,o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,p. Toleransi terhadap seluruh orang,q. Memberdayakan madrasah
--	--



HASIL WAWANCARA

Narasumber : Sugiyanto, S.Pd.I.

Hari, Tanggal : 9 Januari 2023

Waktu : 10.30

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	a. mengevaluasi kegiatan kepala madrasah dan merumuskan tindak lanjut yang diperlukan; b. Menyelenggarakan pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan di madrasah; dan c. mempertimbangkan dalam mengevaluasi pelaksanaan tugas dan mengangkat kepala madrasah dan guru sebagai kepala kantor kementerian agama kabupaten/kota.
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Memantau dan menilai kinerja Guru serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan; 1. Melakukan pembinaan terhadap Guru; 2. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru kepada pejabat yang berwenang; dan 3. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru kepada Kepala Madrasah dan pejabat yang berwenang
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	a. Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing b. Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan

		<p>Akademik dan Kepengawasan Manajerial</p> <p>c. Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan</p> <p>d. Peningkatan Akuntabelitas Kinerja Pengawas</p> <p>e. Melaksanakan sosialisasi dan desimendasi Kebijakan</p> <p>f. Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA</p> <p>g. Pengembangan profesi kepengawasan</p> <p>h. Peningkatan Kesejahteraan pengawas</p> <p>i. Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah</p>
5	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan 7. Melaksanakan pendataan kependidikan 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 9. Menyusun data kepengawasan 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah

		<p>15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM</p> <p>16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas</p> <p>17. Workshop pengembangan kurikulum.</p> <p>18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi</p> <p>19. Pengembangan koperasi Pokjawas.</p> <p>20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah.</p> <p>21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah.</p> <p>22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi.</p> <p>23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.</p>
6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar</p>

		kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.
7	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?	<p>a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera</p>

		<p>Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman</p>
--	--	---

		masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik
8	Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru. 2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan. <ol style="list-style-type: none"> d) Proyeksi, merupakan ramalan yang didasarkan pada kecenderungan akan masa lalu, ekstrapolasi. e) Sebuah prediksi, yang tergolong dalam asumsi teoritik yang tegas. f) Sebuah perkiraan yang tergolong dalam peramalan yang bersifat informative, termasuk penilaian oleh pakar untuk masa mendatang. 3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya.

		<p>4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan.</p> <p>5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.</p>
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	<p>Dalam usahanya meningkatkan mutu Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Siswa dan guru Kurikulum Sarana dan prasarana pendidikan Pengelolaan madrasah Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan Pengelolaan dana Evaluasi Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain.
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Adapun peningkatan mutu akan madrasah menurut Sudarwan Danim, melibatkan lima faktor, diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif. Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan. Keterlibatan guru secara maksimal. Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik. Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula.

		Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik
12	Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Upaya dan strategi yang dilakukan</p> <p>a) POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan.</p> <p>b) POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling.</p> <p>c) POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawan sesuai jadwal yang telah ditentukan.</p> <p>d) POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri.</p> <p>e) POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah</p>
13	Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <p>a. Memiliki strategi dan visi misi,</p> <p>b. Memiliki kemampuan dalam menyalurkan sumber daya serta mengkoordinasikannya,</p> <p>c. Dapat mengambil keputusan,</p> <p>d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang,</p> <p>e. Dapat memobilisasi sumber daya,</p>

	<ul style="list-style-type: none">f. Dapat menerangi musuh-musuh,g. Dapat menggunakan input manajemen,h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin,i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik,j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan,k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak,l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif,m. Menciptakan madrasah belajar,n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah,o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,p. Toleransi terhadap seluruh orang,q. Memberdayakan madrasah
--	--



HASIL WAWANCARA

Narasumber : Anwar Masruro, M.Pd.I.

Hari, Tanggal : 17 Januari 2023

Waktu : 13.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara sebagai fasilitator dan pelindung dalam impelentasi Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah untuk mewujudkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara yakni dengan memfasilitasi dalam memberdayakan kemampuan Kepala Madrasah, seluruh guru dan tenaga kependidikan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah.
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota; dan Memantau dan menilai kinerja Guru serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan;
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja	Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah

	Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	binaan masing-masing dan Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan; Menjalinkan kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan; Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik; dan Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise; Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar; <i>Workshop</i> pengembangan kurikulum.; Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi
6	Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi, peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.
7	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif,	a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam

<p>kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?</p>	<p>peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi</p>
--	---

		<p>juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik</p>
8	Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madarasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi	<i>Pertama</i> , tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana.

	Manajerial?	<p><i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	<p>Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru. 2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan. <ol style="list-style-type: none"> a) Proyeksi, merupakan ramalan yang didasarkan pada kecenderungan akan masa lalu, ekstrapolasi. b) Sebuah prediksi, yang tergolong dalam asumsi teoritik yang tegas. c) Sebuah perkiraan yang tergolong dalam peramalan yang bersifat informative, termasuk penilaian oleh pakar untuk masa mendatang. 3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya. 4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan. 5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara

		kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	Siswa dan guru; Kurikulum; Sarana dan prasarana pendidikan; Pengelolaan madrasah; Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan; Pengelolaan dana; Evaluasi; dan Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?	POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan dan POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling
12	Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?	Upaya dan strategi yang dilakukan a) POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan. b) POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling. c) POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawan sesuai jadwal yang telah ditentukan.

		<p>d) POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri.</p> <p>e) POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah</p>
13	<p>Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?</p>	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memiliki strategi dan visi misi, b. Memiliki kemampuan dalam menyerasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya, c. Dapat mengambil keputusan, d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang, e. Dapat memobilisasi sumber daya, f. Dapat menerangi musuh-musuh, g. Dapat menggunakan input manajemen, h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin, i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik, j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan, k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak, l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif, m. Menciptakan madrasah belajar, n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah, o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,

		p. Toleransi terhadap seluruh orang, q. Memberdayakan madrasah
--	--	---



HASIL WAWANCARA

Narasumber : Umi Fatonah, M.Pd.I.
 Hari, Tanggal : 6 Februari 2023
 Waktu : 09.30
 Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	a) Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif. b) Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan. c) Keterlibatan guru secara maksimal. d) Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik. e) Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula. Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	1. Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota; 2. Memantau dan menilai kinerja Guru serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan; 3. Melakukan pembinaan terhadap Guru; 4. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru kepada pejabat yang berwenang; dan 5. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru kepada Kepala Madrasah dan pejabat yang berwenang
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok

	serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> a. Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing b. Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial c. Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan d. Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Pengawas e. Melaksanakan sosialisasi dan desimnasi Kebijakan f. Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA g. Pengembangan profesi kepengawasan h. Peningkatan Kesejahteraan pengawas i. Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar

		<ol style="list-style-type: none"> 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan 7. Melaksanakan pendataan kependidikan 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 9. Menyusun data kepengawasan 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM 16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas 17. Workshop pengembangan kurikulum. 18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi 19. Pengembangan koperasi Pokjawas. 20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah. 21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah. 22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi. 23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.
6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi</p>

		<p>akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.</p>
7	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?</p>	<p>a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana</p>

		<p>hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera</p> <p>Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor</p>
--	--	---

		<p>terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik</p>
8	<p>Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?</p>	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	<p>Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?</p>	<p>1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru.</p> <p>2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan</p>

		<p>pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan.</p> <p>3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya.</p> <p>4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan.</p> <p>5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.</p>
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	Siswa dan guru
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Dalam pengembangan Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, POKJAWAS juga menerapkan <i>total quality management</i>. <i>Total quality management</i> ialah sebuah filosofi yang terus menerus dilakukan di mana sarana dan seperangkat alat yang ada dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan, harapan stakeholder baik di masa ini maupun masa mendatang. Pendidikan yang bermutu dapat diukur dengan keberhasilan <i>output</i>, <i>outcome</i>, serta prosesnya, hal tersebut mensyaratkan adanya kerja sama yang melibatkan keseluruhan warga madrasah dalam rangka mewujudkan madrasah yang bermutu</p>
12	Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Pertama, adanya redefinisi akan tugas guna mempermudah semua unsur pendidikan dalam bekerja, atau dengan adanya pembagian tugas yang jelas. Hal ini juga dilakukan guna menghindari overlapping antar unsur yang sedang bertugas.</p> <p>Kedua, profesionalisme, di mana dalam hal ini pemimpin lembaga memiliki tanggung jawab utama dalam setiap</p>

		<p>inovasi, partisipasi, kreativitas, dan dalam pengembangan kelembagaan. Ketiga, yaitu berorientasi pada produk serta proses dalam rangka meningkatkan hasil belajar, selama proses belajar. Keempat, yaitu berorientasi pada adanya perubahan mental. Adapun yang harus menjadi perhatian utama dalam pendidikan yaitu tujuan serta target yang ingin dicapai dalam pendidikan, termasuk kaitannya dengan porsi akhlakul karimah dalam pendidikan Islam</p>
13	<p>Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?</p>	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memiliki strategi dan visi misi, b. Memiliki kemampuan dalam menyeraskan sumber daya serta mengkoordinasikannya, c. Dapat mengambil keputusan, d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang, e. Dapat memobilisasi sumber daya, f. Dapat menerangi musuh-musuh, g. Dapat menggunakan input manajemen, h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin, i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik, j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan, k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak, l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif, m. Menciptakan madrasah belajar,

		<p>n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah,</p> <p>o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,</p> <p>p. Toleransi terhadap seluruh orang,</p> <p>q. Memberdayakan madrasah</p>
--	--	--



HASIL WAWANCARA

Narasumber : Siti Romlah, S.Ag.

Hari, Tanggal : 13 Februari 2023

Waktu : 10.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	<p>Dalam kebijakan yang disusun oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara terdapat beberapa faktor yang turut menentukan pengembangan, rekonstruksi serta perubahan pada organisasi, faktor tersebut ialah terlaksananya kebijakan dalam organisasi sehingga dapat dirasa kebijakan yang ada berfungsi sebagaimana mestinya dan baik. Dengan demikian, kebijakan ialah suatu pedoman yang dibuat untuk dijadikan acuan dalam bertindak, membantu suatu organisasi dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditargetkan. Terdapat tiga bagian pokok dalam fungsi kebijakan pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara yaitu:</p> <p><i>Pertama</i>, fungsi alokasi. Dalam melaksanakan fungsi ini, perlu adanya analisis kebijakan yang mana melibatkan diri di dalamnya, selain itu perlu adanya pemahaman akan sistem, serta proses di mana kebijakan dibuat, khususnya kebijakan negara baik di tingkat suprastruktur (<i>political</i>) maupun di tingkatan sektoral (<i>teknikal</i>).</p> <p><i>Kedua</i>, fungsi Inquiri. Fungsi ini dapat terlaksana apabila keseluruhan agenda serta pengembangan dan penelitian telah dilaksanakan dan telah diketahui hasilnya. Fungsi ini memiliki keterkaitan dengan pendekatan, teknik-teknik analisis, serta metode.</p> <p><i>Ketiga</i>, Fungsi Komunikasi, fungsi yang dapat terlaksana apabila telah adanya gagasan serta usulan terhadap kebijakan</p>

		yang ada, termasuk di dalamnya yaitu analisis kebijakan yang dilakukan dengan realistis
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota; 2. Memantau dan menilai kinerja Guru serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan; 3. Melakukan pembinaan terhadap Guru; 4. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru kepada pejabat yang berwenang; dan 5. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru kepada Kepala Madrasah dan pejabat yang berwenang
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> a. Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing b. Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial

		<ul style="list-style-type: none"> c. Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan d. Peningkatan Akuntabelitas Kinerja Pengawas e. Melaksanakan sosialisasi dan desimenasi Kebijakan f. Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA g. Pengembangan profesi kepengawasan h. Peningkatan Kesejahteraan pengawas i. Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah
5	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan 7. Melaksanakan pendataan kependidikan 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 9. Menyusun data kepengawasan 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM

		<p>16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas</p> <p>17. Workshop pengembangan kurikulum.</p> <p>18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi</p> <p>19. Pengembangan koperasi Pokjawas.</p> <p>20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah.</p> <p>21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah.</p> <p>22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi.</p> <p>23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.</p>
6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.</p>

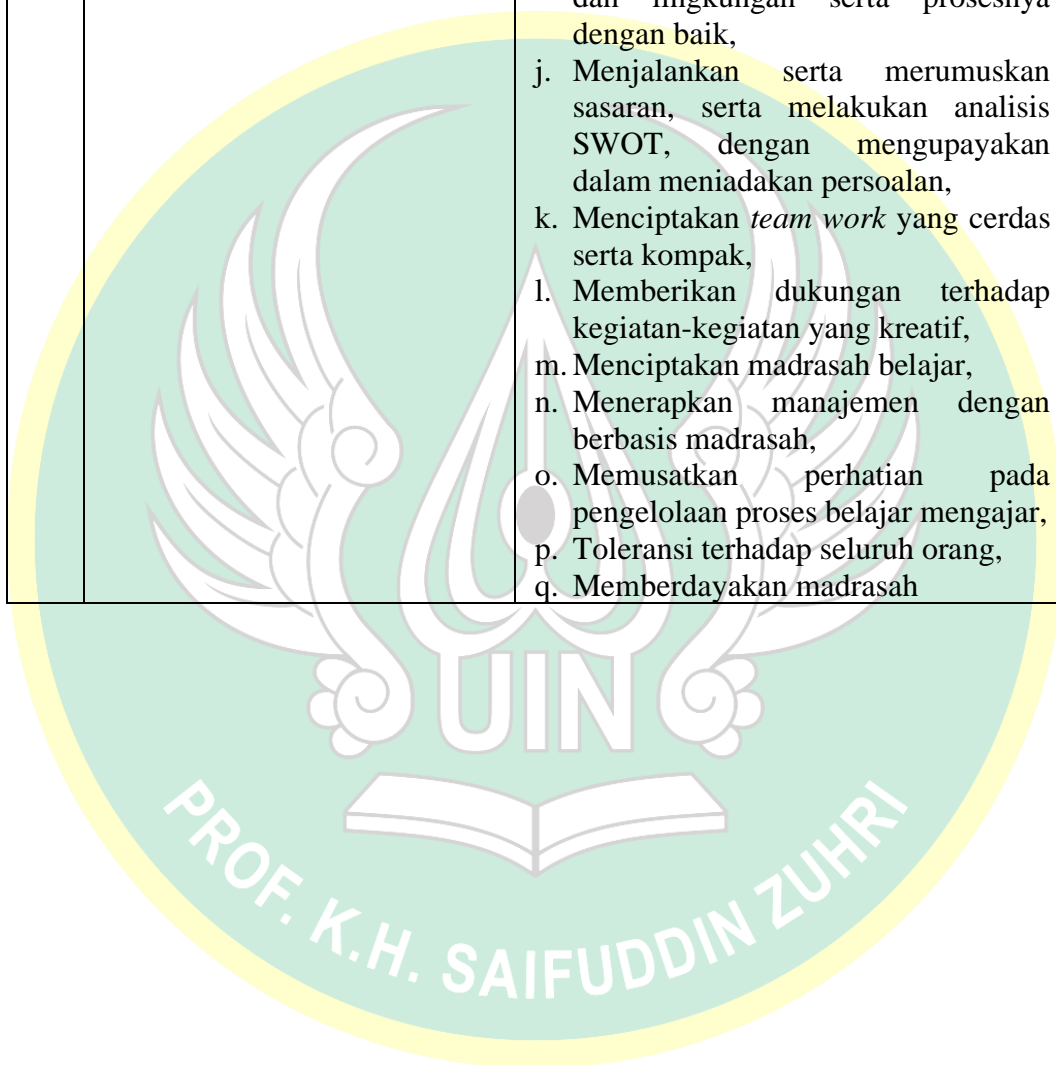
7	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?</p>	<p>a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan</p>
---	--	--

		<p>kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan</p>
--	--	---

		pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik
8	Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?	<i>Pertama</i> , tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i> , yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i> , yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i> , pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya
9	Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?	Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru dan Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan.
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	Siswa dan guru dan Kurikulum
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?	Adapun peningkatan mutu akan madrasah, melibatkan lima faktor, diantaranya: Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif; Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan; Keterlibatan guru secara maksimal; Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik; Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula dan Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan

		karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik
12	Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Upaya dan strategi yang dilakukan</p> <p>a) POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan.</p> <p>b) POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling.</p> <p>c) POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawan sesuai jadwal yang telah ditentukan.</p> <p>d) POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri.</p> <p>e) POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah</p>
13	Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <p>a. Memiliki strategi dan visi misi,</p> <p>b. Memiliki kemampuan dalam menyalurkan sumber daya serta mengkoordinasikannya,</p> <p>c. Dapat mengambil keputusan,</p> <p>d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang,</p> <p>e. Dapat memobilisasi sumber daya,</p> <p>f. Dapat menerangi musuh-musuh,</p>

	<ul style="list-style-type: none">g. Dapat menggunakan input manajemen,h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin,i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik,j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan,k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak,l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif,m. Menciptakan madrasah belajar,n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah,o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,p. Toleransi terhadap seluruh orang,q. Memberdayakan madrasah
--	--



HASIL WAWANCARA

Narasumber : Sutrisno, M.M.Pd.

Hari, Tanggal : 20 Februari 2023

Waktu : 10.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	a) memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai kode etik profesi, b) menetapkan kinerja guru dan tenaga lain yang diawasi serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, c) menetapkan dan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan secara langsung dengan wewenangnya tersebut pengawas bias berkreasi sendiri mengenai cara terbaik yang bisa digunakan untuk meningkatkan profesionalisme guru
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota; 2. Memantau dan menilai kinerja Guru serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan; 3. Melakukan pembinaan terhadap Guru; 4. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru kepada pejabat yang berwenang; dan 5. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru kepada Kepala Madrasah dan pejabat yang berwenang
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan

	POKJAWAS?	kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> a. Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing b. Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial c. Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan d. Peningkatan Akuntabelitas Kinerja Pengawas e. Melaksanakan sosialisasi dan desimenasi Kebijakan f. Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA g. Pengembangan profesi kepengawasan h. Peningkatan Kesejahteraan pengawas i. Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalani kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan

		<ol style="list-style-type: none"> 7. Melaksanakan pendataan kependidikan 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 9. Menyusun data kepengawasan 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM 16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas 17. Workshop pengembangan kurikulum. 18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi 19. Pengembangan koperasi Pokjawas. 20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah. 21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah. 22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi. 23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.
6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan</p>

		<p>supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.</p>
7	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?</p>	<p>a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni</p>

		<p>Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera</p> <p>Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan</p>
--	--	--

		<p>kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik</p>
8	Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?	Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan.
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan	Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif; Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat

	<p>perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?</p>	<p>dikembangkan; Keterlibatan guru secara maksimal; Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik; Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula; Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik</p>
12	<p>Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?</p>	<p>Upaya dan strategi yang dilakukan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan. 2. POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling. 3. POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawati sesuai jadwal yang telah ditentukan.
13	<p>Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?</p>	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memiliki strategi dan visi misi, b. Memiliki kemampuan dalam menyalurkan sumber daya serta mengkoordinasikannya, c. Dapat mengambil keputusan, d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang, e. Dapat memobilisasi sumber daya, f. Dapat menerangi musuh-musuh,

	<ul style="list-style-type: none">g. Dapat menggunakan input manajemen,h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin,i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik,j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan,k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak,l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif,m. Menciptakan madrasah belajar,n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah,o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,p. Toleransi terhadap seluruh orang,q. Memberdayakan madrasah
--	--



HASIL WAWANCARA

Narasumber : Dra. Nurlaela Isnaeni, M.Pd.

Hari, Tanggal : 27 Februari 2023

Waktu : 10.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Kepengawasan merupakan salah satu hal yang sangat strategis dalam bidang pendidikan terutama jika dihubungkan dengan perencanaan program-program yang akan dijalankan.
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota;
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing dan Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan; Menjalani kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan

6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.</p>
7	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?</p>	<p>a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat</p>

		<p>Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera</p> <p>Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi managerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan</p>
--	--	---

		<p>menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik</p>
8	<p>Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?</p>	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	<p>Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?</p>	<p>1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta</p>

		<p>memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru.</p> <p>2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan.</p> <p>a) Proyeksi, merupakan ramalan yang didasarkan pada kecenderungan akan masa lalu, ekstrapolasi.</p> <p>b) Sebuah prediksi, yang tergolong dalam asumsi teoritik yang tegas.</p> <p>c) Sebuah perkiraan yang tergolong dalam peramalan yang bersifat informative, termasuk penilaian oleh pakar untuk masa mendatang.</p> <p>3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya.</p> <p>4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan.</p> <p>5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.</p>
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	<p>Dalam usahanya meningkatkan mutu Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu diantaranya:</p> <p>a. Siswa dan guru</p> <p>b. Kurikulum</p> <p>c. Sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>d. Pengelolaan madrasah</p> <p>e. Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan</p>

		<p>f. Pengelolaan dana</p> <p>g. Evaluasi</p> <p>h. Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain.</p>
11	<p>Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?</p>	<p>Adapun peningkatan mutu akan madrasah menurut Sudarwan Danim, melibatkan lima faktor, diantaranya:</p> <p>a) Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif.</p> <p>b) Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan.</p> <p>c) Keterlibatan guru secara maksimal.</p> <p>d) Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik.</p> <p>e) Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula.</p> <p>Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik</p>
12	<p>Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?</p>	<p>Upaya dan strategi yang dilakukan</p> <p>a) POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan.</p> <p>b) POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling.</p> <p>c) POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawati sesuai jadwal yang telah ditentukan.</p>

		<p>d) POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri.</p> <p>e) POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah</p>
13	<p>Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?</p>	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memiliki strategi dan visi misi, b. Memiliki kemampuan dalam menyalurkan sumber daya serta mengkoordinasikannya, c. Dapat mengambil keputusan, d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang, e. Dapat memobilisasi sumber daya, f. Dapat menerangi musuh-musuh, g. Dapat menggunakan input manajemen, h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin, i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik, j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan, k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak, l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif, m. Menciptakan madrasah belajar, n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah, o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,

		p. Toleransi terhadap seluruh orang, q. Memberdayakan madrasah
--	--	---



HASIL WAWANCARA

Narasumber : Vijanti Marzuqi, M.Pd.I.

Hari, Tanggal : Senin, 6 Maret 2023

Waktu : 13.45

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Memberikan informasi, saran dan bimbingan dalam persiapan, pelaksanaan dan evaluasi pelatihan dan/atau program studi kepada Kepala Madrasah, Kepala Kementerian Agama/Kementerian Kota atau Kepala Kementerian Agama Provinsi; dan Memantau dan mengevaluasi kegiatan kepala madrasah dan merumuskan tindak lanjut yang diperlukan;
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota; Memantau dan menilai kinerja Guru serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan; Melakukan pembinaan terhadap Guru; Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru kepada pejabat yang berwenang; dan Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru kepada Kepala Madrasah dan pejabat yang berwenang
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan

		jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> a. Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing b. Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial c. Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan d. Peningkatan Akuntabelitas Kinerja Pengawas e. Melaksanakan sosialisasi dan desimenasi Kebijakan f. Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA g. Pengembangan profesi kepengawasan h. Peningkatan Kesejahteraan pengawas i. Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalani kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan 7. Melaksanakan pendataan kependidikan 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 9. Menyusun data kepengawasan

		<ol style="list-style-type: none"> 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM 16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas 17. Workshop pengembangan kurikulum. 18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi 19. Pengembangan koperasi Pokjawas. 20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah. 21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah. 22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi. 23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.
6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>

		<p>Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.</p>
7	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?</p>	<p>a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama</p>

	<p>(PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera</p> <p>Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS</p>
--	--

		<p>Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik</p>
8	<p>Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?</p>	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	<p>Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru. 2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan. <ol style="list-style-type: none"> a) Proyeksi, merupakan ramalan yang didasarkan pada kecenderungan akan masa lalu, ekstrapolasi. b) Sebuah prediksi, yang tergolong dalam asumsi teoritik yang tegas.

		<p>c) Sebuah perkiraan yang tergolong dalam peramalan yang bersifat informative, termasuk penilaian oleh pakar untuk masa mendatang.</p> <p>3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya.</p> <p>4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan.</p> <p>5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.</p>
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	<p>Dalam usahanya meningkatkan mutu Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Siswa dan guru Kurikulum Sarana dan prasarana pendidikan Pengelolaan madrasah Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan Pengelolaan dana Evaluasi Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain.
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Adapun peningkatan mutu akan madrasah menurut Sudarwan Danim, melibatkan lima faktor, diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif. Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan. Keterlibatan guru secara maksimal.

		<p>d) Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik.</p> <p>e) Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula.</p> <p>Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik</p>
12	<p>Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?</p>	<p>Upaya dan strategi yang dilakukan</p> <p>a) POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan.</p> <p>b) POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling.</p> <p>c) POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawan sesuai jadwal yang telah ditentukan.</p> <p>d) POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri.</p> <p>e) POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah</p>
13	<p>Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?</p>	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <p>a. Memiliki strategi dan visi misi,</p>

	<ul style="list-style-type: none">b. Memiliki kemampuan dalam menyerasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya,c. Dapat mengambil keputusan,d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang,e. Dapat memobilisasi sumber daya,f. Dapat menerangi musuh-musuh,g. Dapat menggunakan input manajemen,h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin,i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik,j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan,k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak,l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif,m. Menciptakan madrasah belajar,n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah,o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,p. Toleransi terhadap seluruh orang,q. Memberdayakan madrasah
--	---

HASIL WAWANCARA

Narasumber : Sri Harliyati, M.Pd.I.

Hari, Tanggal : Kamis, 16 Maret 2023

Waktu : 10.15

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Memberikan informasi, saran dan bimbingan dalam persiapan, pelaksanaan dan evaluasi pelatihan dan/atau program studi kepada Kepala Madrasah, Kepala Kementerian Agama/Kementerian Kota atau Kepala Kementerian Agama Provinsi; dan Menyelenggarakan pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan di madrasah
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kot
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> a. Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing b. Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial

		<ul style="list-style-type: none"> c. Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan d. Peningkatan Akuntabelitas Kinerja Pengawas e. Melaksanakan sosialisasi dan desimenasi Kebijakan f. Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA g. Pengembangan profesi kepengawasan h. Peningkatan Kesejahteraan pengawas i. Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah
5	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan 7. Melaksanakan pendataan kependidikan 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 9. Menyusun data kepengawasan 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM

		<p>16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas</p> <p>17. Workshop pengembangan kurikulum.</p> <p>18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi</p> <p>19. Pengembangan koperasi Pokjawas.</p> <p>20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah.</p> <p>21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah.</p> <p>22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi.</p> <p>23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.</p>
6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.</p>

7	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?</p>	<p>a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan</p>
---	--	--

		<p>kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah. Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan</p>
--	--	--

		pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik
8	Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru. 2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan. <ol style="list-style-type: none"> a) Proyeksi, merupakan ramalan yang didasarkan pada kecenderungan akan masa lalu, ekstrapolasi. b) Sebuah prediksi, yang tergolong dalam asumsi teoritik yang tegas. c) Sebuah perkiraan yang tergolong dalam peramalan yang bersifat informative, termasuk penilaian oleh pakar untuk masa mendatang. 3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya. 4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang

		<p>menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan.</p> <p>5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.</p>
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	<p>Dalam usahanya meningkatkan mutu Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Siswa dan guru b. Kurikulum c. Sarana dan prasarana pendidikan d. Pengelolaan madrasah e. Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan f. Pengelolaan dana g. Evaluasi h. Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain.
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Adapun peningkatan mutu akan madrasah menurut Sudarwan Danim, melibatkan lima faktor, diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif. b) Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan. c) Keterlibatan guru secara maksimal. d) Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik. e) Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula. <p>Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik</p>

12	<p>Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?</p>	<p>Upaya dan strategi yang dilakukan</p> <ol style="list-style-type: none"> POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan. POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling. POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawan sesuai jadwal yang telah ditentukan. POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri. POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah
13	<p>Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?</p>	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki strategi dan visi misi, Memiliki kemampuan dalam menyeraskan sumber daya serta mengkoordinasikannya, Dapat mengambil keputusan, Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang, Dapat memobilisasi sumber daya, Dapat menerangi musuh-musuh, Dapat menggunakan input manajemen,

	<ul style="list-style-type: none">h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin,i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik,j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan,k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak,l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif,m. Menciptakan madrasah belajar,n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah,o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,p. Toleransi terhadap seluruh orang,q. Memberdayakan madrasah
--	--



HASIL WAWANCARA

Narasumber : Amron, M.Pd.I.

Hari, Tanggal : Selasa, 25 April 2023

Waktu : 10.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Pengawas madrasah ditugaskan untuk melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Adapun fungsi dari pengawas madrasah adalah; 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. Sedangkan fungsi pengawas PAI pada sekolah adalah a) penyusunan program pengawas madrasah, b) pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru madrasah; c) pemantauan penerapan standar nasional, d) penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan dan e) pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan.
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota dan Memantau dan menilai kinerja Guru serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd.

		11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> a. Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing b. Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial c. Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan d. Peningkatan Akuntabelitas Kinerja Pengawas e. Melaksanakan sosialisasi dan desiminasi Kebijakan f. Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA g. Pengembangan profesi kepengawasan h. Peningkatan Kesejahteraan pengawas i. Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan 7. Melaksanakan pendataan kependidikan

		<ol style="list-style-type: none"> 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 9. Menyusun data kepengawasan 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM 16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas 17. Workshop pengembangan kurikulum. 18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi 19. Pengembangan koperasi Pokjawas. 20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah. 21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah. 22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi. 23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.
6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan</p>

		<p>teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.</p>
7	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?</p>	<p>a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat</p> <p>Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai</p>

	<p>Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera</p> <p>Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p>
--	---

		<p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik</p>
8	<p>Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?</p>	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	<p>Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?</p>	<p>1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru.</p> <p>2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan.</p>

		<p>a) Proyeksi, merupakan ramalan yang didasarkan pada kecenderungan akan masa lalu, ekstrapolasi.</p> <p>b) Sebuah prediksi, yang tergolong dalam asumsi teoritik yang tegas.</p> <p>c) Sebuah perkiraan yang tergolong dalam peramalan yang bersifat informative, termasuk penilaian oleh pakar untuk masa mendatang.</p> <p>3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya.</p> <p>4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan.</p> <p>5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.</p>
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	<p>Dalam usahanya meningkatkan mutu Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Siswa dan guru Kurikulum Sarana dan prasarana pendidikan Pengelolaan madrasah Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan Pengelolaan dana Evaluasi Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain.
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan	Adapun peningkatan mutu akan madrasah, melibatkan lima faktor, diantaranya:

	<p>perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?</p>	<p>a) Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif. b) Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan. c) Keterlibatan guru secara maksimal. d) Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik. e) Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula. Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik</p>
12	<p>Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?</p>	<p>Upaya dan strategi yang dilakukan</p> <p>a) POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan. b) POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling. c) POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawati sesuai jadwal yang telah ditentukan. d) POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri. e) POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah</p>

13	<p>Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?</p>	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memiliki strategi dan visi misi, b. Memiliki kemampuan dalam menyalurkan sumber daya serta mengkoordinasikannya, c. Dapat mengambil keputusan, d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang, e. Dapat memobilisasi sumber daya, f. Dapat menerangi musuh-musuh, g. Dapat menggunakan input manajemen, h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin, i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik, j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan, k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak, l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif, m. Menciptakan madrasah belajar, n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah, o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar, p. Toleransi terhadap seluruh orang, q. Memberdayakan madrasah
----	---	--

HASIL WAWANCARA

Narasumber : Tofik Turochim, S.Pd.I.

Hari, Tanggal : Senin, 8 Mei 2023

Waktu : 10.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Melakukan pembinaan terhadap Guru; Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru kepada pejabat yang berwenang; dan Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru kepada Kepala Madrasah dan pejabat yang berwenang

3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> a. Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing b. Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial c. Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan d. Peningkatan Akuntabelitas Kinerja Pengawas e. Melaksanakan sosialisasi dan desimenasi Kebijakan f. Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA g. Pengembangan profesi kepengawasan h. Peningkatan Kesejahteraan pengawas i. Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise

		<ol style="list-style-type: none"> 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan 7. Melaksanakan pendataan kependidikan 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 9. Menyusun data kepengawasan 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM 16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas 17. <i>Workshop</i> pengembangan kurikulum. 18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi 19. Pengembangan koperasi Pokjawas. 20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah. 21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah. 22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi. 23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.
6	Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam	Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor

	melaksanakan tugas supervisi?	<p>meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.</p>
7	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?</p>	<p>a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-</p>

	<p>program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera</p> <p>Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata</p>
--	--

		<p>rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik</p>
8	<p>Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?</p>	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	<p>Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?</p>	<p>1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru.</p>

		<p>2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan.</p> <p>a) Proyeksi, merupakan ramalan yang didasarkan pada kecenderungan akan masa lalu, ekstrapolasi.</p> <p>b) Sebuah prediksi, yang tergolong dalam asumsi teoritik yang tegas.</p> <p>c) Sebuah perkiraan yang tergolong dalam peramalan yang bersifat informative, termasuk penilaian oleh pakar untuk masa mendatang.</p> <p>3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya.</p> <p>4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan.</p> <p>5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.</p>
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	<p>Dalam usahanya meningkatkan mutu Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu diantaranya:</p> <p>a. Siswa dan guru</p> <p>b. Kurikulum</p> <p>c. Sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>d. Pengelolaan madrasah</p> <p>e. Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan</p> <p>f. Pengelolaan dana</p> <p>g. Evaluasi</p>

		h. Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain.
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Adapun peningkatan mutu akan madrasah, melibatkan lima faktor, diantaranya:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif. b) Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan. c) Keterlibatan guru secara maksimal. d) Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik. e) Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula. <p>Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik</p>
12	Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Upaya dan strategi yang dilakukan</p> <ul style="list-style-type: none"> a) POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan. b) POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling. c) POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawati sesuai jadwal yang telah ditentukan. d) POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri.

		e) POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah
13	Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memiliki strategi dan visi misi, b. Memiliki kemampuan dalam menyeraskan sumber daya serta mengkoordinasikannya, c. Dapat mengambil keputusan, d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang, e. Dapat memobilisasi sumber daya, f. Dapat menerangi musuh-musuh, g. Dapat menggunakan input manajemen, h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin, i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik, j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan, k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak, l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif, m. Menciptakan madrasah belajar, n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah, o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar, p. Toleransi terhadap seluruh orang, q. Memberdayakan madrasah

HASIL WAWANCARA

Narasumber : Yono, S.Ag.

Hari, Tanggal : Senin, 5 Juni 2023

Waktu : 10.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru kepada pejabat yang berwenang; dan Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru kepada Kepala Madrasah dan pejabat yang berwenang
3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan

		jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> a. Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing b. Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial c. Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan d. Peningkatan Akuntabelitas Kinerja Pengawas e. Melaksanakan sosialisasi dan desimenasi Kebijakan f. Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA g. Pengembangan profesi kepengawasan h. Peningkatan Kesejahteraan pengawas i. Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalani kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan 7. Melaksanakan pendataan kependidikan 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 9. Menyusun data kepengawasan

		<ol style="list-style-type: none"> 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM 16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas 17. Workshop pengembangan kurikulum. 18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi 19. Pengembangan koperasi Pokjawas. 20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah. 21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah. 22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi. 23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.
6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.</p>

		<p>Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.</p>
7	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?</p>	<p>a. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya</p> <p>b. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama</p>

	<p>(PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>c. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera</p> <p>Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>d. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS</p>
--	--

		<p>Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik</p>
8	<p>Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?</p>	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	<p>Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru. 2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan. <ol style="list-style-type: none"> a) Proyeksi, merupakan ramalan yang didasarkan pada kecenderungan akan masa lalu, ekstrapolasi. b) Sebuah prediksi, yang tergolong dalam asumsi teoritik yang tegas.

		<p>c) Sebuah perkiraan yang tergolong dalam peramalan yang bersifat informative, termasuk penilaian oleh pakar untuk masa mendatang.</p> <p>3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya.</p> <p>4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan.</p> <p>5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.</p>
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	<p>Dalam usahanya meningkatkan mutu Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Siswa dan guru Kurikulum Sarana dan prasarana pendidikan Pengelolaan madrasah Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan Pengelolaan dana Evaluasi Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain.
11	Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Adapun peningkatan mutu akan madrasah menurut Sudarwan Danim, melibatkan lima faktor, diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif. Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan. Keterlibatan guru secara maksimal.

		<p>d) Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik.</p> <p>e) Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula.</p> <p>Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik</p>
12	Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?	<p>Upaya dan strategi yang dilakukan</p> <p>a) POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan.</p> <p>b) POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling.</p> <p>c) POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawan sesuai jadwal yang telah ditentukan.</p> <p>d) POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri.</p> <p>e) POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah</p>
13	Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <p>a. Memiliki strategi dan visi misi,</p>

	<ul style="list-style-type: none">b. Memiliki kemampuan dalam menyetarakan sumber daya serta mengkoordinasikannya,c. Dapat mengambil keputusan,d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang,e. Dapat memobilisasi sumber daya,f. Dapat menerangi musuh-musuh,g. Dapat menggunakan input manajemen,h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin,i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik,j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan,k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak,l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif,m. Menciptakan madrasah belajar,n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah,o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar,p. Toleransi terhadap seluruh orang,q. Memberdayakan madrasah
--	---

HASIL WAWANCARA

Narasumber : Rasno, MM.Pd.

Hari, Tanggal : Senin, 26 Juni 2023

Waktu : 10.00

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Bagaimana visi dan misi bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Pengawas harus memberikan layanan dan bantuan secara terus menerus kepada para guru untuk meningkatkan kompetensinya, pengawas harus mampu menstimulir, membimbing, dan mengkoordinir guru dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya agar mereka bisa berinisiatif, kreatif, dan konstruktif dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran di madrasah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang standar pendidikan nasional pendidikan, pada pasal 28 ayat (3) disebutkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh guru adalah kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial.
2	Bagaimana langkah-langkah penyusunan program kerja bapak/bu/saudara sebagai POKJAWAS?	Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran kepada Kepala Madrasah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota; Memantau dan menilai kinerja Guru serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan; Melakukan pembinaan terhadap Guru; Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru kepada pejabat yang berwenang; dan Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan Guru kepada Kepala Madrasah dan pejabat yang berwenang

3	Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	Dalam penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi melibatkan Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang dikukuhkan dengan surat keputusan kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara nomor: Kd. 11.04/2/PP.00.01/1214/2019 tentang penetapan dan pengukuhan pengurus Kelompok Kerja Pengawas Madrasah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2019-2024 dengan jumlah anggota 15 orang dan diketuai oleh Musrin, S.Pd
4	Bagaimana pelaksanaan penyusunan dan pelaksanaan serta evaluasi program Kerja Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing 2. Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial 3. Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan 4. Peningkatan Akuntabelitas Kinerja Pengawas 5. Melaksanakan sosialisasi dan desiminasi Kebijakan 6. Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA 7. Pengembangan profesi kepengawasan 8. Peningkatan Kesejahteraan pengawas 9. Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah
5	Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan 2. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan 3. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 4. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervise 5. Penyertaan dalam diklat, <i>Workshop</i> dan seminar

		<ol style="list-style-type: none"> 6. Studi banding dan lokakarya Pendidikan 7. Melaksanakan pendataan kependidikan 8. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 9. Menyusun data kepengawasan 10. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan 11. Gelar Kepengawasan secara berkala 12. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 13. Sosialisasi kebijakan Pendidikan 14. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 15. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM 16. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas 17. Workshop pengembangan kurikulum. 18. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi 19. Pengembangan koperasi Pokjawas. 20. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah. 21. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah. 22. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi. 23. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas.
6	<p>Bagaimana peran strategis yang Bp/Ibu/Sdr laksanakan sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi?</p>	<p>Seperti yang diamanatkan dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 bahwa ruang lingkup kompetensi supervisor meliputi kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi</p>

		<p>akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Selain dari itu, posisi ,peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan atau sekolah/madrasah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah/madrasah baik dari segi kualifikasi, kompetensi, financial dan dimensi lainnya agar kehadirannya disekolah betul-betul didambakan stakeholder madrasah.</p>
7	<p>Bagaimana peran Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS dalam melaksanakan tugas supervisi secara konstruktif, delegatif, kreatif, pragmatis, keteladanan, fleksibel, obyektif?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Kompetensi Pengawas yang Profesional. Pengawas madrasah ini juga mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi kepala Madrasah. Orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas (supervisor). Sehingga peran pengawas madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah adalah tindakan seorang pengawas (benar atau salah, baik atau buruk) yang dapat mempengaruhi hasil atau tujuan dari Manajemen Berbasis Madrasah. Inti dari tanggung jawab pengawas madrasah adalah tercapainya mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya 2. Membangun Jati Diri Pengawas yang bermartabat Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja guru serta kualitas pendidikan dalam sebuah madrasah, maka supervisor perlu melakukan program-program sebagai jalan dan monitoring di dalamnya yang mana

		<p>hal ini didasarkan pada beberapa peraturan menteri Agama, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 mengenai Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah yang telah diganti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan atas PMA Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 1 Ayat 3 tentang pengawas dalam memberikan pengawasan terhadap aspek akademik dan secara administratif di madrasah.</p> <p>3. Memfasilitasi profesi pengawas yang sejahtera</p> <p>Pengawas mempunyai tugas membina, menilai dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah/madrasah. Dalam menjalankan tugas kepengawasan bukan hanya guru yang menjadi obyek pengawas tetapi juga kepala sekolah/madrasah. Demi meningkatkan kualitas managerial dilakukan supervisi manajerial, sedangkan untuk guru dilakukan supervisi akademik. Tugas utama pengawas adalah melakukan pembinaan dan pengawasan memastikan tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang serta evaluasi secara terus-menerus oleh pengawas terhadap guru. Beberapa kemampuan yang menunjang tugas pengawas adalah kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengobservasi dan menilai standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan. Berdasarkan tugas dan tanggung jawab tersebut, pengawas juga merupakan mata rantai kunci dalam manajemen yang melakukan kontrol dan monitor</p>
--	--	---

		<p>terhadap program-program dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.</p> <p>4. Menjadi garda terdepan dalam kebijakan penjaminan dan peningkatan mutu madrasah Kebijakan Pendidikan yang diterapkan oleh POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara masuk dalam salah satu kebijakan publik. Kebijakan publik ialah kebijakan yang mana cakupannya masyarakat secara umum. Kebijakan publik meliputi keputusan-keputusan yang menyangkut umum dan termasuk keputusan politik, di mana akan mempengaruhi terhadap pemahaman masyarakat mengenai urusan pemerintah, yaitu tidak lain urusan publik</p>
8	<p>Bagaimana Strategi Bp/Ibu/Sdr sebagai POKJAWAS Madrasah Aliyah dalam melaksanakan tugas supervisi Manajerial?</p>	<p><i>Pertama</i>, tahap persiapan akan perencanaan, tahap ini meliputi persiapan akan data peserta didik, kepegawaian, serta sarana dan prasarana. <i>Kedua</i>, yaitu periode di mana mulai merumuskan serta mempublikasikan kebijakan. <i>Ketiga</i>, yaitu urusan mengenai penetapan pagu anggaran serta berkaitan dengan proyek, di periode ini terdapat usulan anggaran proyek. <i>Keempat</i>, pada periode ini dimulai persiapan akan pelaksanaan proyek yang mana telah direncanakan termasuk untuk jangka waktu di tahun berikutnya</p>
9	<p>Bagaimana Rencana Pengawasan POKJAWAS dalam Supervisi Manajerial di Madrasah Aliyah?</p>	<p>1) Perumusan masalah madrasah di Kabupaten Banjarnegara, yang mana dapat membantu dalam menemukan beragam asumsi yang tersembunyi memetakan tujuan yang dimungkinkan ada, media, serta memadukan beragam pandangan yang bertentangan sekalipun dan merancang kebijakan baru.</p> <p>2) Peramalan visi misi Pendidikan Islam di Kabupaten Banjarnegara; difungsikan untuk menyediakan</p>

		<p>pengetahuan disertai kebijakan di masa mendatang agar relevan.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Proyeksi, merupakan ramalan yang didasarkan pada kecenderungan akan masa lalu, ekstrapolasi. b) Sebuah prediksi, yang tergolong dalam asumsi teoritik yang tegas. c) Sebuah perkiraan yang tergolong dalam peramalan yang bersifat informative, termasuk penilaian oleh pakar untuk masa mendatang. <ol style="list-style-type: none"> 3) Rekomendasi, yaitu suatu cara agar kebijakan dapat dicapai sesuai dengan sasarannya. 4) Pemantauan, yaitu suatu prosedur analisis kebijakan yang menghasilkan sebab akibat adanya kebijakan. 5) Evaluasi, yaitu mengarah pada bagaimana menghasilkan kebijakan yang relevan dengan pengetahuan, serta ketidaksesuaian antara kebijakan yang direncanakan serta yang dihasilkan.
10	Siapa yang terlibat dalam Peningkatan Standar Mutu Pendidikan?	<p>Dalam usahanya meningkatkan mutu Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Siswa dan guru b. Kurikulum c. Sarana dan prasarana pendidikan d. Pengelolaan madrasah e. Pengelolaan proses pendidikan, termasuk di dalamnya pengelolaan kelas, siswa serta guru, dan melibatkan penguasaan materi guru dan penggunaan strategi pendidikan f. Pengelolaan dana g. Evaluasi h. Kemitraan, termasuk hubungannya dengan lembaga dan madrasah lain.

11	<p>Bagaimana strategi anda sebagai POKJAWAS dalam menerapkan paradigma dan perspektif standar mutu Pendidikan yang baik kepada kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara?</p>	<p>Adapun peningkatan mutu akan madrasah menurut Sudarwan Danim, melibatkan lima faktor, diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif. Anak atau siswa dijadikan pusat, agar kompetensi siswa dapat dikembangkan. Keterlibatan guru secara maksimal. Kurikulum yang tetap namun dinamis, untuk dapat mencapai mutu yang baik. Memperluas jaringan kerjasama, yang mana tidak hanya terbatas pada masyarakat, namun dengan organisasi pula. <p>Harus adanya kebersatuan antara pemimpin dan karyawan sehingga membentuk <i>team-work</i> yang baik</p>
12	<p>Bagaimana upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Banjarnegara?</p>	<p>Upaya dan strategi yang dilakukan</p> <ol style="list-style-type: none"> POKJAWAS bekerja sama dengan kepala madrasah dan komite madrasah memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran yang tidak dibiayai oleh APBN dan APBD untuk meningkatkan kenyamanan guru dalam proses belajar mengajar di kelas untuk mewujudkan kualitas pendidikan. POKJAWAS dalam melaksanakan perannya sebagai fasilitator melakukan dengan melakukan pembinaan dan motivasi sebagai sarana controlling. POKJAWAS memberikan kesempatan untuk olah raga sesuai dengan bakat dan keahlian kepala madrasah, bapak, ibu guru dan karyawan karyawati sesuai jadwal yang telah ditentukan. POKJAWAS memberikan kesempatan kepala madrasah untuk mengembangkan profesionalitas diri. POKJAWAS selalu memberikan informasi baru tentang kegiatan pembelajaran dan memberikan

		alternatif pemecahan masalah bagi kepala madrasah yang mengalami kesulitan dalam memimpin madrasah
13	Bagaimana keberhasilan dan apa indikatornya upaya dan strategi anda dalam meningkatkan kompetensi kepala Madrasah Aliyah (MA)?	<p>POKJAWAS Kabupaten Banjarnegara menyebutkan bahwa terdapat 17 ciri kepala madrasah yang baik, yaitu diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memiliki strategi dan visi misi, b. Memiliki kemampuan dalam menyeraskan sumber daya serta mengkoordinasikannya, c. Dapat mengambil keputusan, d. Memiliki toleransi terhadap perbedaan yang ada pada setiap orang, e. Dapat memobilisasi sumber daya, f. Dapat menerangi musuh-musuh, g. Dapat menggunakan input manajemen, h. Dapat menjalankan beberapa perannya, seperti halnya sebagai manajer pendidikan, serta sebagai pemimpin, i. Melaksanakan beberapa dimensi tugas, serta keterampilan personal dan lingkungan serta prosesnya dengan baik, j. Menjalankan serta merumuskan sasaran, serta melakukan analisis SWOT, dengan mengupayakan dalam meniadakan persoalan, k. Menciptakan <i>team work</i> yang cerdas serta kompak, l. Memberikan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang kreatif, m. Menciptakan madrasah belajar, n. Menerapkan manajemen dengan berbasis madrasah, o. Memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar, p. Toleransi terhadap seluruh orang, q. Memberdayakan madrasah

HASIL DOKUMENTASI

Hari, Tanggal : Selasa, 24 Januari 2023

Waktu : 10.45

Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas

NO	PERTANYAAN	HASIL
1	Susunan Organisasi Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	
2	Susunan Program Kerja Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Banjarnegara	
3	Foto Kegiatan Supervisi Pengawas kepada Kepala Madrasah	
4	Foto dokumen terkait pelaksanaan pengawas di Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara	
5	Foto kegiatan yang berkaitan dengan pengawasan Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara	

Program Kerja Pokjawas Periode 2019 – 2024
Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

No	Bidang Program	Materi Kegiatan	Sasaran
1.	Pemberdayaan pengawas madrasah dalam rangka penempatan tugas sesuai jenjang kepengawasan pada wilayah binaan masing-masing	1. Melaksanakan Rapat-rapat dan Diskusi tentang kepengawasan : 1.1. Rapat pengurus harian 1.2. Rapat Koordinasi 1.3. Rapat kerja tahunan 1.4. Rapat kerja 2 tahunan 1.5. Rapat anggota 3 tahunan 2. Menjalinkan kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas penguasaan.	Pengurus Pokjawas.
2.	Meningkatkan kompetensi pengawas dalam rangka pelaksanaan Kepengawasan Akademik dan Kepengawasan Manajerial	1. Pelatihan tentang Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik 2. Pelatihan tentang penyusunan laporan dan analisis hasil supervisi 3. Penyertaan dalam diklat, <i>Work shop</i> dan seminar 4. Studi banding dan lokakarya pendidikan	Pengawas

3.	Pemetaan data pendidikan dan Kepengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan pendataan kependidikan 2. Melaksanakan pendataan siswa dalam pengamalan ajaran agama Islam 3. Menyusun data kepengawasan 4. Mengumpulkan dan menindak lanjuti laporan hasil kepengawasan. 	Pengawas
4.	Peningkatan Akuntabelitas Kinerja Pengawas	Gelar Kepengawasan secara berkala	Pengawas
5.	Melaksanakan sosialisasi dan desimenasi Kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembahasan dan sosialisasi AD/ART Pokjawas 2. Sosialisasi kebijakan pendidikan 	Pengawas, Kepala Madrasah dan guru
6.	Pembinaan dan pengembangan kegiatan KKM, K3M, KKG, dan IGRA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah 2. Memotivasi, memonitor kegiatan IGRA, KKG,, K3M dan KKM 3. Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas 	Guru dan Kepala Madrasah.
7.	Pengembangan profesi kepengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Workshop pengembangan kurikulum. 2. Lokakarya, semiloka, diklat bagi pengawas dalam peningkatan profesi 	Pengawas

8.	<i>Peningkatan Kesejahteraan pengawas</i>	Pengembangan koperasi Pokjawas.	Pengawas
9.	Penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, Kepala Madrasah. 2. Melaksanakan penilaian kinerja pengawas, guru, dan Kepala Madrasah. 3. Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Banjarnegara dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi. 4. Menyiapkan instrumen administrasi guru Madrasah/Sekolah dan Pengawas. 	Pengawas, Guru dan Kepala Madrasah.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 website: www.pps.uinsaizu.ac.id

Banjarnegara, 15 Agustus 2022

No : -
Lamp : -
Hal : Undangan

Kepada
Yth. Kepala Pengawas Madrasah
Di Banjarnegara

Dengan hormat
Mengharap kehadiran Bapak/Ibu pengawas madrasah dengan ketentuan sebagai berikut:
Hari/Tanggal : Selasa, 16 Agustus 2022
Waktu : 09.00 WIB – selesai
Tempat : Ruang rapat kemenag Banjarnegara
Acara : Sosialisasi instrumen penelitian
Keterangan : Mematuhi protocol kesehatan

Peneliti

Slamet Wahyudi
NIM. 201771011

Tembusan
Kepala Kantor Kementerian Agama Banjarnegara



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANJARNEGARA

Jalan Tentara Pelajar No.44 Banjarnegara 53413

Telepon (0286) 591112 Faximili : 594926

Website : banjarnegara.kemenag.go.id, email : kabbanjarnegara@kemenag.go.id

SURAT IJIN

Nomor : 3562 /Kk11.04/4/PP.00.4/06/2022

Memperhatikan surat Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto Nomor : 534/Un.19/D.PP.05.3/6/2022 Tanggal 1 Juni 2022 perihal permohonan ijin penelitian.

Dengan ini Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara memberikan ijin penelitian pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara kepada mahasiswa Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto di bawah ini :

Nama : Slamet Wahyudi
 NIM : 201771011
 Semester : 4
 Program Studi : Studi Islam
 Tahun Akademik : 2020/2021
 Judul Penelitian : Peran Strategis Kelompok Kerja Pengawas dalam Peningkatan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Se-Kab. Banjarnegara

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Kegiatan penelitian tidak mengganggu proses KBM;
2. Tidak ada paksaan terhadap Madrasah Aliyah dan Kelompk Kerja Pengawas;
3. Surat Ijin ini berlaku sejak tanggal 1 Juni 2022 sampai dengan tanggal 28 November 2022;
4. Setelah selesai melaksanakan kegiatan penelitian diminta kepada yang bersangkutan untuk melaporkan hasilnya secara tertulis kepada Kepala Kantor Kementerian Agama cq. Kasi Pendidikan Madrasah Kab. Banjarnegara.

Demikian surat ijin ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banjarnegara, 3 Juni 2022





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

Nomor : 534/ Un.19/ D.PS/ PP.05.3/ 6/ 2022 Purwokerto, 1 Juni 2022
Lamp. : -
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth:
Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara
Di – Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pengumpulan data dan informasi guna keperluan penyusunan disertasi sebagai tugas akhir pada Pascasarjana UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, maka kami mohon Saudara berkenan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa kami berikut:

Nama : Slamet Wahyudi
NIM : 201771011
Semester : 4
Program Studi : Studi Islam
Tahun Akademik : 2020/2021

Adapun penelitian tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:


Waktu Penelitian : 1 Juni 2022 s.d 28 November 2022
Judul Penelitian : Peran Strategis Kelompok Kerja Pengawas dalam Peningkatan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Banjarnegara

Lokasi Penelitian : Madrasah Aliyah di Kabupaten Banjarnegara

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas ijin dan perkenaan Saudara disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.



Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 website: www.pps.uinsaizu.ac.id

DAFTAR HADIR SOSIALISASI INSTRUMEN

NO	NAMA	ASAL MADRASAH	TANDA TANGAN
1	Ridlo Pramono	MAN 2 Banjarnegara	1
2	Sunaryo	MAN 1 Banyuwangi	2
3	Imam Safa'at	MA SUPPI Rakit	3
4	Asnawi Widianto	MA Maarif NU Wanayasa	4
5	Moch Syukur	MA OKROAMINNO Karangrebo	5
6	Abdul Ra'iq	MA Ulukamandiyah	6
7	Fithria Rohayati S	MA AL-Irsyad	7
8	R. LESTRI	MA PALISONGO	8
9	Iin Candra Burs	MAC Sokanandi	9
10	Fitri Muhlisah	MA AL Fatah	10
11	Achmad Yafi'uddin	MA Nurul Hikmah KLB	11
12	Basiran Ahmad	MA Alhidayah	12
13	BISM. MURAHMADULLAH	MA. WANDAS	13
14	KH. M. CHAM ZAM	MA. TAN - GND	14
15	Syauqi	MA Cuncunato Pagodayan	15
16	Diang Prabandari	MAS Maarif Bawang	16
17	Nayla Alawiya	MAS Raudlotut Tholibin	17
18	Irma Zaqia Saputri	MAS Terpadu As'adiyah	18

Banjarnegara, Juli 2022

Peneliti

SlametWahyudi
NIM. 201771011



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 website: www.pps.uinsaizu.ac.id

DAFTAR HADIR SOSIALISASI INSTRUMEN

NO	NAMA	JABATAN	TANDA TANGAN
1	Sugiyanto	Pengawas RA/MI	1
2	Hadri Rusli Hamid	Pengawas RA/MI	2
3	Taufik Burochman	Pengawas	3
4	Aaron	Pengawas	4
5	Rasno	Pengawas	5
6	Umi Fatmahan	Pengawas	6
7	Giti Romlah	Pengawas RA/MI	7
8	Sri Harliyati	Pengawas RA/MI	8
9	Nurloeh Kanaeni	Pengawas MTS, MA	9
10	Musrin	Pengawas RA/MI	10
11	Yono	Pengawas	11
12	Eko Sujatmiko	Pengawas	12
13	Tofik Furochim	Pengawas	13
14	Vijanti Mareski	Pengawas	14
15	Hisam	Pengawas	15
16	Amr Rahm Rosta		16
17	Khayati		17
18	Utros		18

Banjarnegara, Agustus 2022

Peneliti

Slamet Wahyudi
NIM. 201771011



**Universitas Islam Negeri
Prof. KH. Saifuddin Zuhri**

MAN 2 Banjarnegara



**Peneliti (Slamet Wahyudi) melakukan observasi,
wawancara dan dokumentasi dengan Kepala dan
Wakil Kepala di MAN 2 Banjarnegara**



**Universitas Islam Negeri
Prof. KH. Saifuddin Zuhri**

MAN 1 Banjarnegara



Peneliti (Slamet Wahyudi) melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan Kepala dan Wakil Kepala di MAN 1 Banjarnegara



**Universitas Islam Negeri
Prof. KH. Saifuddin Zuhri**

MA Ma'arif Bawang



Peneliti (Slamet Wahyudi) melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan Kepala dan Wakil Kepala di MA Ma'arif Bawang



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF KH. SAIFUDDIN ZUHRI



MAC PAGEDONGAN BANJARNEGARA



Peneliti (Slamet Wahyudi) melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan Kepala Madrasah dan Wakil kepala di MAC Pagedongan Banjarnegara



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROF. KH. SAIFUDDIN ZUHRI



MA AL IRSYAD GUNUNG JATI
PAGEDONGAN BANJARNEGARA



Peneliti (Slamet Wahyudi) melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan Kepala Madrasah dan Wakil kepala di MA Al Irsyad Gunungjati Pagedongan Banjarnegara



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. KH. SAIFUDDIN ZUHRI



MA AL FATAH BANJARNEGARA



Peneliti (Slamet Wahyudi) melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan Kepala Madrasah dan Wakil kepala di MA Al Fatah Banjarmasin

SAIFUDDIN



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. KH. SAIFUDDIN ZUHRI

 MA WALISONGO BRAYUT
SIGALUH BANJARNEGARA



Peneliti (Slamet Wahyudi) melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan Kepala Madrasah dan Wakil kepala, serta tenaga pendidik di MA Walisongo Brayut Sigaluh Banjarnegara



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. KH. SAIFUDDIN ZUHRI



RUANG RAPAT KANKEMENAG
BANJARNEGARA



Peneliti (Slamet Wahyudi)
melakukan Sosialisasi
instrumen penelitian dengan
pokjawas Kabupaten
Banjarneegara

... SAIFUDDIN



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROF KH. SAIFUDDIN ZUHRI**



**RUANG RAPAT AULA LANTAI DASAR
KANKEMENAG KAB. BANJARNEGARA**



**Peneliti (Slamet Wahyudi)
melakukan Sosialisasi
instrumen penelitian dengan
Kepala Madrasag MA Se-
Kabupaten Banjarnegara**





UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROF. KH. SAIFUDDIN ZUHRI



MA MUHAMMADIYAH SIGALUH
BANJARNEGARA



Peneliti (Slamet Wahyudi)
melakukan observasi,
wawancara dan dokumentasi
Kepala madrasah dan Wakil
kepala di MA Muhammadiyah
Sigaluh Banjarnegara

OF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI



**Universitas Islam Negeri
Prof. KH. Saifuddin Zuhri**

MAC Sokanandi



Peneliti (Slamet Wahyudi) melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan Kepala dan Wakil Kepala di MAC Sokanandi

K.H. SAIFUDDIN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENELITI

1. Nama Lengkap : Slamet Wahyudi
2. NIM : 201771011
3. Tempat/ Tanggal Lahir : Semarang, 04 Oktober 1971
4. Jenis kelamin : Laki-laki
5. Unit Kerja : Kemenag Banjarnegara
6. Alamat Rumah : Wiramastra, RT 02/03 Bawang, Banjarnegara
7. Pendidikan :



No	Tingkat	Tahun lulus	Tempat
1.	SD	1984	Semarang
2.	SMP	1987	Semarang
3.	SPG	1990	Semarang
4.	D. II	1993	IKIP Semarang
5.	D. III	2001	IAIN Semarang
6.	Sarjana (S1)	2006	STIKIP Catur Sakti Bantul
7.	Pasca Sarjana (S2)	2009	UNWIDHA Klaten
8.	Pasca Sarjana (S3)	2019	UIN ZAISU Purwokerto

8. Pengalaman Jabatan

No	Jabatan	Tahun	Tempat
1	Guru MIN	1995	MIN 2 Banjarnegara
2	Kamad MA	2009	MA Ma'arif Bawang
3	Kasi Penmad	2018	Kemenag Banjarnegara
4	Kasi PAIS	2022	Kemenag Banjarnegara

Banjarnegara, September 2023
Peneliti

Slamet Wahyudi
NIM. 201771011