

**SUPERVISI MANAJERIAL PADA KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH  
DI LINGKUNGAN KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN BANYUMAS**



**IAIN PURWOKERTO**

**TESIS**

**Diajukan kepada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)**

**ZIDNI ROSYADI  
NIM. 1617651026**

**IAIN PURWOKERTO**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT ILMU AGAMA ISLAM NEGERI  
PURWOKERTO  
2021**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553  
Website : [www.pps.iainpurwokerto.ac.id](http://www.pps.iainpurwokerto.ac.id) Email : [pps@iainpurwokerto.ac.id](mailto:pps@iainpurwokerto.ac.id)

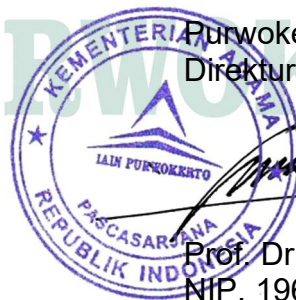
**PENGESAHAN**

Nomor: 048/In.17/D.Ps/PP.009/2/2021

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Zidni Rosyadi  
NIM : 1617651026  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Supervisi Manajerial pada Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **10 Januari 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 23 Februari 2021  
Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.  
NIP. 19681008 199403 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
PASCASARJANA**

Alamat: Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto 53126 Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553  
Website: [www.iainpurwokerto.ac.id](http://www.iainpurwokerto.ac.id) Email: pps.iainpurwokerto@gmail.com

**PENGESAHAN**

Nama : Zidni Rosyadi  
NIM : 1617651026  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Supervisi Manajerial Pada Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas

No	Nama Dosen	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 19681008 199403 1 001 Ketua Sidang Merangkap Penguji		23/02/21
2	Dr. H. Syufa'at, M.Ag. NIP. 19630910 199203 1 005 Sekretaris Sidang Merangkap Penguji		23/02/21
3	Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd. NIP. 19720420 200312 1 001 Pembimbing Merangkap Penguji		22/02/21
4	Dr. Munjin, M.Pd.I. NIP. 19610305 199203 1 003 Penguji Utama		22/02/21
5	Dr. M. Misbah, M.Ag. NIP. 19741116 200312 1 001 Penguji Utama		22/02/21

Purwokerto, 23 Februari 2021  
Mengetahui,  
Ketua Program Studi MPI,

**Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.**  
NIP. 19720420 200312 1 001

## NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto

Di Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Zidni Rosyadi  
NIM : 1617651026  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Supervisi Manajerial Pada Kepala Madrasah  
Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian  
Agama Kabupaten Banyumas

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian Bapak, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto, 16 Februari 2021

Pembimbing,

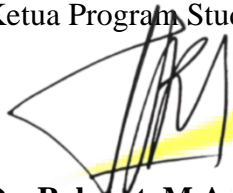


**Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd**  
NIP. 19720420 200312 1 001

**PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TESIS**

Nama : ZIDNI ROSYADI  
NIM : 1617651026  
Judul : SUPERVISI MANAJERIAL PADA KEPALA  
MADRASAH TSANAWIYAH DI LINGKUNGAN  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN  
BANYUMAS

Mengetahui,  
Ketua Program Studi



**Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd**

Tanggal: 16 Februari 2021

Pembimbing,



**Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd**

Tanggal: 16 Februari 2021

**IAIN PURWOKERTO**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: “SUPERVISI MANAJERIAL PADA KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH DI LINGKUNGAN KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUMAS”, seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

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

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

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

# IAIN PURWOKERTO

Purwokerto, 16 Februari 2021

Hormat saya,



**Zidni Rosyadi**

NIM. 1617651026

**SUPERVISI MANAJERIAL PADA KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH  
DI LINGKUNGAN KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN BANYUMAS**

**Zidni Rosyadi  
NIM: 1617651026**

**Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto**

**ABSTRAK**

Supervisi manajerial merupakan kegiatan profesional yang dilakukan oleh Pengawas Madrasah dalam rangka membantu meningkatkan kompetensi manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di dalam pengelolaan dan administrasi Madrasah Tsanawiyah. Supervisi manajerial menitik beratkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran. Akan tetapi dalam hal ini supervisi manajerial yang menurut penulis sebagai tolak ukur perkembangan sebuah Madrasah Tsanawiyah masih belum intens dilakukan oleh Pengawas Madrasah.

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran serta pengembangan di Madrasah Tsanawiyah serta mendeskripsikan data dan kesimpulan tentang supervisi manajerial dalam meningkatkan kompetensi manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, dengan mengambil subjek penelitian Pengawas Madrasah dan kepala Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Banyumas. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi/pengamatan, studi dokumen dan wawancara. Teknik analisa data yang digunakan pada penelitian ini diantaranya reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diketahui bahwa pelaksanaan supervisi manajerial Pengawas Madrasah dilihat dari terprogramnya intensitas kegiatan supervisi manajerial yang dilakukan seperti, pengawasan, penilaian dan evaluasi, pembinaan, dan tindak lanjut dibuktikan dengan melihat perolehan rerata nilai manajerial pada dokumen penilaian kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah antara 80 – 90 masuk pada kategori baik.

**Kata Kunci: Supervisi, Pengawas Madrasah, Kompetensi Manajerial, Kepala Madrasah Tsanawiyah**

**MANAGERIAL SUPERVISION ON THE HEAD OF MADRASAH  
TSANAWIYAH IN THE ENVIRONMENT OF THE OFFICE OF THE  
MINISTRY OF RELIGION BANYUMAS DISTRICT**

**Zidni Rosyadi  
NIM: 1617651026**

**Postgraduate Islamic Education Management Study Program  
State Islamic Institute (IAIN) Purwokerto**

**ABSTRACT**

Managerial supervision is a professional activity carried out by Madrasah Supervisors in order to help improve the managerial competence of the Head of Madrasah Tsanawiyah in the management and administration of Madrasah Tsanawiyah. Managerial supervision focuses on observations on aspects of school management and administration that function as support for the implementation of learning. However, in this case, managerial supervision, which according to the author as a measure of the development of a Madrasah Tsanawiyah, is still not intensively carried out by Madrasah supervisors.

This study aims to improve the quality and effectiveness of the implementation of education and learning as well as development in Madrasah Tsanawiyah and to describe the data and conclusions about managerial supervision in improving the managerial competence of the Head of Madrasah Tsanawiyah in the Office of the Ministry of Religion, Banyumas Regency.

This research is a qualitative descriptive study, taking the research subject of Madrasah supervisors and principals of Madrasah Tsanawiyah Banyumas Regency. Data collection techniques using observation / observation, document study and interviews. The data analysis techniques used in this study included data reduction, data presentation and conclusion drawing.

Based on the results of the research, it can be seen that the implementation of managerial supervision of Madrasah Supervisors is seen from the programmed intensity of the managerial supervision activities carried out such as, supervision, assessment and evaluation, coaching, and follow-up proven by looking at the average acquisition of managerial values in the performance appraisal document of the Head of Madrasah Tsanawiyah among them. 80 - 90 fall into the good category.

**Keywords: Supervision, Madrasah Supervisor, Managerial Competence,  
Principal of Madrasah Tsanawiyah**



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 158 Tahun 1987 No. 0543 b/u/1987 Tanggal 10 September 1987 tentang Pedoman Transliterasi Arab-Latin dengan beberapa penyesuaian menjadi sebagai berikut:

### 1. Konsonan

Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba	b	Be
ت	ta	t	Te
ث	sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	Je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik dibawah)
خ	kha	kh	ka dan ha
د	dal	d	De
ذ	zal	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	r	Er
ز	zak	z	Zet
س	sin	s	Es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sad	ṣ	es (dengan titik dibawah)
ض	dad	ḍ	de (dengan titik dibawah)
ط	ta	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	za'	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
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
هـ	ha'	h	Ha
ء	hamzah	ـ	Apostrof
ي	ya'	y	Ye

## 2. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	ditulis	muta'addidah
عدة	ditulis	'iddah

## 3. *Ta' Marbutah* di akhir kata Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كِرْمَةُ الْأَوْلِيَاءِ	ditulis	<i>Karamah al-auliya</i>
-------------------------	---------	--------------------------

- b. Bila *ta' marbutah* hidup atau dengan harakat *fathah* atau *kasrah* atau *ḍammah* ditulis dengan *h*.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	ditulis	<i>Zakat al-fiṭr</i>
-------------------	---------	----------------------

## 4. Vokal Pendek

	<i>fathah</i>	ditulis	A
	<i>kasrah</i>	ditulis	I
	<i>ḍammah</i>	ditulis	U

## 5. Vokal Panjang

1.	<i>Fathah</i> + alif	ditulis	Ā
----	----------------------	---------	---

	جاهلية	ditulis	<i>Jāhiliyah</i>
2.	<i>Fathah</i> + ya' mati	ditulis	Ā
	تنسى	ditulis	<i>Tansā</i>
3.	<i>Kasrah</i> + ya' mati	ditulis	Ī
	كريم	ditulis	<i>Karīm</i>
4.	<i>Dammah</i> + wawu mati	ditulis	Ū
	فروض	ditulis	<i>furūd'</i>

### 6. Vokal Rangkap

1.	<i>Fathah</i> + Ya' mati	ditulis	Ai
	بينكم	ditulis	<i>Bainakum</i>
2.	<i>Fathah</i> + wawu mati	ditulis	Au
	قول	ditulis	<i>qaul</i>

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

أنتم	ditulis	<i>a`antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u`iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la`in syakartum</i>

### 8. Kata sandang Alif + Lam

- Bila diikuti huruf *Qamariyyah*
- 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>zawāial-furūd</i>
اهل السنة	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

## MOTTO

قُلْ إِنْ تَخْفَوْنَ مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ تَبْدُوهُ يَعْلَمُهُ اللَّهُ ۖ وَيَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ  
وَمَا فِي الْأَرْضِ ۖ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Katakanlah: "Jika kamu menyembunyikan apa yang ada dalam hatimu atau kamu melahirkannya, pasti Allah mengetahui". Allah mengetahui apa-apa yang ada di langit dan apa-apa yang ada di bumi. Dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.  
(QS. Ali Imron [3] : 29)

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۖ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَىٰ  
ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا  
هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ۖ ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ ۚ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ  
عَلِيمٌ

Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.  
(QS. AL Mujadillah [58] ; 7)

IAIN PURWOKERTO

## PERSEMBAHAN

*Al-Hamdulillāh*, atas Rahmat Allah dan Hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Karya sederhana ini saya persembahkan untuk:

- ❖ Bapak Djumali (Alm) dan Ibu Hj. Sopiya (Almrh) Tercinta, yang selalu merestui dan mendo'akan setiap langkah dalam kehidupanku.
- ❖ Istriku Tercinta Lili Nurhasanah, S.E., yang selalu setia mendampingi dan memotivasi penuh dalam kehidupanku.
- ❖ Anakku Tersayang, Faiuruz Shafira Rameyza Rosyadi, yang selalu menjadi penyemangat hidupku.
- ❖ Sahabat-sahabatku, yang telah memberikan dorongan dan bantuan dalam penyusunan tesis ini.



IAIN PURWOKERTO

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	ii
PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	vii
MOTTO .....	x
PERSEMBAHAN .....	xi
KATA PENGANTAR .....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>12</b>
A. Konsep Supervisi Manajerial .....	12
1. Pengertian Supervisi Manajerial .....	12
2. Metode dan Teknik Supervisi Manajerial.....	19
B. Pengawas Madrasah .....	28
1. Pengertian Pengawas Madrasah.....	28
2. Kualifikasi dan Kompetensi Pengawas Madrasah .....	31
3. Tugas dan Fungsi Pengawas Madrasah.....	38
C. Teori Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah .....	41
1. Pengertian dan Kompetensi Kepala Madrasah .....	41
2. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah.....	49

D. Hasil Penelitian Yang Relevan .....	58
E. Kerangka Berpikir .....	61
BAB III METODE PENELITIAN .....	62
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	62
B. Lokasi Penelitian .....	63
C. Data dan Sumber Data .....	64
D. Teknik Pengumpulan Data .....	66
E. Teknik Analisis Data .....	68
F. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	71
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	75
A. Deskripsi Lokasi Penelitian .....	75
1. Profil Seksi Pendidikan Madrasah.....	75
2. Kelompok Kerja Pengawas Madrasah (POKJAWAS).....	77
B. Deskripsi Supervisi Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas .....	81
1. Program Pengawasan Kegiatan Supervisi Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas .....	82
2. Program Penilaian dan Evaluasi Kegiatan Supervisi Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas .....	98
3. Program Pembinaan dalam Kegiatan Supervisi Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas .....	101
4. Tindak Lanjut Kegiatan Supervisi Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di	

	Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.....	104
	C. Pembahasan .....	107
BAB V	SIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	118
	A. Simpulan .....	118
	B. Rekomendasi.....	119

DAFTAR

PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**IAIN PURWOKERTO**



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, peran pendidikan yang sesungguhnya tidak hanya untuk menangani berbagai perubahan yang ada, namun lebih kepada kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dibutuhkan inovasi dan kreatifitas terkait pengelolaan madrasah dan penataan sumber daya manusia yang dilakukan oleh para *stakeholder* pendidikan. Sebagai konsekuensi dari pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan tersebut dibutuhkan manajerial yang cukup memadai dari kepala madrasah dalam mengelola madrasah dan menata sumber daya manusia pendidikan. Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam merencanakan serta meningkatkan mutu pendidikan.

Upaya peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan kemampuan manajerial kepala madrasah. Hal tersebut lebih ditekankan lagi dalam konteks otonomi daerah, desentralisasi pendidikan, manajemen berbasis madrasah dan implementasi kurikulum yang sedang digulirkan. Kesemuanya itu menuntut kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengelola dan mengembangkan berbagai potensi madrasah masing-masing. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan pengembangan kemampuan manajerial kepala madrasah, sebagai pemimpin pendidikan di tingkat satuan pendidikan merupakan suatu tuntutan yang sangat mendesak, atau suatu keharusan yang pelaksanaannya tidak dapat ditunda-tunda lagi.

Kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator (EMASLIM).<sup>1</sup> Fungsi-fungsi tersebut harus melekat pada diri seorang kepala madrasah dan bekerja secara integral. Telah disebutkan bahwa salah satu fungsi kepala madrasah adalah sebagai seorang manajer, tingkat kemampuan manajerial kepala

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2007), 98.

madrasah akan ditunjukkan dari seberapa besar keberhasilan kepala madrasah memimpin madrasah. Keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*).<sup>2</sup> Keberhasilan tersebut menjadi ideal untuk dimiliki oleh seorang kepala madrasah sebagai pemimpin, namun kondisi yang nampak saat ini masih kurangnya tingkat kemampuan manajerial kepala madrasah dalam mengelola organisasinya. Sebagaimana E. Mulyasa mengungkapkan bahwa:

“Faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala madrasah profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan mencakup: sistem politik yang kurang stabil, rendahnya sikap mental, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, pengangkatan kepala madrasah yang belum transparan, kurang sarana prasarana, lulusan kurang mampu bersaing, rendahnya kepercayaan masyarakat, birokrasi, dan rendahnya produktivitas kerja”.<sup>3</sup>

Keadaan tersebut merupakan fenomena yang terjadi di lapangan terkait faktor penghambat profesionalisme kepala madrasah. Dengan demikian untuk menunjang kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya diperlukan upaya untuk meningkatkan kemampuannya terutama kemampuan dalam manajerial.

Pengembangan kemampuan profesionalisme kepala madrasah perlu dilaksanakan secara terus menerus dan terencana, mengingat tuntutan akan peningkatan kualitas pendidikan yang terus meningkat. Untuk membantu kepala madrasah dalam meningkatkan kemampuan profesionalismenya pemerintah telah mengangkat pengawas pendidikan yang salah satu tugasnya adalah melakukan supervisi manajerial. Sebagaimana Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pada BAB I pasal 1 ayat 2 menyatakan bahwa,

“Pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang

---

<sup>2</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), 49.

<sup>3</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...*, 72.

berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan”.<sup>4</sup>

Eksistensi Pengawas Madrasah dinaungi oleh sejumlah dasar hukum. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 dan Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 adalah landasan hukum di lingkungan Kementerian Agama yang terbaru dan menegaskan keberadaan pejabat fungsional itu. Selain itu, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 21 Tahun 2010 merupakan menetapkan pengawas sebagai pejabat fungsional dan angka kreditnya. Jika dicermati sejumlah peraturan dan perundang-undangan yang ada, yang terkait dengan pendidikan, ternyata secara hukum pengawas madrasah tidak diragukan lagi keberadaannya. Dengan demikian, tidak ada alasan apapun dan oleh siapapun yang memarjinalkan dan mengecilkan eksistensi pengawas madrasah.

Menurut Didin Kurniadin dan Imam Machali, kegiatan pengawasan dalam konteks manajemen dilakukan oleh seorang manajer dengan tujuan untuk mengendalikan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*), yang telah diformat dalam suatu program. Dari pengawasan ini, kemudian dilanjutkan dengan kegiatan penilaian dan pemantauan program serta perumusan langkah pencapaian tujuan yang akan dicapai.<sup>5</sup>

Pengawas atau supervisor merupakan dua istilah yang dapat dipertukarkan antara satu sama lain jika membicarakan kepengawasan dalam pendidikan. Dalam konteks pendidikan di Indonesia digunakan istilah pengawas, hanya saja dalam konteks keilmuan berdasarkan literatur memakai istilah supervisor atau supervisi. Direktorat Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional menyatakan bahwa supervisi pada dasarnya diarahkan pada dua aspek, yakni supervisi akademis dan supervisi manajerial. Supervisi akademis menitik beratkan pada pengamatan supervisor terhadap kegiatan

---

<sup>4</sup> Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya nomor 21 tahun 2010 pasal 1 ayat 2.

<sup>5</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 367.

akademis berupa pembelajaran, baik di dalam maupun di luar kelas. Supervisi manajerial menitik beratkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.<sup>6</sup>

Kehadiran pengawas di madrasah lebih bertindak pengusung ide dari pusat, bukan mendorong pengembangan potensi guru menuju profesional. Dengan kata lain, pengembangan *leadership instructional* kurang berkembang di lingkungan madrasah. Barangkali persoalan pokoknya ialah belum fokusnya pembinaan kepada guru yang menekankan *help paradigm* tetapi *control paradigm*.<sup>7</sup> Demikian juga halnya dengan permasalahan kepengawasan manajerial, dimana pengawas masih memfokuskan paradigma pembinaannya pada kontrol bukan pada tujuan untuk membantu kesulitan-kesulitan yang dialami oleh kepala madrasah.

Permasalahan lain adalah kebijakan pembatasan kerja pengawas pada ruang lingkup tupoksi (tugas pokok dan fungsi) menyebabkan seolah pengawas tugasnya mengabdikan pada terlaksananya tugas pokok pengawas tersebut, bukan menyelesaikan problema yang menghambat kemajuan madrasah. Dalam konstelasi yang demikian dipahami bahwa madrasah mempunyai problema yang sama yang kemudian diselesaikan dengan penerapan tupoksi secara maksimal, padahal problema madrasah heterogen dan unik.<sup>8</sup>

Dari penjelasan di atas, bisa dikemukakan bahwa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, salah satu masalah yang dirasakan adalah bahwa pengawas ketika melakukan kunjungan ke Madrasah Tsanawiyah seringkali hanya melaksanakan kegiatan dalam rangka memenuhi atau melaksanakan program yang disusun dari atas, dan tidak menyentuh persoalan-persoalan empiris yang dihadapi oleh madrasah yang sebenarnya. Sehingga kehadiran pengawas yang seharusnya bermanfaat bagi madrasah untuk meminta masukan

---

<sup>6</sup> Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), 123.

<sup>7</sup> Muh. Faturrahman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal* (Yogyakarta; Ar-Ruzz Media, 2015), 15.

<sup>8</sup> Muh. Faturrahman dan Hindama Ruhyani, *Sukses...*, 15.

dan saran untuk memecahkan masalah riil yang dihadapi madrasah tidak bisa diwujudkan secara maksimal. Selain itu dirasakan bahwa pengawas tidak dilengkapi dengan kemampuan yang cukup untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi madrasah yang cukup variatif. Sehingga kenyataannya sering pengawas memandang berbagai macam persoalan yang beragam yang dihadapi madrasah dengan dengan metode pemecahan yang relatif sama. Pada hal seharusnya, setiap madrasah yang memiliki kekhasan problem harus didekati pemecahan masalahnya dengan pendekatan yang berbeda, yaitu sesuai permasalahan madrasah yang Selanjutnya, bahwa untuk menjalankan fungsi kepengawasan yang lebih personal bersangkutan. Di madrasah, sangat diperlukan kemampuan pengawas, antara lain memiliki pengetahuan yang lebih profesional, artinya pengawas memang berbekal ilmu kepengawasan, kemampuan mendelegasikan beban tugas secara produktif, kemampuan memahami problema profesional guru, dan kemampuan pengawas dalam menyelenggarakan situasi relasi kerja yang baik antar karyawan, guru, dan orang tua.<sup>9</sup>

Dari pengalaman penulis di lapangan menunjukkan bahwa beberapa kepala Madrasah Tsanawiyah diangkat sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah tanpa dibekali melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Calon Kepala Madrasah. Hal itu, terjadi karena sebagian yayasan penyelenggara pendidikan khususnya yang diselenggarakan oleh masyarakat tidak mensyaratkan kepala Madrasah Tsanawiyah harus pernah mengikuti diklat calon kepala Madrasah Tsanawiyah. Sehingga para kepala Madrasah Tsanawiyah akan belajar secara otodidak tentang kompetensi yang harus dimilikinya sambil melaksanakan tugas. Hal ini tentu berdampak pada pengelolaan Madrasah Tsanawiyah yang masih jauh dari standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Masih untung kalau kepala Madrasah Tsanawiyah yang diangkat mendapat panggilan Pendidikan dan Latihan (Diklat) yang berkaitan dengan tugasnya sebagai kepala Madrasah Tsanawiyah. Tapi, itu pun sangat kurang, tidak semua kepala Madrasah Tsanawiyah, yang sudah “terlanjur” diangkat tanpa diklat, beruntung mendapatkan panggilan diklat. Oleh karena itu, salah satu upaya yang bisa

---

<sup>9</sup> Muh. Faturrahman dan Hindama Ruhyani, *Sukses...*, 16-17.

dilakukan adalah memberdayakan wadah KKM. KKM dapat memprogramkan kegiatan-kegiatan yang sifatnya pengembangan diri bagi kepala madrasah dalam mengelola Madrasah Tsanawiyah. Salah satunya adalah kegiatan peningkatan kompetensi manajerial pendidikan yang menjadi salah satu kompetensi yang dituntut bagi kepala Madrasah Tsanawiyah. Dalam hal ini tentunya dibutuhkan pula peran Pengawas Madrasah dalam mendampingi dan atau membina kepala Madrasah Tsanawiyah dalam kegiatan tersebut.<sup>10</sup>

Kegiatan kolektif seperti tersebut di atas dapat membantu para kepala Madrasah Tsanawiyah dalam melaksanakan tugasnya. Mereka bisa saling berbagi antar sesama kepala Madrasah Tsanawiyah, bisa pula bertanya dan berdiskusi dengan Pengawas Madrasah, dan bisa mengundang narasumber yang dianggap kompeten untuk membahas satu masalah, khususnya masalah kompetensi manajerial pendidikan kepala Madrasah Tsanawiyah. Oleh karena itu, pengawas harus terdepan dalam menggerakkan semua potensi Madrasah Tsanawiyah, khususnya kepala Madrasah Tsanawiyah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kehadiran pengawas harus senantiasa dinantikan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah, bukan malah dihindari atau malah “ditakuti”. Diakui atau tidak, kualitas Madrasah Tsanawiyah, baik dari segi akademik maupun manajerial, umumnya masih rendah. Dalam konteks ini, peran Pengawas Madrasah sangat dibutuhkan sehingga para Pengawas Madrasah harus benar-benar memiliki dan bekerja sesuai dengan tuntutan profesionalismenya.

Supervisi yang dilakukan pengawas sekolah dalam penelitian ini lebih difokuskan pada supervisi manajerial yang menitikberatkan pada pengamatan dalam aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran. Dalam tugasnya sebagai supervisor pendidikan, pengawas sekolah harus peka terhadap situasi dan kondisi baik *intern* maupun *ekstern* sekolah, agar dapat menjalankan tugasnya dengan lebih baik dan mampu membantu kepala sekolah dengan tepat dalam mengelola sekolah.

---

<sup>10</sup> Observasi dan Pengalaman Penulis selama menjadi Kepala Madrasah di salah satu MTs di Kabupaten Banyumas.

Sebagai pembina sekolah, pengawas sekolah juga harus menyusun strategi yang dapat diimplementasikan melalui komunikasi secara intensif dan memotivasi kinerja kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, sehingga mereka merasa aman dan bebas dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggung jawab. Selain itu, pengawas sekolah juga harus mampu mengevaluasi dan menindak lanjuti dari hasil pengawasan sekolah binaannya.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pendahuluan yang telah dilakukan dengan salah satu Pengawas Madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, menyatakan supervisi yang dilaksanakan oleh pengawas dilaksanakan secara baik dan sistematis. Pengawas benar-benar melaksanakan tugasnya yaitu melakukan kegiatan pembinaan, pemantauan, dan penilaian terhadap kinerja guru dan kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Sebagai Pengawas Madrasah, dalam melaksanakan setiap tugas atau kegiatannya itu dimulai dari kegiatan perencanaan sampai kegiatan evaluasi dengan adanya buku agenda kegiatan untuk setiap harinya kemudian direkap setiap satu bulan sekali. Kegiatan yang dilakukannya paling tidak satu minggu itu ada tiga Madrasah Tsanawiyah yang harus dipantau dan dibina dengan membawa instrumen akreditasi yang meliputi standar isi, standar kompetensi lulusan, standar proses, standar pendidik & standar kependidikan, standar sarana & prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian. Misalnya, jika hendak dilakukan akreditasi Madrasah Tsanawiyah kemudian Pengawas Madrasah menyampaikannya jauh-jauh hari sebelum dilaksanakannya akreditasi Madrasah Tsanawiyah kepada kepala Madrasah Tsanawiyah agar ada persiapan yang lebih matang dan efektif terkait administrasi Madrasah Tsanawiyah, hal tersebut dilakukan juga untuk mengantisipasi adanya kerja lembur bagi guru-guru atau karyawan yang bersangkutan. Disamping itu, pengawas juga memberikan bimbingan teknis dengan memotivasi kepala Madrasah Tsanawiyah, guru, dan karyawan untuk tetap santai namun serius dalam mengerjakan tugas-tugas yang harus dipenuhi terkait kegiatan akreditasi,

karena terkadang ada juga kepala Madrasah Tsanawiyah, guru, atau karyawan yang mungkin takut nanti asessornya galak dan sebagainya, di situ pengawas memberikan pengertian agar guru dan karyawan tidak ada pikiran seperti itu sehingga tetap tenang dan fokus dengan apa yang memang harus dikerjakan.<sup>11</sup>

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, Pengawas Madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas melakukan dengan beberapa teknik supervisi manajerial, yakni teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok. Teknik supervisi individual dilakukan kepada kepala Madrasah Tsanawiyah atau guru yang mempunyai problem khusus dan bersifat perorangan kemudian beliau akan membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah yang dihadapi kepala Madrasah Tsanawiyah atau guru yang bersangkutan. Kemudian, teknik supervisi kelompok dilakukan pada kepala Madrasah Tsanawiyah atau guru yang memiliki problem yang sama di setiap Madrasah Tsanawiyah lalu masalah-masalah yang ada dikumpulkan dan dikelompokkan setelah mendapatkan solusi akan dilakukan pertemuan dengan yang bersangkutan dan kemudian disampaikan bagaimana penyelesaiannya.<sup>12</sup>

Berdasarkan pemaparan dari gambaran fenomena permasalahan di atas, terkait dengan tuntutan kemampuan manajerial kepala sekolah yang sinkron dengan tuntutan pembinaan pengawas sekolah melalui supervisi manajerial pengawas, khususnya sebagai upaya dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut terkait hal tersebut dengan mengambil judul penelitian tesis: **“Supervisi Manajerial Pada Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas”**.

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan Amin Yuhdi, Ketua merangkap Anggota Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada tanggal 12 Desember 2020.

<sup>12</sup> Wawancara dengan Siti Nur Irhamni, Koordinator Pengawas MTs merangkap Anggota Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada tanggal 12 Desember 2020.



## **B. Rumusan Masalah**

Dari sejumlah permasalahan yang telah dipaparkan latar belakang masalah di atas, terkait dengan permasalahan supervisi manajerial Pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, maka penelitian ini merumuskan permasalahan, sebagai berikut:

1. Bagaimana program pengawasan kegiatan supervisi Pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas?
2. Bagaimana program penilaian dan evaluasi kegiatan supervisi Pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas?
3. Bagaimana program pembinaan dalam kegiatan supervisi Pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas?
4. Bagaimana tindak lanjut kegiatan supervisi Pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas?

**IAIN PURWOKERTO**

## **C. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis program pengawasan kegiatan supervisi Pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.
2. Untuk menganalisis program penilaian dan evaluasi kegiatan supervisi Pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala

Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

3. Untuk menganalisis program pembinaan dalam kegiatan supervisi Pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.
4. Untuk menganalisis tindak lanjut kegiatan supervisi Pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian tentang supervisi manajerial Pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah diharapkan dapat memberi manfaat, baik manfaat secara teoritis maupun manfaat secara praktis, sebagai berikut.

##### **1. Manfaat secara Teoritis**

Secara teoritis, temuan dalam penelitian ini dapat menjadi bahan untuk memperkaya konsep dan teori mengenai kepengawasan, khususnya berkaitan dengan supervisi manajerial Pengawas Madrasah, baik tupoksi dan metode yang digunakan, terutama dalam upaya peningkatan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah. Indikator-indikator ketidakefektifan pelaksanaan kepengawasan baik dalam bidang supervisi manajerial ataupun yang muncul setelahnya menjadi bahan kajian untuk diteliti lebih lanjut sehingga akan dihasilkan konsep acuan bagi kegiatan keilmuan dalam masalah kepengawasan.

##### **2. Manfaat secara Praktis**

- a. Bagi Pengawas Madrasah, temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk kemajuan penyelenggaraan kepengawasan khususnya di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Informasi dan kesimpulan hasil penelitian akan dijadikan dasar untuk memberi masukan kepada para Pengawas Madrasah sebagai bahan

rujukan dalam melakukan supervisi manajerial oleh pengawas, serta dalam menyusun strategi/metode dalam peningkatan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah secara efektif.

- b. Bagi birokrasi yang mengelola peningkatan mutu pendidikan diharapkan indikator dan faktor-faktor yang menghambat efektivitas pelaksanaan supervisi manajerial dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan pendidikan khususnya di bidang kepengawasan.
- c. Bagi profesi pengawas, pelaksanaan supervisi dan kendala yang ditemukan sebagai sumbangan pemikiran, koreksi dan refleksi dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan peran, tanggungjawab dan tupoksi pengawas, khususnya dalam menjalankan tugas supervisi manajerial dan supervisi akademik ke Madrasah Tsanawiyah-Madrasah Tsanawiyah.
- d. Bagi Kepala Madrasah Tsanawiyah, diharapkan memberikan sumbang saran dan pemikiran bagi upaya optimalisasi kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah sesuai dengan Peraturan Menteri Agama No.58 Tahun 2018.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Tesis ini terdiri dari lima bab, dengan rincian sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori. Bab ini berisi berbagai konsep dan teori mengenai teori supervisi pendidikan, supervisi manajerial Pengawas Madrasah, upaya dalam peningkatan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah, beserta hasil penelitian yang relevan dan kerangka berpikir.

Bab III Metode Penelitian. Bab ini berisi pendekatan dan metode penelitian yang digunakan, menguraikan jenis dan pendekatan penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, teknik pengecekan keabsahan data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diawali dengan mendeskripsikan lokasi penelitian, hasil temuan

penelitian terkait dengan pelaksanaan supervisi manajerial yang dilakukan pengawas, metode yang diterapkan dan implikasinya terhadap peningkatan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Hasil temuan penelitian kemudian dilakukan analisis mendasarkan pada teori yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB V Kesimpulan dan Rekomendasi. Bab ini membahas tentang simpulan hasil penelitian tentang supervisi manajerial Pengawas Madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, dilanjutkan dengan implikasi dari hasil penelitian, dan diakhiri dengan memberi rekomendasi penelitian.



**IAIN PURWOKERTO**

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Konsep Supervisi Manajerial

#### 1. Pengertian Supervisi Manajerial

Kompetensi supervisi manajerial adalah kemampuan pengawas sekolah dalam melaksanakan pengawasan manajerial yakni menilai dan membina kepala sekolah dan tenaga kependidikan lain yang ada di sekolah dalam mempertinggi kualitas pengelolaan dan administrasi sekolah.<sup>1</sup> Supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (supporting) terlaksananya pembelajaran. Kemudian dijelaskan untuk dimensi kompetensi supervisi manajerial pengawas sekolah terdiri dari:

- a. Menguasai metode, teknik, dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah;
- b. Menyusun program pengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program pendidikan di sekolah;
- c. Menyusun metode kerja dan instrument yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah;
- d. Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindak lanjuti untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah;
- e. Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah;
- f. Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan dan konseling di sekolah;
- g. Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah;
- h. Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2011), 58.

<sup>2</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, 5.

Selain kompetensi supervisi manajerial di atas, Muhammad Fathurrohman dan Hindama Ruhyani menambahkan beberapa poin untuk kompetensi supervisi manajerial pengawas sekolah, yaitu:

- a. Membantu kepala sekolah dalam menyusun indikator keberhasilan mutu pendidikan di sekolah.
- b. Membina staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya.
- c. Memotivasi pengembangan karier kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- d. Menjelaskan berbagai inovasi dan kebijakan pendidikan kepada guru dan kepala sekolah.
- e. Memantau pelaksanaan inovasi dan kebijakan pendidikan di sekolah-sekolah binaannya.<sup>3</sup>

Dalam buku Panduan Kerja Pengawas Sekolah, disebutkan bahwa dalam pengawasan manajerial pengawas madrasah melakukan kegiatan pembinaan, pemantauan, penilaian, serta pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dan tenaga kependidikan lain pada aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah dalam mendukung terlaksananya proses pembelajaran.<sup>4</sup> Menurut Daryanto dan Taufik Rachmawati, supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup: (1) perencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (3) penilaian, (5) pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumberdaya lainnya.<sup>5</sup> Sasaran supervisi manajerial, menurut Sudjana, dkk., adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: (1) administrasi

---

<sup>3</sup> Muhammad Fathurrohman & Hindama Ruhyani, *Sukses...*, 33-34.

<sup>4</sup> Depdikbud, *Buku Panduan Kerja Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Depdikbud, 2017), 10.

<sup>5</sup> Daryanto dan Taufik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2015),

kurikulum, (2) administrasi keuangan, (3) administrasi sarana prasarana, (4) administrasi personal atau ketenagaan, (5) administrasi kesiswaan, (6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, (7) administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta (8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.<sup>6</sup>

Pembinaan pada pengawasan manajerial merupakan kegiatan pembimbingan yang dilakukan melalui bantuan profesional kepada kepala madrasah. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetensi kepala madrasah dan tenaga kependidikan yang dibuktikan dengan meningkatnya kinerja. Pembinaan kepala madrasah meliputi materi sebagai berikut:

- a. Kompetensi Kepribadian dan Sosial
- b. Kepemimpinan Pembelajaran
- c. Pengembangan Madrasah:
  - 1)Perencanaan Program (RKS/RKJM, RKT, dan RKAS);
  - 2)Sistem Informasi Manajemen (SIM);
  - 3)Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan Akreditasi, kemudian merefleksikan hasil-hasilnya dalam upaya penjaminan mutu pendidikan (pemenuhan SNP);
  - 4)Manajemen Sumber Daya:
    - (a) Pengelolaan Program Induksi Guru Pemula (PIGP);
    - (b) Pengelolaan Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Tenaga Kependidikan;
    - (c) Pengelolaan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB);
    - (d) Pengelolaan Kurikulum.
  - 5) Kewirausahaan; dan
  - 6) Supervisi Pembelajaran.<sup>7</sup>

Menurut Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa pengawas madrasah dalam melaksanakan program supervisi manajerial harus memberikan petunjuk

<sup>6</sup> Sudjana, dkk., *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* (Jakarta: Sinar Baru, 2011), 22.

<sup>7</sup> Depdikbud, *Buku Panduan...*, 10.

perbaikan terhadap penyimpangan dalam pengelolaan madrasah yang meliputi beberapa hal sebagai berikut.

- a. Kegiatan madrasah di bidang pengelolaan gedung dan bangunan, halaman, perabot, alat-alat kantor, dan sarana pendidikan lainnya.
- b. Pengembangan personel madrasah termasuk kepala madrasah, guru, tenaga tata usaha yang mencakup segi disiplin, sikap, dan tingkah laku, pembinaan karir, peningkatan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan profesi masing-masing.
- c. Tata usaha madrasah termasuk urusan keuangan, urusan sarana, dan urusan kepegawaian.

Hubungan madrasah dengan Komite Madrasah dan masyarakat.<sup>8</sup> Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) kependidikan dan sumber daya lainnya.<sup>9</sup>

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas sekolah/madrasah berperan sebagai :

1. Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah/madrasah,
2. Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah/madrasah,
3. Pusat informasi pengembangan mutu sekolah/madrasah, dan
4. Evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.

Ada beberapa prinsip Supervisi Manajerial yang harus dipenuhi antara lain :

1. Pengawas harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, dimana pengawas bertindak sebagai atasan dan kepala sekolah/madrasah dan guru sebagai bawahan.

---

<sup>8</sup> Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru* (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2013), 107.

<sup>9</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademi*, (Jakarta : Bahan Belajar Mandiri Peningkatan Kompetensi Kepala dan Pengawas, 2009)



2. Supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal<sup>10</sup>
3. Supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan<sup>11</sup>
4. Supervisi harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.
5. Program supervisi harus integral. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan<sup>12</sup>.
6. Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, karena hakikatnya suatu aspek pasti terkait dengan aspek lainnya.
7. Supervisi harus konstruktif. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru.
8. Supervisi harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi harus obyektif. Obyektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah/madrasah.

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, pengawas dapat menerapkan :

1. Teknik supervisi individual.

Teknik supervisi individual disini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada kepala sekolah/madrasah atau personil lainnya yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan.

---

<sup>10</sup> Dodd, W.A. 1972. *Primary School Inspection in New Countries*. (London: Oxford University Press)

<sup>11</sup> Postman, Neil dan Charles Weingartner, *Mengajar sebagai Aktifitas Subversif*, (Yogyakarta: Jendela, 2001), Cet. I.

<sup>12</sup> Alfonso R.J., 1981. *Instructional Supervision, A Behavior System*. (Boston: Allyn and Bacon)

## 2. Teknik supervisi kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Kepala-kepala sekolah/madrasah yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi.

Dalam melaksanakan supervisi manajerial, seorang pengawas harus :

1. Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
2. Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program sekolah/madrasah binaannya.
3. Menyusun metode kerja dan berbagai instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan.
4. Membina kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah (MPMBS/M).
5. Membina kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan administrasi satuan pendidikan meliputi administrasi kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, keuangan, lingkungan sekolah dan peran serta masyarakat.
  - a) Membantu kepala sekolah/madrasah dalam menyusun indikator keberhasilan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.
  - b) Membina staf sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya.
  - c) Memotivasi pengembangan karir kepala sekolah/madrasah, guru dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
  - d) Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan pada sekolah/madrasah binaannya dan menindaklanjutinya untuk perbaikan mutu pendidikan dan program pengawasan berikutnya.

- e) Mendorong guru dan kepala sekolah/madrasah untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya.
- f) Menjelaskan berbagai inovasi dan kebijakan pendidikan kepada guru dan kepala sekolah/madrasah.

Dalam melaksanakan supervisi manajerial, pengawas sekolah/madrasah memiliki peranan khusus sebagai :

1. Konseptor yaitu menguasai metode, teknik, dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah;
2. Programmer yaitu menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan, dan program pendidikan di sekolah/madrasah;
3. Komposer yaitu menyusun metode kerja dan instrumen kepengawasan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawas di sekolah/madrasah;
4. Reporter yaitu melaporkan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah/madrasah;
5. Builder yaitu:
  - a. membina kepala sekolah/madrasah dalam pengelolaan (manajemen) dan administrasi sekolah/madrasah berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah / madrasah.
  - b. membina guru dan kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah/madrasah, sebagai :
    - 1) Supporter yaitu mendorong guru dan kepala sekolah/madrasah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapai untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah/madrasah;
    - 2) Observer yaitu memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan di sekolah/madrasah;
    - 3) User yaitu memanfaatkan hasil-hasil pemantauan untuk membantu kepala sekolah/madrasah dalam menyiapkan akreditasi sekolah/madrasah.

Dari beberapa argumen tersebut dapat dipahami bahwa tugas pengawas madrasah dalam membina kepala madrasah memang berat. Pengawas madrasah harus memiliki kompetensi yang lebih daripada kepala madrasah. Pengawas madrasah juga dituntut untuk kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugasnya. Kreativitas dan Inovasi harus terus dibangun oleh pengawas madrasah untuk mewujudkan kepala madrasah yang inovatif dan kreatif pula sehingga berdampak sampai kepada guru, peserta didik dan seluruh pemangku kepentingan madrasah. Oleh karena itu, pengawas madrasah memang harus menguasai metode-metode pembinaan, baik dalam supervisi akademik maupun manajerial.

## **2. Metode Dan Teknik Supervisi Manajerial**

Ada beberapa metode dan teknik supervisi manajerial yang bisa digunakan, di antaranya sebagai berikut :

### **a. Monitoring dan Evaluasi**

Metode utama yang harus dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan dalam supervisi manajerial tentu saja adalah monitoring dan evaluasi.

#### *(1) Monitoring/Pengawasan*

Monitoring adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah, apakah sudah sesuai dengan rencana, program, dan/atau standar yang telah ditetapkan, serta menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program<sup>13</sup>. Monitoring lebih berpusat pada pengontrolan selama program berjalan dan lebih bersifat klinis. Melalui monitoring, dapat diperoleh umpan balik bagi sekolah atau pihak lain yang terkait untuk menyukseskan ketercapaian tujuan. Aspek-aspek yang dicermati dalam monitoring adalah hal-hal yang dikembangkan dan dijalankan dalam Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah (RPS/M). Dalam melakukan monitoring ini tentunya pengawas harus melengkapi diri dengan perangkat atau

---

<sup>13</sup> Rochiati Wiriaatmadja. 2008. *Metode Penelitian Tindakan Kelas*. Bandung: Rosda Karya

daftar isian yang memuat seluruh indikator sekolah/madrasah yang harus diamati dan dinilai.

(2) *Evaluasi*

Kegiatan evaluasi ditujukan untuk mengetahui sejauhmana kesuksesan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah/madrasah atau sejauhmana keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Tujuan evaluasi utamanya adalah untuk :

- (a). mengetahui tingkat keterlaksanaan program
- (b). mengetahui keberhasilan program
- (c).mendapatkan bahan/masukan dalam perencanaan tahun berikutnya.

b. Refleksi dan *Focused Group Discussion*

Dalam paradigma baru, manajemen madrasah melibatkan seluruh pemangku kepentingan sehingga keberhasilan atau kegagalan suatu madrasah adalah keberhasilan atau kegagalan seluruhnya pula. Kepala madrasah, guru, pengawas madrasah, komite madrasah, staf tata usaha memiliki andil dalam menentukan keberhasilan madrasah. Dengan demikian, metode refleksi dan *focus group discussion* menjadi salah satu metode yang bisa digunakan oleh pengawas madrasah. Dalam metode ini, pengawas madrasah mempresentasikan hasil pemantauan dan penilaiannya secara terbuka di hadapan para pemangku kepentingan madrasah. Setelah itu mereka secara bersama-sama melakukan refleksi terhadap apa yang telah disampaikan oleh pengawas madrasah dan berusaha menemukan sendiri faktor-faktor penghambat serta pendukung yang selama ini terjadi dalam penyelenggaraan program madrasah. Kegiatan ini dilakukan dalam bentuk diskusi kelompok dan dapat dilakukan dalam beberapa putaran diskusi sesuai dengan kebutuhan. Tujuannya adalah untuk menyatukan persepsi *stakeholder* madrasah mengenai realitas kondisi madrasah dan menemukan langkah-

langkah yang tepat untuk menanggapi realitas tersebut demi kemajuan madrasah.<sup>14</sup>

Langkah-langkah pelaksanaan FGD, sebagai berikut:

- 1) Sebelum FGD dilaksanakan, semua peserta sudah mengetahui maksud diskusi serta permasalahan yang akan dibahas;
- 2) Peserta FGD hendaknya mewakili berbagai unsur sehingga diperoleh pandangan yang beragam dan komprehensif;
- 3) Pimpinan FGD hendaknya akomodatif dan berusaha menggali pikiran/pandangan peserta dari sudut pandang masing-masing unsur;
- 4) Notulis hendaknya benar-benar teliti dalam mendokumentasikan usulan atau pandangan semua pihak;
- 5) Pimpinan FGD hendaknya mampu mengontrol waktu secara efektif, dan mengarahkan pembicaraan agar tetap fokus pada permasalahan;
- 6) Apabila dalam satu pertemuan belum diperoleh kesimpulan atau kesepakatan, maka dapat dilanjutkan pada putaran berikutnya. Untuk ini diperlukan catatan mengenai hal-hal yang telah dan belum disepakati.<sup>15</sup>

c. Metode *Delphi*

Sejauh ini kebanyakan sekolah merumuskan visi dan misi dalam susunan kalimat “yang bagus”, tanpa dilandasi oleh filosofi dan pendalaman terhadap potensi yang ada. Akibatnya visi dan misi tersebut tidak realistis, dan tidak memberikan inspirasi kepada warga sekolah untuk mencapainya.

Metode *Delphi* merupakan cara yang efisien untuk melibatkan banyak *stakeholder* sekolah tanpa memandang faktor-faktor status yang sering menjadi kendala dalam sebuah diskusi atau musyawarah. Misalnya sekolah mengadakan pertemuan bersama antara sekolah, dinas pendidikan, tokoh masyarakat, orang murid dan guru, maka biasanya pembicaraan hanya didominasi oleh orang-orang tertentu yang percaya diri untuk berbicara dalam forum. Selebihnya peserta hanya akan menjadi pendengar yang pasif.

<sup>14</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Peningkatan Kinerja...*, 47-48.

<sup>15</sup> Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI., *Konsep Supervisi...*, 24.

Metode *Delphi* dapat disampaikan oleh pengawas kepada kepala sekolah ketika hendak mengambil keputusan yang melibatkan banyak pihak. Langkah-langkahnya<sup>16</sup> adalah sebagai berikut :

- 1) Mengidentifikasi individu atau pihak-pihak yang dianggap memahami persoalan dan hendak dimintai pendapatnya mengenai pengembangan sekolah;
- 2) Masing-masing pihak diminta mengajukan pendapatnya secara tertulis tanpa disertai nama/identitas;
- 3) Mengumpulkan pendapat yang masuk, dan membuat daftar urutannya sesuai dengan jumlah orang yang berpendapat sama.
- 4) Menyampaikan kembali daftar rumusan pendapat dari berbagai pihak tersebut untuk diberikan urutan prioritasnya.
- 5) Mengumpulkan kembali urutan prioritas menurut peserta, dan menyampaikan hasil akhir prioritas keputusan dari seluruh peserta yang dimintai pendapatnya.

d. Metode Workshop

Workshop atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh pengawas dalam melakukan supervisi manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala Sekolah, wakil kepala Sekolah dan/atau perwakilan komite Sekolah. Penyelenggaraan workshop ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Kelompok Kerja Kepala Sekolah, Kelompok Kerja Pengawas Sekolah atau organisasi sejenis lainnya. Sebagai contoh, pengawas dapat mengambil inisiatif untuk mengadakan workshop tentang pengembangan Kurikulum 2013, sistem administrasi, peran serta masyarakat, sistem penilaian dan sebagainya.

Agar pelaksanaan workshop berjalan efektif, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

---

<sup>16</sup> Gorton, R.A. *School Administration Challenge and Opportunity For Leadership*. (Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown, 1976)

- (1) Menentukan materi atau substansi yang akan dibahas dalam workshop.  
Materi workshop biasanya terkait dengan sesuatu yang bersifat praktis, walaupun tidak terlepas dari kajian teori yang diperlukan sebagai acuannya.
- (2) Menentukan peserta. Peserta workshop hendaknya mereka yang terkait dengan materi yang dibahas.
- (3) Menentukan penyaji yang membawakan kertas kerja. Kriteria penyaji workshop antara lain:
  - a) Seorang praktisi yang benar-benar melakukan hal yang dibahas.
  - b) Memiliki pemahaman dan libu/bapasan teori yang memadai.
  - c) Memiliki kemampuan menulis kertas kerja, disertai contoh-contoh praktisnya.
  - d) Memiliki kemampuan presentasi yang baik.
  - e) Memiliki kemampuan untuk memfasilitasi/membimbing peserta.
  - f) Mengalokasikan waktu yang cukup.
  - g) Mempersiapkan sarana dan fasilitas yang memadai.

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, pengawas dapat menerapkan teknik supervisi individual dan kelompok. Teknik supervisi individual di sini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada kepala Sekolah atau personil lainnya yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan.

Teknik supervisi kelompok adalah satu melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Kepala-kepala Sekolah yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi.

#### 1. Langkah-langkah Penyusunan Instrumen Pengawasan Pendidikan.

Setidaknya ada dua cara dalam mengembangkan instrumen (alat ukur), yaitu:

- a. dengan mengembangkan sendiri;
- b. dengan cara menyadur (*adaptation*). Sehubungan dengan pengembangan instrumen pengawasan sekolah/madrasah, untuk mengawasi bidang-bidang



garapan manajemen sekolah, seorang pengawas dapat mengembangkan sendiri instrumen pengawasannya.

Di samping itu, pengawas pun dapat menggunakan instrumen yang sudah ada, baik instrumen yang telah digunakan dalam pengawasan sekolah/madrasah sebelumnya maupun berupa instrumen baku literatur yang relevan.

Sebenarnya kegiatan pengawasan identik dengan kegiatan penelitian, setidaknya, dalam langkah-langkah penyusunan instrumen.

Ada beberapa langkah yang harus ditempuh dalam mengembangkan sendiri instrumen pengawasan sekolah/madrasah.

Langkah-langkah tersebut dapat mengikuti tahapan berikut :

- a. Menentukan masalah penelitian (bidang yang akan diawasi)
- b. Menentukan variabel (yang diawasi)
- c. Menentukan instrumen yang akan digunakan
- d. Menjabarkan bangun setiap variabel :
  - 1) Menyusun kisi-kisi
  - 2) Penulisan butir-butir instrument
  - 3) Mengkaji ulang instrumen tersebut yang dilakukan oleh peneliti (pengawas) sendiri dan oleh ahli ahli (melalui judgement)
  - 4) Penyusunan perangkat instrumen sementara
  - 5) Melakukan uji coba dengan tujuan untuk mengetahui :
    - a) apakah instrumen itu dapat diadministrasikan
    - b) apakah setiap butir instrumen itu dapat dan dipahami oleh subjek penelitian (pengawasan)
    - c) mengetahui validitas
    - d) mengetahui reliabilitas, untuk :
      - (1). Perbaiki instrumen sesuai hasil uji coba.
      - (2). Penataan kembali perangkat instrumen yang terpakai untuk memperoleh data yang akan digunakan.

Sedangkan bila pengawas (peneliti) ingin mengembangkan instrumen dengan prosedur adaptasi (menyadur), maka langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

- (1) Penelaahan instrumen asli dengan mempelajari panduan umum (manual) instrumen dan butir-butir instrumen. Hal itu dilakukan untuk memahami bangun variabel, kisi-kisinya, butir-butirnya, cara penafsiran jawaban.
- (2) Penerjemahan setiap butir instrumen ke dalam bahasa Indonesia. Penerjemahan dilakukan oleh dua orang secara terpisah.
- (3). Memadukan kedua hasil terjemahan oleh keduanya.
- (4). Penerjemahan kembali ke dalam bahasa aslinya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kebenaran penerjemahan tadi.
- (5). Perbaiki butir instrumen bila diperlukan.
- (6). Uji pemahaman subjek terhadap butir instrumen.
- (7). Uji validitas instrumen.
- (8). Uji reliabilitas instrumen.

Ada sebelas langkah yang dapat ditempuh untuk mengonstruksikan sebuah instrumen yang standar<sup>17</sup>, yaitu:

- (1) Menentukan tujuan utama penggunaan instrument
- (2) Menentukan tingkah laku yang menggambarkan konstruk yang hendak diukur atau menentukan domain.
- (3) Menyiapkan spesifikasi instrumen, menetapkan proporsi butir yang harus terpusat pada setiap jenis tingkah laku yang ditentukan pada langkah 2.
- (4) Menentukan pola awal butir.
- (5) Mengadakan penelaahan kembali terhadap butir-butir yang diperoleh pada langkah 4 dan melakukan revisi bila perlu.
- (6) Melaksanakan uji coba butir pendahuluan dalam melakukan revisi bila perlu.
- (7) Melaksanakan uji lapangan terhadap terhadap butir-butir hasil langkah 6 pada sampel yang besar yang mewakili populasi untuk siapa instrumen ini dimaksudkan.

---

<sup>17</sup> Crocker, Linda & Algina, James.. *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. Forth Worth: Holt, Rinehart, and Winston Inc. 1986

- (8) Menentukan ciri-ciri statistik skor butir, dan apabila perlu, sisihkan butir-butir yang tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan.
- (9) Merencanakan dan melaksanakan pengkajian reliabilitas dan validitas untuk bentuk akhir instrumen.
- (10) Mengembangkan panduan pengadministrasian, penskoran dan penafsiran skor instrumen.

Pemilihan instrumen pengawasan sekolah harus didasarkan kepada rambu-rambu yang tepat. Sehingga jenis instrumen yang dipilih benar-benar sesuai untuk mengumpulkan data pengawasan secara tepat. Pengawas madrasah bisa lebih kreatif dan inovatif lagi dalam melaksanakan pembinaan pada madrasah binaannya dengan mengembangkan metode-metode yang baru yang disesuaikan dengan kondisi dari Madrasah Tsanawiyah binaannya tersebut. Jadi, peran pengawas dalam peningkatan kompetensi manajerial pendidikan kepala madrasah akan sangat menentukan keberhasilan dan kemajuan madrasah.

Berdasarkan uraian di atas, secara teknis, dalam melaksanakan tugasnya para pengawas sekolah/madrasah haruslah menyusun dan memiliki program kepengawasan manajerial sekolah/madrasah yang diawali dengan penyusunan program kerja berdasarkan hasil pengawasan tahun sebelumnya. Program kerja yang disusun pengawas sekolah/madrasah memiliki kegiatan inti pengawasan dengan langkah-langkah penilaian, pembinaan, dan pemantauan pada semua komponen pendidikan yang ada di sekolah/madrasah binaannya.<sup>18</sup> Pelaksanaan kegiatan pra supervisi melalui koordinasi dan sosialisasi untuk madrasah binaan. Kegiatan pemantauan diarahkan pada pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pelaksanaan supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas terhadap para kepala madrasah dan tenaga kependidikan yang ada mampu mendorong peningkatan fungsi pengelolaan administrasi madrasah.

Dengan berpedoman pada program kerja yang telah dibuat dan tersusun, kemudian dilaksanakan kegiatan inti kepengawasan yang meliputi pemantauan, pembinaan, dan penilaian pada setiap komponen sistem pendidikan di madrasah

---

<sup>18</sup> Nur Aedi, Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan...*, 131.

binaannya. Pada tahap selanjutnya dilakukan pengelolaan dan analisis data hasil pemantauan, pembinaan, dan penilaian, dilanjutkan dengan evaluasi hasil pengawasan dari setiap madrasah binaan. Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis data, disusun laporan hasil pengawasan yang menggambarkan sejauh mana keberhasilan tugas pengawas dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan di madrasah binaannya. Sebagai tahap akhir dari satu siklus kegiatan pengawasan madrasah adalah menetapkan tindak lanjut untuk program pengawasan tahun berikutnya. Tindak lanjut pengawasan diperoleh berdasarkan hasil evaluasi komprehensif terhadap seluruh kegiatan pengawasan dalam satu periode.

## **B. Pengawas Madrasah**

### **1. Pengertian Pengawas Madrasah**

Pengawas dalam lembaga pendidikan memiliki kedudukan sebagai jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Peraturan yang menunjang terhadap keberadaan pengawas sekolah ini yakni PERMENPAN Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pada BAB I pasal 1 dinyatakan pada ayat 2 bahwa,

“Pengawas Sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan”.<sup>19</sup>

Berdasarkan peraturan menteri tersebut, maka pengawas sekolah adalah pejabat yang berwenang dalam bidang pengawasan pada satuan pendidikan melalui usaha membina, memantau, dan menilai dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas. Syaiful Sagala mengatakan bahwa pengawas sekolah ialah tenaga kependidikan profesional yang diberi tugas dan tanggung jawab secara penuh oleh pejabat berwenang untuk

---

<sup>19</sup> Peraturan Menteri Pendayaguna Aparatur Negara dan Reformasi Birokasi No.21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya BAB I Pasal 1 ayat 2

melaksanakan tugas pembinaan dan pengawasan pada satuan pendidikan.<sup>20</sup>

Dalam perspektif lain, menurut Sudarwan Danim pengawas sekolah adalah:

“Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan anak usia dini formal (PAUD, yang dulu sering disebut sebagai pendidikan prasekolah), dasar dan menengah”.<sup>21</sup>

Nur Aedi mengemukakan pengertian yang lebih spesifik tentang pengawas sekolah menengah pertama, yaitu:

“Pengawas sekolah mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam pelaksanaan tugas pengawasan pada sejumlah sekolah baik negeri maupun swasta, baik pengelolaan sekolah maupun seluruh mata pelajaran sekolah dasar kecuali mata pelajaran pendidikan agama dan pendidikan jasmani dan kesehatan”.<sup>22</sup>

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa, pengawas sekolah adalah seseorang yang diberikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang dalam bidang pengawasan pendidikan, baik pengawasan akademik maupun manajerial dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Dalam buku kerja pengawas dinyatakan bahwa pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru.<sup>23</sup> Pendapat lain dikemukakan Duncan yang dikutip Nur Aedi, menyatakan bahwa pengawasan merupakan usaha yang dilakukan pengawas untuk memberikan bantuan kepada individu dalam memperbaiki kinerjanya.<sup>24</sup> Menurut Murdick seperti yang dikutip Nanang Fatah, pengawasan memiliki proses dasar yang terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- a. Menetapkan standar pelaksanaan;
- b. Pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar;

<sup>20</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi...*, 142.

<sup>21</sup> Sudarwan Danim & Khairil, *Profesi Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 116-117.

<sup>22</sup> Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 132.

<sup>23</sup> Tim Penyusun, *Buku Kerja Pengawas* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, 2011), 5.

<sup>24</sup> Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan...*, 4.

c. Menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.<sup>25</sup>

Kedudukan pengawas sekolah telah termaktub dalam PERMENPAN Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pada BAB II pasal 4 dinyatakan pada ayat 1, “Pengawas sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan”.<sup>26</sup> Peraturan tersebut menyiratkan bahwa pengawas sekolah memiliki wewenang dalam melakukan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada satuan pendidikan binaannya, dilengkapi dengan tugas pokok yang meliputi perencanaan, pembinaan dan penilaian.

Definisi yang sama juga terdapat dalam PMA Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah yang telah diubah oleh PMA No. 31 Tahun 2013 tentang Perubahan PMA Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah, adalah “Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional Pengawas Satuan Pendidikan yang tugas, tanggungjawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada Madrasah”.<sup>27</sup>

Menurut undang-undang dan peraturan yang berlaku, keberadaan pengawas sekolah/madrasah jelas dan tegas. Meski demikian, bukan berarti pengawas sekolah/madrasah terbebas dari berbagai masalah. Ternyata institusi pengawas sekolah/madrasah semakin bermasalah setelah terjadinya desentralisasi penanganan pendidikan. Institusi ini sering dijadikan sebagai tempat pembuangan, tempat parkir, dan tempat menimbun sejumlah aparatur yang tidak terpakai lagi (*pejabat rongsokan*). Selain itu, pengawas sekolah/madrasah belum difungsikan secara optimal oleh manajemen pendidikan di kabupaten dan kota. Hal yang paling mengesankan adalah tidak

---

<sup>25</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 101.

<sup>26</sup> Peraturan Menteri Pendayaguna Aparatur Negara dan Reformasi Birokasi No.21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya BAB II pasal 4

<sup>27</sup> Tim Penyusun, *Pedoman Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah* (Jakarta, Dirjen Pendis Kementerian Agama RI, 2014), 1-2.

tercantumnya anggaran untuk pengawas sekolah dalam anggaran belanja daerah (kabupaten/kota). Sekurang-kurangnya fenomena itu masih terlihat sampai sekarang. Apalagi pengawas Pendidikan Agama Islam atau pengawas madrasah yang berada dibawah naungan Kementerian Agama. Dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kementerian Agama belum ada dianggarkan apalagi perhatian dari pemerintah daerah, tentunya sangat jauh sekali. Baik bantuan yang berupa tunjangan insentif atau pun bantuan sarana dan prasarana. Pada hal salah satu pihak yang dinilai memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah adalah pengawas, sebagai unsur tenaga kependidikan yang memiliki tugas pokok memantau, mengawasi, dan mengevaluasi penyelenggaraan pendidikan terkait dengan hal-hal yang bersifat administratif maupun akademik. Seorang pengawas memiliki seperangkat peran dan tugas yang tidak hanya bertujuan untuk mengawasi jalannya penyelenggaraan pendidikan di madrasah secara baik dan terarah, tetapi juga memberi masukan, bimbingan, dan bantuan kepada kepala madrasah dan pendidik dalam melaksanakan tugas pengawas, yakni melakukan supervisi manajerial, supervisi akademik, dan supervisi evaluasi.

## **2. Kualifikasi dan Kompetensi Pengawas Madrasah**

Setiap pekerjaan profesional menuntut adanya standar kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan agar tugas-tugas dan tanggung jawab profesi dapat berjalan secara efektif. Pengawas sekolah/madrasah dalam hal ini dituntut untuk memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia. Sebagai jabatan profesi seorang pengawas sekolah/madrasah dituntut memiliki pendidikan khusus yang tinggi dan pelatihan intensif yang panjang tentang kesupervisian, agar perannya sebagai pengawas sekolah/madrasah dapat dirasakan penuh oleh sekolah/madrasah yang berada di bawah binaannya. Merujuk pada Permenpan No. 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah dijelaskan Standar Kualifikasi Pengawas SMP/MTs:

- a. Berpendidikan minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi;

- b. Guru SMP/MTs bersertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di SMP/MTs atau kepala sekolah SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMP/MTs;
- c. Guru SMP/MTs bersertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di SMP/MTs atau kepala sekolah SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMP/MTs;
- d. Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c;
- e. Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan;
- f. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan/atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan
- g. Lulus sebagai pengawas satuan pendidikan.<sup>28</sup>

Wiles dan Bondi seperti yang dikutip Kadim Masaong menegaskan pengawas sekolah/madrasah profesional dituntut memenuhi kompetensi khusus, sebagai berikut:

- a. Pengembang tenaga pendidik dan kependidikan;
- b. Pengembang kurikulum;
- c. Spesialis pembelajaran;
- d. Mediator dan penghubung orangtua siswa, guru, dan *stakeholder* sekolah lainnya;
- e. Pengembang staf;
- f. Seorang administrator;
- g. Manajer perubahan; dan
- h. Seorang evaluator.<sup>29</sup>

Rincian kegiatan pengawas sebagaimana tercantum di Permenpan 21 tahun 2010, yaitu menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru. Jabatan pengawas sekolah bukan sesuatu yang bersifat otomatis sebagai suatu jenjang setelah seseorang menjalani tugas sebagai guru dalam jangka waktu tertentu.

Sebagai pelaksana teknis fungsional dalam bidang supervisi, pengawas sekolah harus memiliki kualifikasi dan kompetensi tertentu.

<sup>28</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, 3.

<sup>29</sup> Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru* (Bandung: Alfabeta, 2013), 16.



Kualifikasi pengawas pada umumnya adalah memiliki pangkat minimal penata golongan ruang III/c, berusia maksimal 50 tahun sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan, lulus seleksi pengawas satuan pendidikan, dan menempuh pendidikan profesi pengawas. Kemudian, kualifikasi khusus bagi pengawas didasarkan pada tingkatan satuan pendidikan. Kualifikasi khusus pengawas pada tingkat SMP/MTs adalah berlatar belakang minimal S1 diutamakan S2 kependidikan dengan keahlian pendidikan ke-SMP/MTs-an, pernah menjadi guru SMP/MTs bersertifikat dengan pengalaman kerja minimal 8 (delapan) tahun atau Kepala SMP/MTs berpengalaman kerja minimal 4 (empat) tahun.

Untuk menjadi pengawas sekolah harus memiliki kompetensi khusus yang disyaratkan dan itu diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Adapun Kompetensi dari dimensi dimaksud sebagai berikut:

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian pengawas sekolah/madrasah adalah kemampuan pengawas sekolah dalam menampilkan dirinya atau performance diri sebagai pribadi yang:

- 1) bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas pokoknya;
- 2) kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah;
- 3) ingin tahu hal-hal baru tentang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni;
- 4) memiliki motivasi kerja dan kemampuan memotivasi orang lain.<sup>30</sup>

Makna dari kompetensi kepribadian sebagaimana dikemukakan di atas adalah sikap dan perilaku yang ditampilkan pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya mengandung empat karakteristik di atas. Ini berarti sosok pribadi pengawas sekolah harus tampil beda dengan sosok pribadi yang lain dalam hal tanggung jawab, kreatifitas, rasa ingin tahu dan motivasi dalam bekerja. Sosok pribadi tersebut diharapkan menjadi kebiasaan dalam perilakunya.

---

<sup>30</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

b. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial pengawas adalah kemampuan pengawas sekolah/madrasah dalam membina hubungan dengan berbagai pihak serta aktif dalam kegiatan organisasi profesi pengawas (APSI). Kompetensi sosial pengawas sekolah/madrasah mengindikasikan dua keterampilan yang harus dimiliki pengawas sekolah/madrasah yakni (1) keterampilan berkomunikasi baik lisan atau tulisan termasuk keterampilan bergaul dan (2) keterampilan bekerja dengan orang lain, baik secara individu maupun secara kelompok/organisasi.<sup>31</sup> Keterampilan ini mensyaratkan tampilnya sosok pribadi pengawas yang luwes, terbuka, mau menerima kritikan serta selalu memandang positif orang lain. Kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial pengawas sekolah/madrasah sebagaimana dijelaskan di atas hanya tambahan dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial guru dan kepala sekolah. Karena pengawas sekolah/madrasah berasal dari guru atau kepala sekolah sehingga kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial guru atau kepala sekolah sudah melekat pada dirinya.

c. Kompetensi Supervisi Manajerial

Kompetensi supervisi manajerial adalah kemampuan pengawas sekolah/madrasah dalam melaksanakan pengawasan manajerial yakni menilai dan membina kepala sekolah dan tenaga kependidikan lain yang ada di sekolah/madrasah dalam mempertinggi kualitas pengelolaan dan administrasi sekolah/madrasah. Standar administrasi dan pengelolaan sekolah/madrasah secara konseptual dan operasional tersirat dan tersurat dalam rumusan kompetensi inti kepala sekolah khususnya pada dimensi kompetensi manajerial. Selain itu, dalam kompetensi manajerial pengawas, pengawas dituntut untuk menguasai program dan kegiatan bimbingan konseling serta memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan di sekolah binaannya.<sup>32</sup> Untuk itu, pengawas sekolah harus

---

<sup>31</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

<sup>32</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

menguasai teori, konsep serta prinsip tentang metode dan teknik supervisi pendidikan beserta aplikasinya dalam penyusunan program dan praktek pengawasan manajerial.

d. Kompetensi Supervisi Akademik

Kompetensi supervisi akademik adalah kemampuan pengawas sekolah/madrasah dalam melaksanakan pengawasan akademik yakni menilai dan membina guru dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakannya agar berdampak terhadap kualitas hasil belajar siswa. Kompetensi supervisi akademik intinya adalah membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran. Oleh sebab itu, sasaran supervisi akademik adalah guru dalam proses belajar pembelajaran. Materi pokok pembelajaran adalah penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas. Berikut adalah kompetensi inti dari dimensi kompetensi supervisi akademik.

- 1) menguasai konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran;
- 2) menguasai konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan proses pembelajaran/pembimbingan tiap mata pelajaran;
- 3) membimbing guru dalam menyusun silabus mata pelajaran berdasarkan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar serta prinsip-prinsip pengembangan KTSP;
- 4) membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik;
- 5) membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran tiap mata pelajaran;
- 6) membimbing guru dalam melaksanakan pembelajaran di laboratorium dan di lapangan;
- 7) membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media serta fasilitas pembelajaran/bimbingan;
- 8) membimbing guru dalam memanfaatkan teknologi, informasi untuk pembelajaran/bimbingan.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

e. Kompetensi Evaluasi Pendidikan

Kompetensi evaluasi pendidikan adalah kemampuan pengawas sekolah/madrasah dalam kegiatan mengumpulkan, mengolah, menafsirkan dan menyimpulkan data dan informasi untuk menentukan tingkat keberhasilan pendidikan. Materi pokok kompetensi evaluasi pendidikan adalah penilaian proses dan hasil belajar, penilaian program pendidikan, penilaian kinerja guru, penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dan kinerja sekolah/madrasah. Penilaian itu sendiri diartikan sebagai proses memberikan pertimbangan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Oleh sebab itu ciri dari kegiatan penilaian adalah adanya obyek yang dinilai, adanya kriteria yang dijadikan indikator keberhasilan dan adanya interpretasi dan *judgement*. Setiap kegiatan penilaian akan menghasilkan data hasil penilaian yang harus diolah dan dianalisis untuk pengambilan keputusan.

Dimensi kompetensi evaluasi pendidikan terdiri atas enam kompetensi inti yakni:

- 1) menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pembelajaran/bimbingan;
- 2) membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan;
- 3) menilai kinerja kepala sekolah, guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya dalam meningkatkan mutu pendidikan;
- 4) memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa; serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/ bimbingan;
- 5) membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan;
- 6) mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, guru dan staf sekolah.<sup>34</sup>

f. Kompetensi Penelitian dan Pengembangan

Penelitian merupakan metode ilmiah yakni memecahkan masalah dengan menggunakan logika berpikir yang didukung oleh data empiris. Logika berpikir tampak dalam prosesnya dengan menempuh langkah-

---

<sup>34</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

langkah yang sistematis mulai dari pengumpulan data, mengolah dan menafsirkan data, menguji data sampai menarik kesimpulan. Data dikatakan empiris sebab menggambarkan apa yang terjadi di lapangan. Dalam kompetensi penelitian materi yang perlu dikuasai pengawas sekolah/madrasah antara lain pendekatan, metode dan jenis penelitian, merencanakan dan melaksanakan penelitian, mengolah dan menganalisis data, menulis laporan hasil penelitian sebagai karya tulis ilmiah serta memanfaatkan hasil-hasil penelitian. Kompetensi penelitian bagi pengawas bermanfaat ganda yakni manfaat untuk dirinya sendiri agar dapat menyusun karya tulis ilmiah (KTI) berbasis penelitian dan manfaat untuk membina guru dan kepala sekolah dalam hal merencanakan dan melaksanakan penelitian khususnya penelitian tindakan.

Dimensi kompetensi penelitian dan pengembangan terdiri atas delapan kompetensi inti yakni:

- 1) menguasai berbagai pendekatan, jenis dan metode penelitian dalam pendidikan;
- 2) menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karir profesinya;
- 3) menyusun proposal penelitian pendidikan baik penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif;
- 4) melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok dan tanggungjawabnya;
- 5) mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif;
- 6) menulis karya tulis ilmiah dalam bidang pendidikan dan kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan;
- 7) menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan;
- 8) memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas baik perencanaan, maupun pelaksanaannya di sekolah/madrasah.<sup>35</sup>

Berdasarkan uraian di atas, pengawas sekolah/madrasah harus memiliki 6 (enam) kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, supervisi

---

<sup>35</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, serta kompetensi sosial. Khusus untuk kompetensi supervisi manajerial seorang pengawas harus bisa menguasai metode, teknik, dan prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, mampu menyusun program pengawasan sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan program sekolah, mampu menyusun metode kerja dan instrumen untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan, mampu menyusun laporan hasil pengawasan dan menindaklanjuti untuk perbaikan program pengawasan selanjutnya, mampu membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah, mampu membina guru, mampu memotivasi kepala sekolah dan guru, dan memahami standar nasional pendidikan.

### 3. Tugas dan Fungsi Pengawas Madrasah

Tugas pokok pengawas sekolah pada satuan pendidikan pada dasarnya adalah melakukan pengawasan, pembinaan serta penilaian dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Tugas pokok pengawas sekolah dalam PERMENPAN Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pada BAB II pasal 5 menyatakan sebagai berikut:

“Tugas pokok pengawas sekolah adalah melakukan 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 pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus”.<sup>36</sup>

Menurut Nana Sudjana seperti yang dikutip oleh Kompri menyatakan bahwa tugas pengawas pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melakukan fungsi-fungsi supervisi, baik itu melakukan supervisi manajerial maupun supervisi akademik. Adapun yang harus dilakukan oleh pengawas sekolah adalah sebagai berikut:

---

<sup>36</sup> Peraturan Menteri Pendayaguna Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya BAB II pasal 5

- a. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan seluruh staf sekolah;
- b. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya;
- c. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan *stakeholder* sekolah.<sup>37</sup>

Lebih lanjut Nana Sudjana, sebagaimana dikutip Kompri menyatakan bahwa tugas pokok pengawas sekolah yang pertama adalah melakukan supervisi manajerial yang pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian, dan bantuan/bimbingan mulai dari perencanaan program, proses, sampai dengan hasil.<sup>38</sup> Bantuan dan bimbingan yang dilakukan oleh pengawas sekolah dalam supervisi manajerial diberikan kepada kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam pengelolaan sekolah atau penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah.

Tugas pengawas sekolah yang kedua adalah melakukan supervisi akademik yang berkaitan dengan membantu dan membina guru-guru di sekolah dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.<sup>39</sup> Menurut Nur Aedi, pengawas sekolah memiliki tugas yang menuntut profesionalitas. Seorang pengawas sekolah wajib melaksanakan tugas, sebagai berikut:

- a. Menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan dan membimbing dan melatih profesional guru;
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- c. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, nilai agama dan etika; dan

---

<sup>37</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan: Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2015), 284.

<sup>38</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan...*, 285.

<sup>39</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan...*, 285.

d. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.<sup>40</sup>

Di bawah ini penulis sajikan dimensi dari tugas pengawas sekolah berdasarkan pendapat Fathurrohman & Ruhyanani, sebagai berikut.

**Tabel 2.1**  
**Dimensi Tugas Pengawas Sekolah<sup>41</sup>**

<b>Dimensi Tugas Pengawas</b>	<b>Sasaran</b>
Menyupervisi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Kepala Sekolah</li> <li>2. Kinerja Guru</li> <li>3. Kinerja Staf Sekolah</li> <li>4. Pelaksanaan kurikulum/mata pelajaran</li> <li>5. Pelaksanaan pembelajaran</li> <li>6. Ketersediaan dan pemanfaatan sumber daya</li> <li>7. Manajemen sekolah, dan lain-lain</li> </ol>
Memberi Nasihat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepada Guru</li> <li>2. Kepala Sekolah</li> <li>3. Tim kerja sekolah dan staf</li> <li>4. Komite Sekolah</li> <li>5. Orang tua siswa</li> </ol>
Memantau	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penjaminan/standar mutu pendidikan</li> <li>2. Proses dan hasil belajar peserta didik</li> <li>3. Pelaksanaan ujian</li> <li>4. Rapat guru dan staf</li> <li>5. Hubungan sekolah dengan masyarakat</li> <li>6. Data statistik kemajuan sekolah</li> </ol>
Membuat laporan perkembangan kepengawasan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepada Dinas Pendidikan Kab./Kota</li> <li>2. Dinas Pendidikan Provinsi</li> <li>3. Depdiknas</li> <li>4. Publik</li> <li>5. Sekolah Binaan</li> </ol>
Mengkoordinasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkoordinasi sumber personal dan material</li> <li>2. Kegiatan antarsekolah</li> <li>3. Kegiatan <i>pre/in-service training</i> bagi guru dan kepala sekolah serta pihak lain</li> <li>4. Pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah</li> </ol>
Memimpin	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan kualitas SDM di sekolah binaan</li> <li>2. Pengembangan sekolah</li> <li>3. Partisipasi dalam kegiatan manajerial di Dinas Pendidikan</li> <li>4. Berpartisipasi dalam perencanaan pendidikan di kabupaten/kota</li> <li>5. Berpartisipasi dalam seleksi calon kepala sekolah/madrasah</li> <li>6. Berpartisipasi dalam merekrut personel proyek atau program-program khusus pengembangan mutu sekolah</li> </ol>

<sup>40</sup> Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan...*, 131-132.

<sup>41</sup> Muhammad Fathurrohman & Hindama Ruhyanani, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015), 26-27.



	7. Pengelolaan konflik 8. Berpartisipasi dalam menangani pengaduan
--	---

Secara umum, pengawas sekolah berfungsi sebagai pemerbaik dan peningkat kualitas pendidikan, dengan demikian segala aktifitas sekolah yang berkaitan dengan upaya memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan menjadi bagian bidang garapan pengawas.<sup>42</sup> Menurut Nana Sudjana yang dikutip Kompri, salah satu fungsi pengawas sekolah dalam melakukan supervisi manajerial berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang mencakup: Perencanaan, Koordinasi, Pelaksanaan, Penilaian, Pengembangan SDM Kependidikan dan Sumber Daya lainnya.<sup>43</sup>

Kemudian sasaran dari supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah dalam mengelola administrasi sekolah, seperti:

- a. Administrasi kurikulum
- b. Administrasi keuangan
- c. Administrasi sarana prasarana/perlengkapan
- d. Administrasi personal atau ketanagaan
- e. Administrasi kesiswaan
- f. Administrasi hubungan sekolah dan masyarakat
- g. Administrasi budaya dan lingkungan sekolah
- h. Aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.<sup>44</sup>

Berdasarkan kajian konsep tentang pengawas sekolah dapat disimpulkan bahwa, pengawas sekolah adalah seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang dalam hal mengawasi, membina, dan menilai sekolah, baik sekolah negeri maupun swasta untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam hal ini pengawas sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang supervisi akademik dan supervisi manajerial.

## C. Teori Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

### 1. Pengertian dan Kompetensi Kepala Madrasah

<sup>42</sup> Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 225.

<sup>43</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan...*, 289.

<sup>44</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan...*, 289.

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” diartikan “ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga”. “Madrasah” berasal dari bahasa Arab: “*darasa, yadrusu, darsan wa darusun wa diri satun*”, yang berarti: terhapus, hilang bekasnya, menghapus, menjadikan usang, melatih, mempelajari. Dilihat dari pengertian ini, maka madrasah berarti merupakan tempat untuk mencerdaskan para peserta didik, menghilangkan ketidaktahuan atau memberantas kebodohan mereka sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.<sup>45</sup>

Wahjosumidjo mengemukakan secara sederhana mengenai definisi kepala madrasah, “sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar, mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.<sup>46</sup>

Menurut Wasty Sumanto dan Hendayat Soetopo, memberikan definisi kepala madrasah secara lebih lengkap, yaitu seorang yang ditugasi oleh pihak ketiga, untuk memimpin suatu lembaga pendidikan Sekolah. Di dalam menjalankan tugasnya, Kepala Madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan kearah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala Madrasah bertugas melaksanakan fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala Madrasah yang berhasil apabila memahami keberadaan Sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, dan mampu melaksanakan peranan

---

<sup>45</sup> Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), 183-184.

<sup>46</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 82.

Kepala Madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>47</sup>

Kepala sekolah merupakan jabatan yang diperoleh seseorang sekian lama menjabat sebagai guru. Seseorang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Davis & Thomas, sebagaimana dikutip Wahyudi, berpendapat bahwa kepala sekolah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu memimpin sekolah;
- b. Mempunyai jiwa kepemimpinan untuk mencegah masalah;
- c. Mempunyai keterampilan sosial;
- d. Professional dan kompeten dalam bidang tugasnya.<sup>48</sup>

Wahyudi, juga mengutip De Roche, bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dan administrator pendidikan harus mempunyai kemampuan:

- a. Mempunyai sifat-sifat kepemimpinan;
- b. Mempunyai harapan tinggi (*high expectation*) terhadap sekolah;
- c. Mampu mendayagunakan sumber daya sekolah;
- d. Professional dalam bidang tugasnya.<sup>49</sup>

Berdasarkan kajian di atas, jabatan kepala sekolah memerlukan orang-orang yang mampu memimpin sekolah dan profesional dalam bidang pendidikan. Namun kenyataan di lapangan membuktikan bahwa tidak semua kepala madrasah memenuhi kriteria yang ditentukan, tetapi lebih mengutamakan pada golongan ataupun kepangkatan yang dijalani melalui masa kerja.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya

---

<sup>47</sup> Wasty Sumanto dan Hendayat Soetopo, *Kepemimpinan Dalam Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, t.t), 18.

<sup>48</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)* (Bandung: Alfabeta, 2009), 63.

<sup>49</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan...*, 63.

sebagai pemimpin guru.<sup>50</sup> Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Madrasah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu ditunjang oleh kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Karena pekerjaan kepala madrasah adalah pekerjaan yang berat yang menuntut kemampuan ekstra.<sup>51</sup>

Kepala madrasah dipandang sebagai orang yang mampu menjalankan amanat dalam menciptakan keberhasilan dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Keberhasilan ini tentunya harus didukung dengan berbagai macam kemampuan dan keterampilan yang harus dikuasai dan dimiliki sehingga mampu menjalankan tugas-tugas madrasah. Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

- a. Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- b. Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- c. Pengetahuan yang luas. Kepala sekoah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- d. Ketrampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat; ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf; serta ketrampilan

---

<sup>50</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: Elkaf, 2010), 133.

<sup>51</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 98.

konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya.<sup>52</sup>

Beberapa kriteria di atas, dapat dijadikan sebagai landasan seorang kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga pada akhirnya akan mampu mencapai tujuan. Jika seorang kepala madrasah memenuhi semua persyaratan di atas, maka tujuan pendidikan akan dapat dicapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah sebagai pemimpin/*leader* sangat dianjurkan untuk dapat memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen.

Seseorang dinyatakan kompeten di bidang tertentu jika menguasai kecakapan bekerja sebagai suatu keahlian selaras dengan bidangnya. Kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan disyaratkan menguasai ketrampilan dan kompetensi tertentu yang dapat mendukung pelaksanaan tugasnya. Suhertin dalam Wahyudi mengartikan “kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan”.<sup>53</sup> Kompetensi diperoleh melalui berbagai macam pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikuti yang sesuai dengan standar dan kualitas tertentu dengan tugas yang akan dilaksanakan. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Supandi dalam Wahyudi bahwa:

“Kompetensi adalah seperangkat kemampuan untuk melakukan sesuatu jabatan, dan bukan semata-mata pengetahuan saja. Kompetensi menuntut kemampuan kognitif, kondisi afektif, nilai-nilai dan ketrampilan tertentu yang khas dan spesifik berkaitan dengan karakteristik jabatan atau tugas yang dilaksanakan”.<sup>54</sup>

Spesifikasi kemampuan tersebut dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Kepala sekolah yang memenuhi kriteria dan persyaratan suatu jabatan berarti berwenang atas jabatan atau tugas yang diberikan dengan kata lain memenuhi persyaratan kompetensi. Dengan demikian, kompetensi kepala sekolah adalah

---

<sup>52</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), 185-186.

<sup>53</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan...*, 28.

<sup>54</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan...*, 28.

pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi “(1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial”.<sup>55</sup>

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan suatu performansi pribadi (sifat-sifat) yang harus dimiliki seorang. Dimensi kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam Sagala dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin;
- 2) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah;
- 3) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 4) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- 5) Memiliki bakti dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.<sup>56</sup>

b. Kompetensi Manajerial

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Kompetensi manajerial yang tertuang dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 adalah sebagai berikut:

---

<sup>55</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

<sup>56</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi...*, 128.

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencairan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.<sup>57</sup>

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko dan mendapatkan keuntungan. Para ahli sepakat bahwa yang dimaksud dengan kewirausahaan menyangkut tiga perilaku, yaitu: (1) kreatif, (2) komitmen (motivasi tinggi dan penuh tanggungjawab), (3) berani mengambil resiko dan kegagalan. Dimensi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam Wahyudi dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah;
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah;
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah;

---

<sup>57</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007.

- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah;
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.<sup>58</sup>

d. Kompetensi Supervisi

Dalam pengelolaan kegiatan, kepala madrasah perlu melakukan pembinaan dan penilaian. Pembinaan lebih ke arah memberi bantuan kepada guru dan personel lainnya, penilaian lebih ke arah mengukur dengan cara melakukan audit mutu tentang prosedur kerja dan instruksi kerja yang telah ditetapkan secara bersama-sama dapat tercapai atau tidak. Oleh karenanya, kepala madrasah harus memiliki kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru dan personel madrasah lainnya dengan kegiatan sebagai berikut:

- 1) Merencanakan program supervisi akademik peningkatan kinerja guru;
- 2) Melaksanakan supervisi akademik guru melalui pendekatan dan teknik supervisi yang tepat;
- 3) Melakukan tindak lanjut terhadap hasil supervisi akademik guru sebagai ikhtiar peningkatan kinerja guru.<sup>59</sup>

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan suatu kemampuan seorang kepala sekolah/madrasah dalam hal berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orang-orang yang terkait dalam dunia pendidikan. Seorang kepala sekolah/madrasah harus mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan siapa saja dan mampu bersikap kooperatif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi, dan pada akhirnya mampu beradaptasi di tempat tugas dengan keberagaman sosial budaya yang berbeda. Dimensi kompetensi sosial kepala sekolah, dijabarkan Wahyudi, sebagai berikut:

<sup>58</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan...*, 31.

<sup>59</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.



- 1) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan social terhadap orang atau kelompok lain.<sup>60</sup>

Dari berbagai pendapat tentang kompetensi kepala sekolah/madrasah yang peneliti sebutkan diatas, maka perlu kiranya seorang kepala sekolah dituntut profesional dalam menjalankan tugasnya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal. Kompetensi-kompetensi di atas merupakan syarat ideal kepala madrasah dalam membangun pendidikan ditengah-tengah tuntutan zaman dan tuntutan masyarakat. Siapapun kepala madrasah yang memimpin suatu lembaga pendidikan apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh guru, siswa, staf dan masyarakat sudah cukup untuk menyatakan bahwa kepala madrasah tersebut adalah kepala madrasah yang ideal, sehingga akan dapat memotivasi kerja, menciptakan budaya kerja disiplin bagi para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah. Namun demikian bahwa, beberapa kompetensi yang ada pada kepala madrasah, peneliti hanya membatasi pada aspek kompetensi supervisi saja, hal ini agar penelitian lebih fokus pada aspek supervisi.

## **2. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah**

Dalam Permendiknas No. 28 Tahun 2010 Bab I pasal 1 disebutkan bahwa Kepala Madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin madrasah. Berdasarkan hal tersebut kepala madrasah memiliki fungsi ganda di madrasah yaitu sebagai guru dan kepala madrasah. Sehingga kepala madrasah harus memiliki dua jenis kompetensi sekaligus yaitu kompetensi guru dan kompetensi kepala madrasah. Sebagai guru, kepala madrasah harus memiliki 4 (empat) kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Sebagai kepala madrasah harus memiliki 5 (lima) kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Jadi, jika dipadukan maka

---

<sup>60</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan...*, 32.

kepala madrasah harus memiliki 7 (tujuh) kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional sebagai guru, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Salah satu di antara kompetensi kepala madrasah yang sangat penting dalam pengelolaan dan pengembangan madrasah adalah kompetensi manajerial pendidikan dalam mengelola suatu proses pendidikan sebagai *top leader*.

Kompetensi manajerial pendidikan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan madrasah. Dalam pelaksanaannya mencakup pengembangan madrasah, pengelolaan segala sumber daya, pengelolaan ketatausahaan, pengelolaan sistem informasi, dan lain sebagainya. Dalam melaksanakan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dibutuhkan peran kepala madrasah sebagai pemimpin yang menjadi teladan, mengayomi, dan memberi motivasi.

Kompetensi manajerial pendidikan kepala madrasah dapat diuraikan satu persatu, sebagai berikut:

a. Kepala Madrasah sebagai Perencana

Madrasah adalah sebuah system yang memiliki komponen inti yang terdiri dari *input*, *process*, dan *output*. Komponen-komponen tersebut harus berpadu satu sama lain karena merupakan satu kesatuan utuh yang saling terkait, terikat, mempengaruhi, membutuhkan, dan menentukan. Selain komponen inti dari sebuah sistem yang meliputi *input*, *process*, dan *output*, madrasah juga memiliki akuntabilitas terhadap konteks pendidikan dan *outcome*. Konteks pendidikan berbeda dengan organisasi lain karena sifatnya yang *intangibile*, pendidikan mengharapkan hasil/produk bukan semata-mata keluaran secara kuantitatif, tetapi *outcome* atau hasil yaitu lulusan yang bermanfaat pada masyarakat atau lingkungannya sesuai proses yang dilakukan. Sebagai sebuah organisasi, yang di dalamnya memuat sebuah sistem, madrasah merupakan suatu sistem terbuka karena mempunyai relasi-relasi dengan lingkungan. Selain sebagai wahana pembelajaran, lingkungan juga merupakan tempat

berasalny masukan (*input*). *Input* madrasah dapat diidentifikasi mulai dari manusia, finansial, material/bahan-bahan, metode-metode, dan mesin-mesin.<sup>61</sup>

Untuk pengelolaan semua *input* dibutuhkan perencanaan yang matang. Kepala madrasah harus menjadi perencana yang baik di madrasah. Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen, adalah kegiatan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Kesalahan dalam perencanaan maka hasilnya adalah kegagalan dalam *output* dan *outcome*. Perencanaan adalah fungsi organik pertama dalam manajemen. Tanpa adanya perencanaan maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka usaha mencapai tujuan. Perencanaan secara sederhana berarti keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Berdasarkan hal tersebut, kebijakan-kebijakan yang dirumuskan dalam suatu rencana mencakup struktur organisasi yang hendak disusun, rekrutmen serta pemberdayaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sistem dan prosedur yang hendak dipergunakan, serta alat-alat lainnya yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan tersebut.<sup>62</sup>

Menurut Muhaimin dkk., perencanaan madrasah meliputi penentuan visi, misi, dan tujuan madrasah, rencana strategis pengembangan madrasah, rencana kerja tahunan madrasah, dan rencana biaya dan pendanaan.<sup>63</sup> Jadi, peran kepala madrasah sebagai perencana adalah membentuk tim pengembang madrasah yang akan membantunya dalam perencanaan madrasah yang meliputi analisis kekuatan/kelemahan dan harapan/tantangan, perumusan rencana strategis pengembangan

---

<sup>61</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 1-3.

<sup>62</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 88.

<sup>63</sup> Muhaimin dkk., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 199-357.

madrasah, penyusunan rencana jangka menengah, penyusunan rencana kerja tahunan, dan penyusunan rencana kegiatan dan anggaran madrasah.

b. Kepala Madrasah sebagai Pengembang Organisasi Madrasah

Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah. Untuk mencapai madrasah yang efektif, kepala madrasah harus menjadi pengembang yang baik. Madrasah efektif adalah suatu lembaga pendidikan Islam yang mempunyai kurikulum, strategi belajar mengajar yang efektif, dan ada interaksi dengan pihak yang berkepentingan (peserta didik, guru, orang tua, lingkungan dan pejabat yang terkait) dan menghasilkan keluaran yang dapat diandalkan.<sup>64</sup>

Salah satu konsep pengembangan madrasah adalah *School Based Manajement* (Manajemen Berbasis Sekolah). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) mulai muncul di Amerika Serikat ketika para orang tua dan masyarakat mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS memberikan otonomi yang luas pada madrasah dengan melibatkan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan supaya madrasah lebih leluasa mengelola segala sumber daya dan sumber dana serta lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat setempat. Di samping itu, masyarakat akan ikut memahami, membantu, dan mengawasi pengelolaan pendidikan.

Dalam rangka melaksanakan MBS, kepala Madrasah Tsanawiyah harus memiliki berbagai kemampuan di antaranya yang berkaitan dengan pembinaan disiplin guru dan pegawai serta pemberian motivasi dan penghargaan. Sehubungan dengan hal tersebut, kepala madrasah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif;
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan;

---

<sup>64</sup> Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah* (Semarang: al-Qalam Press, 2006), 146.

- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan;
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di madrasah;
- 5) Bekerja dengan tim manajemen; dan
- 6) Berhasil mewujudkan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.<sup>65</sup>

Berdasarkan hal tersebut, maka kepala Madrasah Tsanawiyah harus punya kemampuan mengomunikasikan seluruh program madrasah kepada seluruh *stakeholder* agar perencanaan dapat terlaksana dengan baik. Begitu pula ketika kepala madrasah akan menetapkan suatu kebijakan, maka komunikasi kepada seluruh pemangku kepentingan harus diperbaiki agar kebijakan-kebijakannya dapat dipahami dan terlaksana dengan baik.

c. Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Sumber Daya Madrasah (SDM)

Berbagai riset telah menemukan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor yang paling dominan adalah karakter dari pemimpin tersebut sebagaimana telah dikemukakan oleh Covey, sebagaimana dikutip Muhaimin, dkk., bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.<sup>66</sup> Kepemimpinan kepala madrasah terhadap SDM harus mengedepankan sifat kasih sayang dan mencintai. Kepala madrasah harus menyayangi dan mencintai orang-orang yang dipimpinnya. Nabi Muhammad SAW pernah mengatakan bahwa siapa saja yang tidak menyayangi maka tidak akan disayangi atau dengan kata lain siapa saja yang mau disayangi maka harus menyayangi. Dengan kemampuan menyayangi seorang kepala madrasah akan menjadikan SDM sebagai aset utama yang paling penting. Itulah sebabnya kemudian kepala madrasah dalam hubungannya dengan orang-orang dalam madrasah tidak lagi memosisikan diri sebagai atasanbawahan, tetapi akan memosisikan diri

<sup>65</sup> E. Mulyasa, *Manajemen...*, 118-126.

<sup>66</sup> Muhaimin dkk., *Manajemen Pendidikan...*, 29.

sebagai seorang pembimbing. Pembimbing tidak takut tersaingi dengan orang-orang yang dipimpinya, justru dia akan mempersiapkan kadernya untuk menjadi pelanjut dalam kepemimpinan.<sup>67</sup>

Jadi, kepala madrasah selaku pemimpin SDM haruslah memimpin secara manusiawi dengan menjunjung tinggi hak-hak asasi orang-orang yang dipimpinya agar tercipta budaya organisasi yang humanis dan mampu melahirkan calon-calon kepala madrasah melalui proses pembimbingan.

d. Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Pembelajaran Madrasah yang Efektif

Madrasah sebagai organisasi pembelajar merupakan kumpulan dari individu pembelajar yang ada di dalamnya. Ciri-ciri organisasi pembelajar adalah: (1) madrasah memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada di dalamnya untuk terus belajar dan mengembangkan kapasitas dirinya; dan (2) madrasah tersebut merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan itu sendiri.<sup>68</sup> Jika semua personil madrasah selalu mengembangkan dirinya, maka secara otomatis kegiatan pembelajaran di madrasah akan berkualitas. Dan memang kegiatan pembelajaran di madrasah adalah kegiatan inti dari proses pendidikan yang harus terus ditingkatkan. Di samping itu, kepala madrasah harus memastikan bahwa kurikulum yang dilaksanakan sesuai dengan visi misi madrasah. Pada setiap mata pelajaran ditekankan satu aspek yang mencerminkan visi misi madrasah. Misalnya, visi madrasah adalah mewujudkan peserta didik yang berwawasan sosial, maka pada setiap mata pelajaran disisipkan misi untuk mencapai visi tersebut. Contohnya, pada mata pelajaran Al-Quran Hadits diperkuat dengan ayat Al-Qur'an dan Hadits yang menekankan perlunya hidup bermasyarakat, pada mata pelajaran Fiqih diperkuat hukum-hukum bermuamalat, pada mata pelajaran Aqidah Akhlak ditekankan keseimbangan antara hubungan kepada Allah dan hubungan kepada sesama manusia bahkan dengan alam.

<sup>67</sup> Muhaimin dkk., *Manajemen Pendidikan...*, 33-36

<sup>68</sup> Muhaimin dkk., *Manajemen Pendidikan...*, 89

Salah satu kompetensi kepala madrasah yang sangat terkait dengan perannya sebagai pemimpin pembelajaran adalah melaksanakan supervisi akademik. Tujuannya adalah untuk mengupayakan peningkatan kualitas proses pembelajaran sehingga menghasilkan *output* yang berkualitas pula. Teknik supervisi akademik yang bisa diterapkan adalah penilaian administrasi pembelajaran, observasi kegiatan pembelajaran, penilaian administrasi penilaian, dan supervisi klinis. Hasil dari supervisi tersebut dievaluasi untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan kegiatan pembelajaran untuk selanjutnya ditindaklanjuti dengan kegiatan penguatan atau pengembangan diri para guru yang masih memiliki kelemahan/kelemahan dan atau pemberian penghargaan bagi guru yang melaksanakan kegiatan pembelajaran yang berkualitas.

- e. Kepala Madrasah sebagai Inovator Budaya dan Iklim Madrasah yang Kondusif

Sebagai sebuah organisasi, setiap madrasah memiliki budaya yang berbeda satu sama lainnya. Para ahli manajemen mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi persepsi, pandangan, dan cara kerja orang yang ada di dalamnya. Apakah warga madrasah menunjukkan kegairahan, kedisiplinan, rasa suka atau moral-moral yang negatif seperti malas, kurang responsif, apatis, dan sebagainya. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak tampak tetapi dapat memengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi.<sup>69</sup>

Defenisi budaya sekolah/madrasah, sebagaimana dirumuskan oleh Phillips dalam Aan Komariah dan Ceki Triatna, adalah “*The believes, attitudes, and behaviors which characterize a school*”. Pada defenisi tersebut keyakinan, pendirian, sikap, dan perilaku menjadi inti dari karakter yang terbangun yang membentuk budaya madrasah. Sedangkan Deal dan Patterson, juga dikutip Aan Komariah dan Ceki Triatna,

---

<sup>69</sup> Aan Komariah dan Ceki Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 98.

mengartikannya sebagai “*deep patterns of values, beliefs, and traditions that have formed over the course of the school’s history*”. Dari defenisi tersebut dijelaskan bahwa budaya madrasah terbentuk melalui proses perjalanan sejarahnya melalui implementasi nilai-nilai, keyakinan, dan tradisi orang-orang di dalamnya.<sup>70</sup>

Oleh karena itu, kepala madrasah harus menjadi inovator dalam membangun budaya dan iklim madrasah yang kondusif. Kepala madrasah bisa mengembangkan suatu tradisi baru yang baik yang belum pernah ada sebelumnya sebagai bentuk inovasi. Memang merubah tradisi di suatu madrasah tidaklah mudah karena biasanya orang-orang sudah merasa tenang dan nyaman dengan tradisi sebelumnya sehingga mereka akan cenderung menolak suatu tradisi baru karena khawatir tidak akan lebih baik dari sebelumnya. Berbagai tantangan pun dihadapi oleh kepala madrasah. Misalnya, kepala madrasah ingin menerapkan budaya salaman dengan peserta didik pada pagi hari di pintu gerbang madrasah sebelum masuk kelas dan salaman ketika selesai kegiatan pembelajaran. Budaya ini bertujuan untuk membangun hubungan emosional antara guru dengan peserta didik dan juga untuk meningkatkan kedisiplinan guru dan peserta didik. Inovasi ini tentu akan mendapat banyak tantangan dari para guru yang tidak terbiasa datang pagi-pagi ke madrasah. Maka kepala madrasah harus menyampaikan idenya tersebut dengan bijak melalui forum rapat dan sosialisasi kepada peserta didik melalui rapat OSIS dan atau upacara.

f. Kepala Madrasah sebagai Pengelola Sarana dan Prasarana

Salah satu komponen penting dalam pengelolaan madrasah adalah sarana dan prasarana. Seringkali para orang tua dalam memilihkan madrasah bagi anak-anaknya memprioritaskan kondisi sarana dan prasarana madrasah. Menurut persepsi mereka bahwa penampilan fisik madrasah menjadi cerminan pengelolaan madrasah. Memang disadari bahwa tanpa sarana dan prasarana pendidikan, proses pendidikan akan mengalami kesulitan yang sangat serius, bahkan bisa menggagalkan

---

<sup>70</sup> Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership...*, 101.



pendidikan. Maka keberadaan sarana dan prasarana pendidikan mutlak dibutuhkan dalam proses pendidikan. Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam proses pembelajaran, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta media pembelajaran. Sedangkan prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pembelajaran, seperti halaman, kebun, taman, dan jalan menuju madrasah.<sup>71</sup>

Kepala madrasah harus mampu mengatur serta menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi pada proses pendidikan secara optimal. Kegiatan manajemen sarana dan prasarana meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, inventarisasi, penghapusan, serta penataan atau perawatan.<sup>72</sup> Dari beberapa kegiatan manajemen tersebut, yang paling sering kurang mendapat perhatian kepala madrasah adalah penataan atau perawatan. Kepala madrasah lebih fokus dan bersemangat untuk pengadaan dan lupa pada penataan dan perawatan. Hal ini membutuhkan perhatian untuk mentradisikan perawatan sarana dan prasarana di madrasah.

g. Kepala Madrasah sebagai Pengelola Humas

Kepala madrasah perlu menagani masyarakat atau hubungan madrasah dengan masyarakat. Harus disadari bahwa masyarakat memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberadan, kelangsungan, dan bahkan kemajuan madrasah. Setidaknya, salah satu parameter penentu keberhasilan madrasah adalah masyarakat. Bila ada madrasah yang maju, hampir bisa dipastikan bahwa salah satu faktor keberhasilannya adalah keterlibatan masyarakat yang maksimal. Sebaliknya, bila ada madrasah yang bernasib memprihatinkan, salah satu penyebabnya bisa jadi karena masyarakat enggan mendukung.<sup>73</sup>

Hubungan madrasah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk: (1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak; (2)

<sup>71</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010), 170.

<sup>72</sup> E. Mulyasa, *Manajemen...*, 49-50

<sup>73</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen...*, 183.

memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah. Untuk merealisasikan tujuan tersebut banyak cara yang bisa dilakukan oleh madrasah, antara lain dapat dilakukan dengan memberitahu masyarakat mengenai program-program madrasah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, dan yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas madrasah yang bersangkutan.<sup>74</sup> Di samping itu, ada lagi tujuan manajemen hubungan masyarakat yang esensial, yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk mendapatkan umpan balik dari masyarakat atas kebijakan-kebijakan yang ditempuh madrasah.
- 2) Untuk menunjukkan transparansi pengelolaan madrasah sehingga memiliki akuntabilitas publik yang tinggi.
- 3) Untuk mendapatkan dukungan riil dari masyarakat terhadap kelangsungan madrasah.<sup>75</sup>

Untuk merealisasikan tujuan di atas, ada cara yang bisa dilakukan yaitu melakukan sosialisasi secara realistis argumentatif kepada masyarakat tentang program-program ideal yang telah dilaksanakan. Di samping itu madrasah harus bekerja sama dengan baik dengan masyarakat. Dalam kerja sama itu sebaiknya memenuhi syarat jujur, mulia, mencakup segala yang dibutuhkan, komprehensif, sensitif terhadap masyarakat, dan dapat dipahami oleh pihak yang lain.<sup>76</sup> Oleh karena itu, madrasah dan masyarakat harus mempunyai hubungan yang harmonis. Madrasah menginformasikan program-program madrasah dan masyarakat meresponnya dengan memberi masukan-masukan atau bahkan memberikan bantuan berupa materil sebagai bentuk dukungannya terhadap madrasah. Harmonisasi antara madrasah dan masyarakat akan mewujudkan sinergitas yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan nasional.

---

<sup>74</sup> E. Mulyasa, *Manajemen...*, 50-51.

<sup>75</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen...*, 183.

<sup>76</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen...*, 185.

#### D. Hasil Penelitian yang Relevan

Penulis mendeskripsikan beberapa penelitian yang ada relevansinya dengan penelitian tesis ini, sebagai berikut:

Penelitian Makhasin mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Purwokerto, yang mengkaji tentang mengkaji kompetensi kepribadian, akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, manajerial dan sosial pengawas madrasah di Kabupaten Cilacap. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa enam kompetensi pengawas madrasah di Kabupaten Cilacap, bahwa pengawas madrasah memiliki kompetensi kepribadian sangat baik, kompetensi supervisi akademik sangat baik, kompetensi evaluasi pendidikan sangat baik, kompetensi penelitian dan pengembangan cukup, kompetensi sosial sangat baik dan kompetensi supervisi manajerial sangat baik.<sup>77</sup>

Penelitian Asas Watid, mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Purwokerto, yang membahas tentang perancangan dan pembuatan Sistem Informasi Supervisi Manajerial dan Akademik Pengawas (SISMAP) berbasis *web* pada pengawas guru PAI dan madrasah di Kabupaten Cilacap. Hasil penelitian ini adalah: (1) adanya SISMAP Berbasis *Web* pada Pengawas Guru PAI dan Madrasah di Kabupaten Cilacap; (2) berdasarkan pendapat pakar/ahli/*expert*, maka dapat disimpulkan bahwa *content* Supervisi Akademik Guru PAI sudah sesuai dan memenuhi syarat untuk digunakan dan diterapkan di dalam SISMAP Berbasis *Web* pada Pengawas PAI dan Madrasah di Kabupaten Cilacap; dan (3) berdasarkan uji coba sampel yang digunakan untuk menentukan tingkat kelayakan produk hasil rekayasa perangkat lunak SISMAP, hasilnya adalah secara keseluruhan rata-ratanya adalah 79,29% dengan kriteria “layak” sehingga SISMAP pada Pengawas PAI dan Madrasah di Kabupaten Cilacap LAYAK untuk digunakan.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Makhasin, “Kompetensi Pengawas Madrasah Di Kabupaten Cilacap”, *Tesis* (PPs. IAIN Purwokerto: tidak diterbitkan, 2018).

<sup>78</sup> Asas Watid, “Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Supervisi Manajerial dan Akademik Pengawas (SISMAP) Berbasis *Web* pada Pengawas Guru PAI dan Madrasah di Kabupaten Cilacap, *Tesis* (PPs, IAIN Purwokerto: tidak diterbitkan, 2017).

Penelitian Nurkholis, melakukan penelitian tentang kontribusi supervisi manajerial pengawas, kegiatan kelompok kerja kepala sekolah dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap efektifitas administrasi sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-Kabupaten Sleman, ditemukan bahwa: (1) Kontribusi supervisi manajerial pengawas sekolah terhadap efektifitas administrasi sekolah sebesar 61,5%; (2) Kontribusi kegiatan kelompok kerja kepala sekolah terhadap efektifitas administrasi sekolah sebesar 54,9%; (3) Kontribusi motivasi kerja kepala sekolah terhadap efektifitas administrasi sekolah sebesar 32,5%; (4) Kontribusi supervisi manajerial pengawas, kegiatan kelompok kerja kepala sekolah, dan motivasi kerja kepala sekolah secara bersama-sama terhadap efektifitas administrasi sekolah sebesar 70,6%. Hal ini menunjukkan, bahwa masih terdapat sebesar 29,4% faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap efektifitas administrasi sekolah di Sekolah Dasar Negeri (SDN) se-Kabupaten Sleman.<sup>79</sup>

Penelitian Khuzaimah, yang membahas tentang peningkatan kinerja kepala Sekolah di Gugus Kraton Yogyakarta, dan keterlibatan guru dan karyawan dalam tim kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kinerja pada semua sekolah dasar di Gugus Kraton Kota Yogyakarta pada Tahun Pelajaran 2019/2020 yang terdiri dari 5 orang kepala sekolah, 30 orang guru kelas, 10 orang guru mata pelajaran, dan 5 orang karyawan sekolah, ternyata terjadi peningkatan kinerja kepala sekolah yang signifikan. Peningkatan rata-rata nilai kinerja yaitu dari 80,20 pada kondisi awal, kondisi rata-rata hasil siklus I meningkat menjadi 83,39, setelah dilakukan kegiatan pada siklus II meningkat menjadi 89,01 atau kriteria baik batas atas, Ada kenaikan poin nilai 8,81, sebagai bukti adanya indikator keberhasilan kinerja kepala sekolah yang diharapkan di Gugus Kraton Kota Yogyakarta.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Muhammad Nurkholis, "Kontribusi Supervisi Manajerial Pengawas, Kegiatan Kelompok Kerja Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah terhadap Efektifitas Administrasi Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-Kabupaten Sleman", *Tesis* (PPs. Universitas Negeri Yogyakarta: tidak diterbitkan, 2017).

<sup>80</sup> Khuzaimah, "Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah melalui Supervisi Manajerial dengan Pendekatan Direktif Di Gugus Kraton Kota Yogyakarta Tahun 2019", *Tesis* (PPs. STIE Widya Wiwaha Yogyakarta: tidak diterbitkan, 2019).

Penelitian Yustiani tentang kinerja pengawas madrasah di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kinerja pengawas madrasah di daerah sasaran penelitian dalam perencanaan program kepengawasan tergolong dalam kategori baik; (2) kinerja pengawas dalam pelaksanaan program kepengawasan tergolong dalam kategori baik; (3) kinerja pengawas dalam evaluasi hasil pelaksanaan program kepengawasan tergolong dalam kategori baik. Kinerja pengawas dalam pengawasan manajerial tergolong dalam kategori amat baik, kinerja pengawas dalam pengembangan profesi tergolong dalam kategori kurang. Kinerja pengawas menurut persepsi kepala madrasah tergolong dalam kategori baik dan kinerja pengawas menurut persepsi guru tergolong dalam kategori baik; (4) terdapat beberapa kendala pengawas dalam melaksanakan tugas pokok seperti terlalu banyak beban kerja.<sup>81</sup>

Penelitian Dhiyana Nur Auliya Sari, Ibrahim Bafadal, dan Bambang Budi Wiyono tentang pelaksanaan supervisi manajerial dalam rangka implementasi manajemen berbasis sekolah. Sasaran supervisi manajerial meliputi dua macam yakni Kepala Sekolah selaku manager pendidikan, dan Pencapaian 8 Standar Nasional Pendidikan di sekolah. Hal ini berfungsi dalam mendukung efisiensi dan keefektifan supervisi manajerial maka diketahui bahwasanya peran pengawas adalah sebagai konsultan, pengarah, membina, dan mendampingi dalam menangani permasalahan umum mengenai tata kelola manajerial yang ada di sekolah. Pengawas melakukan pendampingan kepada pihak sekolah ketika ada kegiatan pemantauan manajerial sekolah.<sup>82</sup>

Meskipun beberapa studi tentang supervisi manajerial pengawas dan peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah telah dilaksanakan, namun dapat diasumsikan bahwa mempelajari supervisi manajerial pengawas dalam konteks peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah, akan menghasilkan temuan yang berbeda. Penelitian yang penulis laksanakan adalah tentang

---

<sup>81</sup> Yustiani, "Kinerja Pengawas Madrasah Di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, *Jurnal Analisa Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang* (Vol. 20 No. 01 Juni 2013).

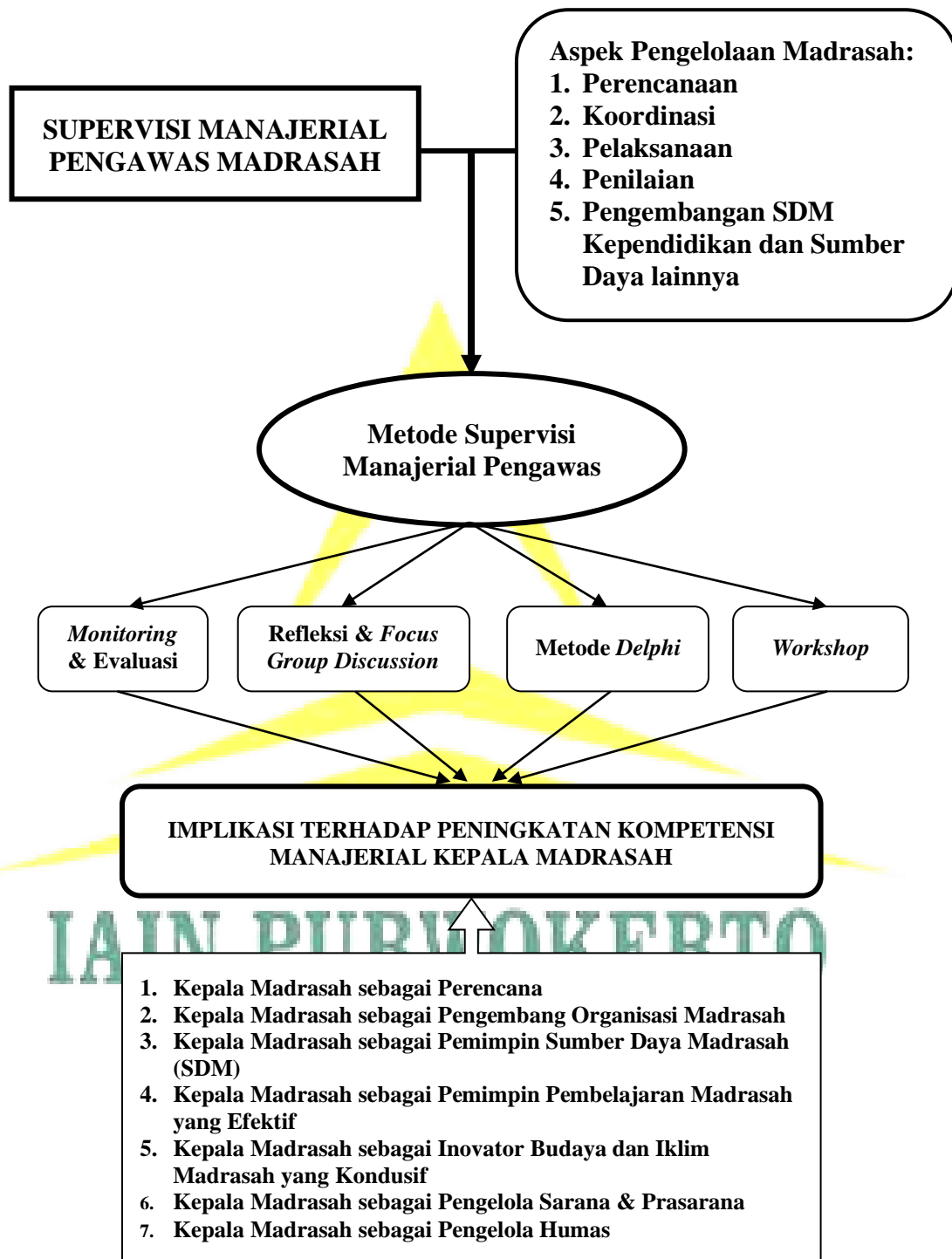
<sup>82</sup> Dhiyana Nur Auliya Sari, Ibrahim Bafadal dan Bambang Budi Wiyono, "Pelaksanaan Supervisi Manajerial Dalam Rangka Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah", *JAMP: Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan* (Vol. 1 No. 2, Juni 2018), 213-221.

supervisi manajerial pengawas terhadap peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Oleh karena itu, studi tentang supervisi manajerial pengawas masih menemukan ruang untuk dikaji dan memenuhi unsur kebaruan.

#### **E. Kerangka Berpikir**

Pengawas Madrasah adalah Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional Pengawas satuan pendidikan yang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada madrasah. Peranan pengawas satuan pendidikan atau sekolah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan binaannya. Dalam melaksanakan tugas pengawas, pengawas madrasah harus memiliki 6 dimensi kompetensi yang dirujuk dari PMA Nomor 2 Tahun 2012 Bab VI Pasal 8 tentang Standar Kompetensi Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam. Dimensi-dimensi ini perlu diposisikan terlebih dahulu karena dapat dijadikan acuan pembinaan pengawas madrasah dan pengawas Pendidikan Agama Islam khususnya, oleh pemerintah terkait.

Penelitian ini memfokuskan pembahasan pada bagaimana supervisi manajerial yang dilakukan pengawas madrasah, metode yang digunakan, serta implikasinya terhadap peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Berikut penulis sajikan gambaran kerangka berpikir penelitian ini, yaitu.



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

## BAB III METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif<sup>1</sup>, yaitu penelitian dalam rangka mengumpulkan informasi dalam situasi sewajarnya, untuk dirumuskan menjadi suatu generalisasi yang dapat diterima oleh akal sehat manusia. Menurut Imam Gunawan, penelitian dengan pendekatan kualitatif menekankan analisis proses dari proses berpikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antara fenomena yang diamati dan senantiasa menggunakan logika ilmiah.<sup>2</sup> Pendekatan ini dipilih karena lebih mampu menemukan definisi situasi dan gejala sosial dari subyek, perilaku, motif subyektif, perasaan dan emosi orang yang diamati, merupakan definisi situasi subyek yang diteliti, maka subyek akan dapat diteliti secara langsung. Selain itu, pendekatan ini dapat meningkatkan pemahaman peneliti terhadap cara subyek memandang dan menginterpretasikan kehidupannya, karena itu berhubungan dengan subyek dan dunianya sendiri, bukan dalam dunia tidak wajar yang diciptakan oleh peneliti.

Penelitian lapangan (*field research*) dipilih sebagai jenis penelitian, dimana penelitian dilakukan melalui pengamatan langsung ke lokasi yang dijadikan obyek penelitian yang berorientasi pada temuan atau gejala alami. Penelitian ini menggambarkan suatu kejadian atau penemuan dengan disertai data yang diperoleh di lapangan. Dalam hal ini gambaran tentang supervisi manajerial pada Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Sebagai penunjang dalam memahami masalah penelitian ini agar lebih mendalam, maka digunakan pendekatan fenomenologi yang dimaksudkan untuk

---

<sup>1</sup> Bogdan & Taylor berpendapat bahwa paradigma kualitatif diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis dan lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dan bertujuan untuk menyumbangkan pengetahuan secara mendalam mengenai objek penelitian. Lihat Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 23.

<sup>2</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 80.



melihat perilaku atau peristiwa dalam kehidupan sehari-hari. Menurut Moleong, peneliti dalam pandangan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitannya terhadap orang-orang yang berada dalam situasi-situasi tertentu. Itu sejalan dengan pendapat Peter L. Berger, bahwa pendekatan fenomenologis digunakan untuk memahami bagaimana kenyataan terbentuk dan dipahami melalui kesadaran individu yang kemudian bersifat sosial dan menjadi basis bagi terjadinya proses interaksi sosial dalam kehidupan sehari-hari.<sup>3</sup> Dengan demikian pendekatan ini sangat berguna untuk memahami supervisi manajerial pada Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti dapat melihat fakta-fakta yang terjadi. Merujuk pada judul yang diangkat oleh peneliti, maka yang menjadi lokasi dalam penelitian ini adalah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, pada Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Madrasah. Peneliti tertarik melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas ini karena beberapa alasan:

1. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas merupakan salah satu Lembaga yang banyak meraih prestasi baik di tingkat lokal sampai nasional.
2. Lembaga ini memiliki kepemimpinan yang visioner, energik, tanggap terhadap permasalahan, memiliki kemampuan manajerial, administratif, dan supervisor yang baik. Kepemimpinan sangat memahami tugas pokoknya dalam rangka pembinaan program pengajaran, SDM, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana dan cakap dalam membangun hubungan dengan masyarakat.
3. Terkait dengan Pengawas Madrasah, sudah dibentuk Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Supervisi Pengawas Madrasah dilaksanakan secara rutin dan terjadwal dengan menerapkan berbagai metode supervisi.

---

<sup>3</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 6.

### C. Data dan Sumber Data

Sumber data adalah dari mana peneliti akan mendapatkan dan menggali informasi yang berupa data-data yang diperlukan, atau menurut Mahmud sebagai subjek tempat asal data dapat diperoleh, dapat berupa bahan pustaka, atau orang (informan atau responden).<sup>4</sup> Loflad dalam Moleong, menyatakan bahwa “sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lainnya”.<sup>5</sup> Jadi, kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama dan dokumen atau sumber data tertulis lainnya merupakan data tambahan. Jadi sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan yang diperoleh dari informan yang terkait dalam penelitian, selanjutnya dokumen atau sumber tertulis lainnya merupakan data tambahan. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini, adalah:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, H. Akhsin Aedi, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dan Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Madrasah.
2. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, H. Edi Sungkowo, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Madrasah.
3. Ketua merangkap Anggota Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Madrasah, Amin Yuhdi, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai supervisi manajerial pengawas madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.
4. Anggota Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Madrasah, Siti Nur Irhami dan Sunaryo, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai supervisi manajerial pengawas madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, metode yang digunakan dalam meningkatkan kompetensi manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah.

---

<sup>4</sup> Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung : Pustaka Setia, 2011), 151.

<sup>5</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 12.

5. Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, sebagai sumber informasi data secara menyeluruh mengenai responnya terhadap supervisi manajerial yang dilakukan pengawas madrasah, metode yang digunakan, dan implikasinya terhadap peningkatan kompetensi manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah.

Penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik bertujuan (*purposive*), artinya informan dipilih karena berkaitan erat dengan supervisi manajerial pada Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, yang lebih banyak mengetahui permasalahan atau yang terlibat langsung dalam permasalahan yang akan diteliti. Selain itu, peneliti juga melakukan (*observasi*) mengenai kondisi Kantor Kementerian Agama, keadaan/kondisi, aktifitas pegawai dan para staf-stafnya serta kegiatan yang berlangsung yang bertujuan sebagai supervisi manajerial pengawas pada Kepala Madrasah Tsanawiyah, dan juga data-data pendukung seperti buku-buku, foto dan dokumen tentang Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Jenis data yang diperlukan oleh peneliti adalah data yang sudah umum, yaitu sumber data yang berasal dari (*person*) berupa orang (hasil interview mendalam dengan Kepala Seksi Pendidikan Madrasah beserta jajarannya), (*place*) berupa tempat (hasil observasi dan dokumentasi lokasi penelitian yang digunakan, yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas) dan (*paper*) berupa simbol (yaitu benda-benda tertulis yang berupa buku harian atau catatan, catatan program kegiatan, program, visi dan misi lembaga, arsip dan data lain yang mendukung).

Adapun objek dalam penelitian ini adalah tentang supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah, yang meliputi pelaksanaan supervisi yang dilakukan pengawas, metode yang digunakan, serta implikasinya terhadap peningkatan kompetensi manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

## D. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh dimana peneliti mengadakan pengamatan terhadap gejala-gejala subjek yang diselidiki dengan perantara sebuah alat. Digunakannya teknik ini karena menurut Sanifah Faisal, bahwa yang diteliti dalam hal ini adalah tingkah laku manusia dimana teknik ini akan lebih efektif dan lebih sesuai, tentu saja dilakukan dengan berpedoman pada arah yang lebih spesifik, sistimatis, terfokus dan direkam dengan cermat untuk dapat diuji akurasi dan validitas serta reliabilitasnya.<sup>6</sup> Dalam menggunakan metode observasi, menurut Suharsimi Arikunto, cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format blangko pengamatan sebagai instrumen. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi.<sup>7</sup>

Observasi dalam penelitian ini menggunakan teknik langsung yakni observasi yang dilakukan dengan cara peneliti datang langsung ke tempat tujuan observasi dengan menentukan kesepakatan dengan sumber informasi tentang waktu, tempat, dan alat apa saja yang boleh digunakan dalam observasi. Peneliti melaksanakan observasi untuk melihat bagaimana proses verifikasi dan validasi dokumen pendukung mengenai supervisi manajerial pengawas, metode yang digunakan, beserta implikasinya terhadap peningkatan kompetensi manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Sehingga memudahkan peneliti mengetahui secara langsung terhadap supervisi manajerial pada Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

### 2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada informan dan pertanyaan

---

<sup>6</sup> Faisal Sanafiah, *Metode Penelitian Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional. 2002), 206.

<sup>7</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 232.

tersebut dicatat atau direkam. Wawancara yang dilakukan terhadap informan adalah wawancara tidak terstruktur atau wawancara bebas dan mendalam. Ketika melakukan wawancara dilakukan secara informal, dengan berbincang-bincang terlebih dahulu dengan informan, tanpa melupakan pertanyaan yang ingin dijawab, sehingga sasaran dan permasalahan dapat dilacak tanpa memggurui informan. Artinya secara informal tanpa disadari oleh subyek, bahwa ia sedang diwawancarai.

Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi responden terhadap supervisi manajerial pada Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Wawancara juga digunakan untuk mengecek data lain yang sudah lebih dahulu diperoleh. Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih bergantung dari pewawancara.<sup>8</sup> Melalui wawancara bebas dan mendalam ini, diharapkan peneliti bisa dengan leluasa melakukan wawancara dengan informan untuk mengetahui secara detail data mengenai supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah.

Dalam hal ini, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Ketua dan Anggota Pokjawas Madrasah, dan Kepala Madrasah Tsanawiyah, adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu, informan lebih mengetahui berbagai informasi tentang supervisi manajerial pada Kepala Madrasah Tsanawiyah, karena terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

---

<sup>8</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur...*, 22.

### 3. Dokumentasi

Dokumen adalah catatan tertulis atau pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa, dan berguna bagi sumber data, bukti, informasi kealiamahan yang sukar diperoleh, sukar ditemukan, dan membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki dan menguji hipotesis.<sup>9</sup> Jadi, dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film. Dokumen dijadikan sebagai sumber data yang berfungsi untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan. Dokumen ada dua macam yaitu dokumen pribadi (buku harian, surat pribadi, dan rencana program) dan dokumen resmi (memo, pengumuman, instruksi, atau aturan suatu lembaga, majalah, buletin, pernyataan dan berita yang disiarkan oleh media massa).<sup>10</sup> Adapun dokumen yang dikumpulkan dan dianalisis peneliti dalam penelitian ini adalah dokumen yang berkaitan dengan kondisi lembaga sebagai lokasi penelitian dan dokumen yang berkaitan dengan fokus dan masalah penelitian. Data-data yang dihasilkan peneliti tersebut diharapkan mampu menjawab pertanyaan tentang supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

#### E. Teknik Analisis Data

Sehubungan dengan pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, maka analisis data yang digunakan juga menggunakan analisis kualitatif, dimana setelah data-data terkumpul, dilakukan pengelompokan, kemudian diolah dan disajikan menggunakan ungkapan kalimat sebagai interpretasi dari data-data yang diolah tersebut. Matthew B. Miles dan A Michael Huberman, sebagaimana dikutip Sugiyono menyatakan bahwa dalam analisis kualitatif, data yang muncul adalah bukan rangkaian angka-angka, akan tetapi berupa kata-kata yang dikumpulkan dengan menggunakan berbagai cara

<sup>9</sup> Mahmud, *Metode...*, 183.

<sup>10</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 161.

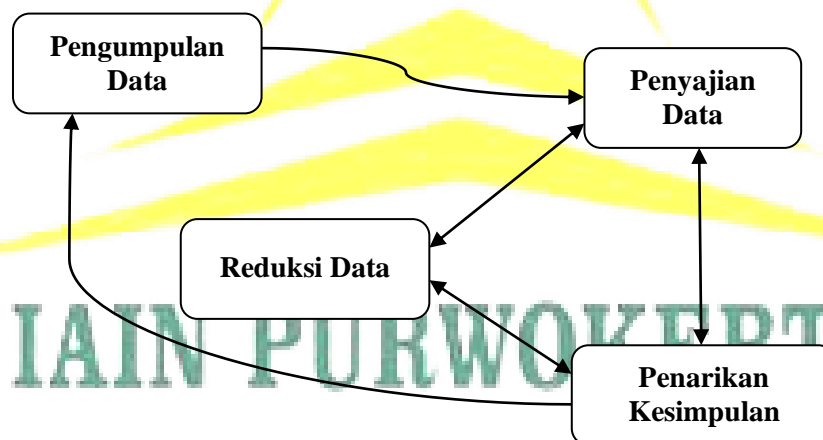
misalnya dengan observasi, wawancara, intisari dokumen, pita dokumen, dan biasanya diproses melalui pencatatan pengetikan penyuntingan tetapi analisisnya tetap menggunakan kata-kata yang disusun ke dalam teks yang diperluas.<sup>11</sup> Adapun tahap analisis data dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Analisis Data Sebelum di Lapangan

Analisis ini digunakan untuk melakukan studi pendahuluan yang bertujuan untuk menentukan fokus penelitian. Akan tetapi, masih bersifat sementara, yang akan berkembang setelah peneliti masuk dalam lapangan.

### 2. Analisis Data Selama di Lapangan

Setelah melakukan studi pendahuluan dan menentukan fokus penelitian, selanjutnya dilakukan pengumpulan data selama di lapangan. Dalam pemilihan data yang original dan dapat dipercaya dibutuhkan metode analisis data yang tepat, seperti yang dinyatakan oleh Miles And Huberman dalam konsep interaktif dalam analisis data,<sup>12</sup> yakni:



**Gambar 2. Komponen Analisis Data (Interactive Model)**

#### a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru dalam melakukan reduksi data dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi itu, maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat

<sup>11</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 338.

<sup>12</sup> Sugiyono, *Metode....*, 337.

mereduksi data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.<sup>13</sup> Dalam proses reduksi data ini, peneliti dapat melakukan pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang dibuang, mana yang merupakan ringkasan, cerita-cerita apa yang sedang berkembang.

b. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data, metode selanjutnya adalah *data display* (penyajian data). Untuk penelitian kualitatif yang dimunculkan antara lain bersifat uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sebagainya. Dengan kata lain, yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. *Data Display* merupakan proses menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata, kalimat naratif, *table*, matrik dan grafik dengan maksud agar data yang telah dikumpulkan dikuasai oleh peneliti sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat.<sup>14</sup>

Penyajian data setelah dilakukan reduksi data bertujuan untuk memahami struktur, pada struktur tersebut maka akan ditemukan hubungan atau kaitan antara struktur satu dengan yang lainnya. Analisis hubungan antara struktur harus dilakukan secara mendalam, agar hubungan yang terjadi memunculkan teori atau pemahaman baru, sehingga dari teori atau pemahaman baru tersebut dapat dijadikan landasan dalam penarikan kesimpulan.

c. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Sejak awal pengumpulan data peneliti harus membuat simpulan sementara. Dalam tahap akhir, simpulan tersebut harus dicek kembali (diverifikasi) pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya ke arah simpulan yang mantap. Penarikan simpulan bisa jadi diawali dengan simpulan *tentative* yang masih perlu disempurnakan. Setelah data masuk terus menerus dianalisis dan diverifikasi tentang kebenarannya,

---

<sup>13</sup> Sugiyono, *Metode...*, 339.

<sup>14</sup> Sugiyono, *Metode...*, 341.



akhirnya didapat simpulan akhir lebih bermakna dan lebih jelas. Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya. Simpulan akhir yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan pembahasan.<sup>15</sup>

Dalam tahap ini, penulis mengambil kesimpulan dari penyajian data berupa analisis data yang memberikan hasil lebih jelas mengenai supervisi manajerial pada Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Analisis yang dilakukan peneliti dalam tahap verifikasi ini merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian ini.

#### **F. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Pengambilan data-data melalui tiga tahapan, di antaranya yaitu tahap pendahuluan, tahap penyaringan dan tahap melengkapi data yang masih kurang. Dari ketiga tahap ini, untuk pengecekan keabsahan data banyak terjadi pada tahap penyaringan data. Oleh sebab itu, jika terdapat data yang tidak relevan dan kurang memadai maka akan dilakukan penyaringan data sekali lagi di lapangan, sehingga data tersebut memiliki kadar validitas yang tinggi. Dalam pengecekan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan, teknik pemeriksaan didasarkan atas kriteria tertentu. Menurut Moleong ada empat kriteria yang digunakan, yaitu kredibilitas (*Credability*), keteralihan (*Transferability*), kebergantungan (*Dependability*), kepastian (*Confirmbilty*). Dalam pemeriksaan keabsahan data ini lebih dominan menggunakan kriteria kredibilitas.<sup>16</sup>

Kredibilitas (*Credability*) data digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan di lapangan. Apakah data atau informasi yang diperoleh sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan? Untuk memperoleh kredibilitas data, peneliti mengacu kepada rekomendasi Linclon dan Guba (1985) yang memberikan tujuh

<sup>15</sup> Sugiyono, *Metode...*, 342.

<sup>16</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 326.

teknik untuk pencapaian kredibilitas data, yaitu: “Memperpanjang masa observasi, pengamatan yang terus menerus (*Presistent Observation*), Triangulasi, membicarakan dengan rekan sejawat, menganalisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi, dan mengadakan member cek.<sup>17</sup>

Dari ketujuh teknik pencapaian kredibilitas tersebut peneliti memilih langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Ketekunan Pengamatan yaitu mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif, mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh, mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.<sup>18</sup> Peneliti mengadakan pengamatan terus menerus terhadap subjek yang diteliti guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.
- b. *Triangulasi* yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Triangulasi yang digunakan adalah:
  - 1) *Triangulasi Data*, yaitu dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, data hasil wawancara dengan dokumentasi, dan data hasil pengamatan ini diharapkan dapat menyatukan persepsi atas data yang diperoleh. Di samping itu, perbandingan ini akan memperjelas bagi peneliti tentang latar belakang perbedaan persepsi tersebut.
  - 2) *Triangulasi Sumber*, yaitu mencari data dari sumber yang beragam yang masih terkait satu sama lain.<sup>19</sup> Misalnya peneliti akan mencari bagaimana supervisi manajerial pengawas madrasah, maka peneliti akan mengumpulkan data dari ketua Pokjawas, anggota Pokjawas, dan kepala madrasah. Data dari sumber tersebut dideskripsikan,

<sup>17</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 328-330.

<sup>18</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 329.

<sup>19</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 330 & 332.

dikelompokkan, mana pendapat yang sama, dan mana yang berbeda kemudian dianalisis untuk menghasilkan suatu kesimpulan.

- 3) Triangulasi Metode, yaitu untuk mencari data yang sama digunakan beberapa metode yang berupa wawancara, observasi, dokumentasi, dan sebagainya. Dalam hal peneliti hasil wawancara dengan masing-masing kepala sekolah dikroscekkan dengan para guru, data dengan teknik wawancara dikroscekkan dengan observasi/dokumentasi. Teknik pengecekan data selanjutnya yaitu pembahasan sejawat (*peer reviewing*). Pemeriksaan sejawat menurut Moleong adalah teknik yang dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.



IAIN PURWOKERTO

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian**

##### **1. Profil Seksi Pendidikan Madrasah**

Seksi Pendidikan Madrasah merupakan salah satu seksi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten. Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia No. No. 13 Tahun 2012 Pasal 394 tentang organisasi dan tata kerja instansi vertikal Kementerian Agama. Sesuai dengan PMA tersebut Seksi Pendidikan Madrasah mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi pada pendidikan madrasah. Sesuai PMA 13 Tahun 2012 tentang Organisasi organisasi dan tata kerja instansi vertikal Kementerian Agama pasal 394 yaitu:

- a. Tugas Pokok: Melakukan pelayanan dan bimbingan bidang kurikulum, ketenagaan dan kesiswaan, sarana, kelembagaan dan ketatalaksanaan serta supervisi dan evaluasi pada Raudlatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah dan Pendidikan Agama Islam pada pra sekolah, sekolah umum tingkat dasar dan menengah pertama serta Sekolah Luar Biasa.
- b. Fungsi:
  - 1) Penjabaran kebijakan teknis di bidang kurikulum, ketenagaan dan kesiswaan, sarana, kelembagaan dan ketatalaksanaan serta supervisi dan evaluasi pada Raudlatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah dan Pendidikan Agama Islam pada pra sekolah, sekolah umum tingkat dasar dan menengah pertama serta Sekolah Luar Biasa.
  - 2) Penyiapan bahan-bahan bimbingan dan pelaksanaan pelayanan di bidang penyelenggaraan pendidikan pada Raudlatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah dan Pendidikan Agama Islam pada

pra sekolah, sekolah umum tingkat dasar dan menengah pertama serta Sekolah Luar Biasa.<sup>1</sup>

Sebagai manivestasi Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, maka Visi Seksi Pendidikan Madrasah Kabupaten Banyumas adalah: “Terwujudnya Penyelenggaraan Madrasah, dan RA/BA/TA yang Menghasilkan Peserta Didik Berakhlakul Karimah, Berkarakter, Cerdas, Rukun, Kompetitif dan Mandiri”. Adapun Misi Seksi Pendidikan Madrasah, sebagai berikut:

- a. Mengembangkan madrasah yang mampu menghasilkan lulusan yang Islami, unggul dalam ilmu pengetahuan, berkarakter bersikap mandiri, dan berwawasan kebangsaan;
- b. Mengembangkan pengelolaan madrasah dan RA memenuhi SPM dan SNP yang akuntabel;
- c. Memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dan RA yang unggul berkarakter dan cerdas;
- d. Mengembangkan kurikulum dan pembelajaran yang kreatif inovatif, dan menyenangkan bermuatan kearifan lokal, budaya dan karakter bangsa, nasionalisme, pendidikan kewirausahaan/ekonomi kreatif di madrasah, dan RA sesuai standar nasional;
- e. Memfasilitasi pembangunan dan pengembangan sarana prasarana madrasah dan RA sesuai standar nasional dan memiliki keunggulan;
- f. Mengembangkan evaluasi pendidikan madrasah dan RA, yang valid, akuntabel, transparan, dan berkesinambungan.<sup>2</sup>

Tujuan Seksi Pendidikan Madrasah Kabupaten Banyumas, yaitu:

- a. terciptanya madrasah yang mampu menghasilkan lulusan yang Islami, unggul dalam ilmu pengetahuan, bersikap mandiri, berkarakter dan berwawasan kebangsaan; dengan proses penyelenggaraan yang bertumpu pada prinsip *good governance*;
- b. Terwujudnya pengelolaan madrasah dan RA yang memenuhi SPM dan SNP yang akuntabel;
- c. Terpenuhinya pendidik dan tenaga kependidikan madrasah dan RA/BA yang profesional, unggul, dan berkarakter cerdas;
- d. Terwujudnya kurikulum dan pembelajaran yang kreatif, inovatif, dan menyenangkan bermuatan kearifan lokal, budaya dan karakter bangsa, nasionalisme, pendidikan kewirausahaan/ekonomi kreatif di madrasah dan RA/BA sesuai standar nasional;

<sup>1</sup> Dokumentasi Profil Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag RI. Kabupaten Banyumas dikutip pada tanggal Desember 2020.

<sup>2</sup> Dokumentasi Profil Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag RI. Kabupaten Banyumas dikutip pada tanggal 28 Desember 2020.

- e. Terpenuhi sarana dan prasarana madrasah, dan RA/BA sesuai standar nasional dan memiliki keunggulan;
- f. Terwujudnya evaluasi pendidikan madrasah, dan RA/BA yang valid, akuntabel, transparan, dan berkesinambungan.<sup>3</sup>

## 2. Kelompok Kerja Pengawas Madrasah (POKJAWAS)

Kelompok Kerja Pengawas yang selanjutnya disebut POKJAWAS adalah wadah kegiatan pembinaan profesi untuk meningkatkan hubungan kerjasama secara koordinatif dan fungsional antar pengawas di Lingkungan Kementerian Agama.

Dasar hukum pembentukan kelompok Kerja Pengawas sudah ada sebelum adanya payung hukum pembentukan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dimana dasar hukum tersebut sudah ada sejak tahun 2012 tepatnya pada Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah yang telah mengalami perubahan dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah.

Kutipan PMA Nomor 3 Tahun 2013 yang mengatur tentang Pembentukan Kelompok Kerja Pengawas mengenai seputar POKJAWAS pada BAB X pasal 16 sampai 18 :

### Pasal 16

- (1) Dalam rangka meningkatkan profesionalitas dan kinerja pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah, serta efektifitas pengawasan dibentuk Pokjawas tingkat Nasional, tingkat provinsi, dan tingkat Kabupaten/Kota.
- (2) Pokjawas tingkat Nasional sebagaimana dimaksud pada ayat ditetapkan oleh Direktur Jenderal.
- (3) Pokjawas tingkat Provinsi sebagaimana dimaksud pada ayat ditetapkan oleh Kepala Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi.
- (4) Pokjawas tingkat Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

---

<sup>3</sup> Dokumentasi Profil Seksi Pendidikan Madrasah Kemenag RI. Kabupaten Banyumas dikutip pada tanggal 28 Desember 2020.

#### Pasal 17

- (1) Pertemuan Pokjawas tingkat Nasional diselenggarakan paling kurang sekali dalam setahun untuk menyiapkan masukan kepada Menteri, tentang kebijakan penyelenggaraan pendidikan Madrasah dan PAI pada Sekolah.
- (2) Pertemuan Pokjawas tingkat Provinsi diselenggarakan paling kurang 2 (dua) kali dalam setahun untuk menyiapkan masukan terhadap kebijakan teknis penyelenggaraan pendidikan Madrasah dan PAI pada Sekolah di provinsi masing-masing.
- (3) Pertemuan Pokjawas tingkat Kabupaten/Kota diselenggarakan setiap bulan untuk menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi program pengembangan profesionalitas Pengawas Madrasah dan PAI pada Sekolah.

#### Pasal 18

“Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 17, Pokjawas dapat menerima bantuan biaya dari pemerintah dan/atau pemerintah daerah”.

Sedangkan Jukis POKJAWAS menurut Keputusan Dirjen Pendis Nomor 5851 Tahun 2020 sebagai berikut :

#### 1) Tujuan Pembentukan POKJAWAS

Pembentukan Pokjawas Madrasah bertujuan untuk :

- a) Menjadi wadah bagi Pengawas Madrasah sebagai komunitas pembelajar dalam peningkatan kompetensi dan pengembangan profesi
- b) Meningkatkan hubungan kerjasama secara koordinatif dan fungsional antar pengawas madrasah di lingkungan Kementerian Agama.
- c) Meningkatkan hubungan kerjasama dengan pemangku kepentingan pendidikan yang lain.

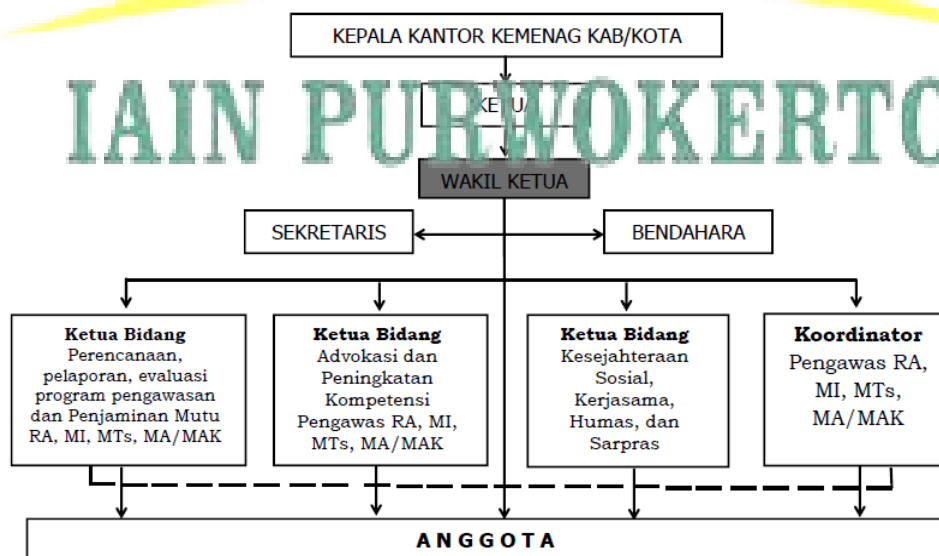
#### 2) Manfaat POKJAWAS

Kelompok Kerja Pengawas Madrasah yang efektif memberikan manfaat sebagai berikut :

##### 1. Bagi Pengawas Madrasah

- a. Tersedianya wadah bagi pengawas madrasah untuk peningkatan kompetensi dan pengembangan profesi.

- b. Terjalinnnya hubungan kerjasama secara koordinatif dan fungsional antar pengawas madrasah di lingkungan Kementerian Agama.
2. Bagi Kelompok Kerja Pengawas madrasah
- Terwujudnya Kelompok Kerja Pengawas Madrasah sebagai komunitas pembelajar bagi pengawas madrasah.
  - Terwujudnya Kelompok Kerja Pengawas Madrasah sebagai wadah komunikasi dan informasi tentang kebijakan pendidikan dan pengawasan.
  - Tersedianya wadah pengembangan profesi dan karier bagi pengawas madrasah.
  - Terwujudnya sarana untuk dapat mengembangkan diri melalui bekerja sama dengan pihak lain, misalnya Pemda, Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) serta lembaga Donor
3. Bagi Kementerian Agama RI, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
- Terwujudnya organisasi Kelompok Kerja Pengawas madrasah yang dapat membantu Kementerian Agama RI dalam mensosialisasikan
- Adapun struktur organisasi Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dapat dilihat dari gambar dan tabel dibawah ini :



Gb. Struktur Organisasi POKJAWAS Kabupaten Banyumas



**Tabel 1. Susunan Pengurus Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas<sup>4</sup>**

No	NAMA	JABATAN PENGURUS
1	Kepala Kankemenag Banyumas	Pengarah
2	Kasubag Tata Usaha	Pengarah
3	Kasi Pendidikan Madrasah	Penanggungjawab
4	Amin Yuhdi, S.Pd., M.Pd.I NIP. 196509052003121002	Ketua merangkap Anggota
5	Drs. Machrus, MM NIP. 196403112000031001	Wakil Ketua Merangkap Anggota
6	Charis Munandar, S.Ag, M.Pd.I NIP. 196607042000031001	Sekretaris merangkap Anggota
7	Hj. Hidayaturrohmah, S.Ag, M.Pd.I NIP. 196908271989032001	Bendahara merangkap Anggota
8	Siti Asiyah, S.Pd.I, M.Pd NIP. 196912121991032002	Kabid Perencanaan, Pelaporan Evaluasi Program Pengawasan dan Penjaminan Mutu RA, MI, MTs, MA/MAK
9	H. Yapin, S.Ag, MA. NIP. 196308022000031001	Kabid Advokasi dan Peningkatan Kompetensi Pengawa RA, MI, MTs, MA
10	Rustanto, S.Ag, MM NIP. 196607272000031003	Kabid Kesejahteraan Sosial, Kerjasama, Humas dan Sarpras
11	Siti Nurkhasanah, S.Ag, M.Pd.I NIP. 197209261992032002	Koordinator Pengawas RA
12	H. Mahdi, S.Pd.I., M.Pd.I NIP. 197203051995031001	Koordinator Pengawas MI
13	Dra. Siti Nur Irhamni NIP. 196607011994032001	Koordinator Pengawas MTs
14	Drs. Sunaryo, M.Pd. NIP. 196409171993031001	Koordinator Pengawas MA
15	Drs. H. Sholihun, M.Pd NIP. 196703191995031002	Anggota
16	H. Amin Purnomo, S.Ag NIP. 197112031998031001	Anggota
17	Solikhun, S.Ag, M.Pd.I NIP. 196601311991031002	Anggota
18	Drs. Muhammad Ris, M.Pd.I NIP. 196406232000031001	Anggota
19	Nurul Hidayah, S.Ag NIP. 197008281996032002	Anggota
20	Drs. H. Fuad Hasyim, M.SI NIP. 196509132000031001	Anggota
21	H. Tirkam, S.Pd. I NIP. 196509201991021001	Anggota

<sup>4</sup> Dokumentasi Lampiran SK Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas No. 818 tahun 2020, tentang Pembentukan Pengurus Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dikutip pada tanggal 28 Desember 2020.

## **B. Deskripsi Supervisi Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas**

Berdasarkan data hasil penelitian yang telah diperoleh peneliti yang meliputi wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, maka pada penelitian ini penulis mencoba menangkap atau memotret fenomena yang terjadi pada Madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama mengenai supervisi manajerial pengawas madrasah. Pengawas madrasah sebagai salah satu pengembang pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di madrasah. Salah satu tugas dan fungsi pengawas madrasah adalah melaksanakan supervisi manajerial. Sebagai supervisor manajerial, pengawas madrasah berkewajiban untuk membantu kemampuan profesional kepala madrasah agar kepala madrasah dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara baik dan dapat meningkatkan mutu madrasah binaannya. Proses pelaksanaan supervisi manajerial yang dilakukan pengawas madrasah sangat penting karena dari hal itu lah kepala madrasah mampu mengelola dan mengembangkan sekolahnya dengan baik.

Beberapa kutipan wawancara peneliti dengan pengawas tentang pelaksanaan supervisi manajerial di antaranya adalah tentang bagaimana program supervisi manajerial yang dimiliki oleh pengawas madrasah, sebagaimana dijelaskan oleh Amin Yudhi, selaku Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas, bahwa:

“Kami memiliki program kerja pengawas yang disusun oleh tim kelompok kerja pengawas, yang di dalamnya ada program tahunan, program semester, instrumen-instrumen supervisi, Rencana Kerja Akademik, Rencana Kerja Manajerial, dan jadwal supervisi”.<sup>5</sup>

Pendapat senada disampaikan oleh Siti Nur Irhami, Anggota Pokjawas merangkap Koordinator Pengawas MTs Kabupaten Banyumas bahwa:

“Kami memiliki program supervisi yang dibuat oleh tim koordinasi kelompok kerja pengawas, dan pembuatan program tersebut berdasarkan hasil supervisi tahun sebelumnya. Kami memiliki program kerja tahunan,

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan Amin Yudhi, Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 10 Januari 2021.

semesteran, bulanan dan mingguan. Kami juga memiliki rencana kerja akademik dan rencana kerja manajerial, kami juga memiliki kalender pendidikan”.<sup>6</sup>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pengawas madrasah yang melaksanakan supervisi manajerial terhadap kepala madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah memiliki program yang disusun bersama oleh tim kelompok kerja pengawas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas di bawah koordinasi koordinator pengawas dan dirumuskan berdasarkan hasil rapat kerja di awal tahun pelajaran dan program supervisi tersebut berdasarkan hasil supervisi tahun sebelumnya. Rapat kerja pengawas dilakukan untuk menghasilkan program kerja yang dapat dilaksanakan oleh pengawas dalam memenuhi salah satu kewajiban dan tanggung jawab pengawas dalam melaksanakan tugas fungsionalnya. Hal ini sesuai dengan ketentuan peraturan yang di tetapkan, yaitu PERMENPAN No. 21 Tahun 2010, pasal III, tentang kewajiban, Tanggungjawab dan wewenang, butir (a), menyatakan bahwa:

“Kewajiban pengawas dalam melaksanakan tugas adalah menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksanakan hasil evaluasi pelaksanaan pengawasan, membimbing dan melatih para pendidik dan tenaga kependidikan”.<sup>7</sup>

Proses pelaksanaan supervisi manajerial yang dilakukan pengawas madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas sangat penting karena dari hal itu lah kepala madrasah mampu mengelola dan mengembangkan madrasah nya dengan baik. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui hasil penelitian sebagai berikut:

### **1. Program Pengawasan Kegiatan Supervisi Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas**

Kegiatan supervisi manajerial identik dengan pengawasan terhadap proses pendidikan di madrasah, maka program supervisi manajerial yang

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Siti Nur Irhamni, Anggota Pokjawas merangkap Koordinator Pengawas MTs Kabupaten Banyumas pada tanggal 12 Januari 2021.

<sup>7</sup> Peraturan Pemerintah Aparatur Negara No. 21 Tahun 2010

disusun oleh pengawas terdiri dari penilaian kinerja, pembinaan tenaga kependidikan dan pemantauan. Menyusun program supervisi manajerial tidak dapat dilakukan tanpa data yang berkaitan dengan kegiatan supervisi manajerial yang telah dilaksanakan sebelumnya. Hasil yang pernah dicapai sebelumnya menjadi sebuah acuan pengawas madrasah dalam menyusun rencana kerja yang hendak dilakukan. Untuk pelaksanaan program pelaksanaan supervisi manajerial tersebut, peneliti mengutip wawancara dengan Amin Yudhi, Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas, sebagai berikut:

“Program tersebut dapat berjalan sesuai dengan rencana, seperti pada pemantauan kami mengadakan pemantauan terhadap pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) pada saat ujian nasional, tiap tahun kami selalu memantaunya, pembinaan juga kami lakukan pada kegiatan KKM atau rapat kerja kepala madrasah”.<sup>8</sup>

Juga disampaikan Sunaryo, Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas, bahwa:

“Kalau untuk kegiatan manajerial pengawas, kami sebagai pembina cenderung melaksanakan sesuai dengan program kerja yang telah kami buat, namun pada pelaksanaannya tentu sedikit banyak terdapat ketidaksesuaian antara program dan kenyataan. Untuk pemantauan kami selalu memantau setiap tahunnya terhadap pelaksanaan ujian nasional dan pelaksanaan terhadap Standar Nasional Pendidikan (SNP), pembinaan juga kami lakukan, namun sedikit berbeda untuk madrasah yang negeri dan swasta. Madrasah swasta cenderung lamban dalam pembinaannya dikarenakan berbagai faktor, salah satunya dari sikap otoriter kepala madrasah selaku pemilik sekolah yang membuat sekolah tersebut lambat perkembangannya. Begitu juga untuk penilaian, terutama penilaian hasil kinerja kepala madrasah. Untuk madrasah negeri cenderung terpenuhi saja, dan untuk swasta masih butuh binaan dan dukungan”.<sup>9</sup>

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial pada kepala madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah dapat terlaksana sesuai dengan program kerja yang dibuat oleh pengawas dan tim koordinasi

<sup>8</sup> Wawancara dengan Amin Yudhi, Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 10 Januari 2021.

<sup>9</sup> Wawancara dengan Sunaryo, Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 15 Januari 2021.

Koordinator pengawas setempat. Namun pada pelaksanaannya terjadi perbedaan layanan terhadap madrasah yang berstatus negeri dan swasta.

Berdasarkan paparan di atas dan hasil penelitian yang diuraikan secara deskripsi dapat dipastikan bahwa dalam supervisi pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah menyusun program pelaksanaan supervisi manajerial dengan memperhatikan syarat dan ketentuan yang berlaku seperti, penyusunan program dilakukan secara bersama berdasarkan hasil rapat kerja di awal tahun pelajaran. Program yang disusun sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan memuat aspek penilaian kinerja, pembinaan staf, pemantauan delapan Standar Nasional Pendidikan pada satuan pendidikan yang menjadi binaan, dan program yang disusun memiliki rambu-rambu, tujuan, hasil yang berorientasikan program yang terlaksana pada tahun sebelumnya.

a. Aspek Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah

Dalam rangka melakukan proses supervisi dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, seorang pengawas madrasah perlu mempersiapkan langkah-langkah agar mempermudah pekerjaan yang dilakukannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Siti Nur Irhamni, seorang pengawas madrasah dan juga sebagai Koordinator Pengawas MTs di Kabupaten Banyumas, bahwa terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan supervisi, seperti disebutkan dalam wawancara sebagai berikut:

“Berangkat dari tujuan supervisi yang saya lakukan adalah agar SDM yang ada di madrasah, baik itu kepala madrasah, guru dan staf dapat bekerja dengan baik serta dapat menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di madrasah. Secara teknis hal-hal yang dilakukan adalah merencanakan program supervisi, melaksanakan program supervisi, dan menindaklanjuti program supervisi. Dan berdasarkan panduan standard pelaksanaan supervisi, hal yang dilakukan adalah tahapan persiapan melalui proses seperti penyusunan program supervisi dan organisasi, dan menyiapkan instrumen atau penjelasan teknis pelaksanaan supervisi dan

kebijakan terbaru tentang petunjuk pelaksanaan pendidikan di madrasah”.<sup>10</sup>

Lebih lanjut Bapak Sunaryo, Anggota Pokjawas Madrasah Kabupaten Banyumas menjelaskan:

“Pada tahap perencanaan dan persiapan supervisi ada beberapa yang harus saya persiapkan diantaranya yaitu membuat beberapa instrument tentang penilaian kinerja baik itu ditujukan kepada kepala madrasah maupun kepada guru. Instrumen-instrumen sebagai alat ukur ini dibuat berdasarkan bidang kompetensi yang akan di supervisi. Penyusunan instrument juga kami biasanya melakukan diskusi dengan sesama pengawas mengenai pengalamannya dalam menilai kinerja kepala madrasah dan guru pada jenjang yang berbeda. Maksudnya instrumen yang digunakan untuk mengukur khususnya kinerja kepala madrasah pada jenjang MI mungkin saja tidak efektif ketika digunakan pada jenjang MTs. Demikian juga dengan jenjang madrasah berikutnya. Dengan demikian pada pelaksanaan evaluasi kinerja untuk mengetahui sejauh mana peningkatan kinerja kepala madrasah dan guru di madrasah yang dibinanya tersebut dapat dicapai berdasarkan criteria yang sesuai”.<sup>11</sup>

Bapak Amin Yuhdi selaku Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas menambahkan bahwa:

”Selanjutnya pada tahap pelaksanaan kami harus minta izin terlebih dahulu kepada kepala madrasah untuk melakukan pertemuan awal dengan kepala madrasah dan guru-guru serta staf administrasi madrasah, hal ini penting kami lakukan agar dengan pertemuan tersebut, saya bersama kepala madrasah, guru-guru dan staf administrasi melakukan kesepakatan untuk bekerjasama melaksanakan supervisi”.<sup>12</sup>

Hal tersebut dibenarkan oleh kepala MTs Muhammadiyah Patikraja, bahwa:

“Biasanya di awal tahun ajaran baru pengawas madrasah mulai melaksanakan supervisi dengan mengadakan pertemuan dengan seluruh pihak/pegawai yang terdapat di madrasah ini. Pertemuan

<sup>10</sup> Wawancara dengan Siti Nur Irhamni, Anggota Pokjawas merangkap Koordinator Pengawas MTs Kabupaten Banyumas pada tanggal 12 Januari 2021.

<sup>11</sup> Wawancara dengan Sunaryo, Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 15 Januari 2021.

<sup>12</sup> Wawancara dengan Amin Yuhdi, Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 10 Januari 2021.

tersebut dilakukan dalam rangka menyampaikan tentang teknik pelaksanaan supervisi yang akan dilakukannya”.<sup>13</sup>

Penjelasan tersebut memberikan pengertian bahwa pengawas madrasah yang ada di MTs Muhammadiyah Patikraja telah menjalankan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik, dalam rangka menciptakan madrasah yang berdaya saing tinggi dan berkualitas. Dalam hasil wawancara lain dengan Sunaryo, anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas menjelaskan sebagai berikut:

“Dalam pemantauan pengawas pada supervisi manajerial dilakukan pada waktu-waktu tertentu, misalnya pada penerimaan siswa baru pada masa orientasi siswa, memperhatikan pada kebutuhan guru baik kualifikasinya maupun status bersertifikasi atau tidak guru pada madrasah binaan tersebut. Jika ada yang masih belum bersertifikasi maka akan kami bantu dengan memperhatikan pengalaman kerjanya. Dan pemanfaatan pada hasil-hasil pengawasan manajerial ini sangat membantu kepala madrasah dalam mempersiapkan akreditasi madrasah”.<sup>14</sup>

Pendapat lain disampaikan oleh Siti Nur Irhami, anggota Pokjawas dan Koordinator Pengawas MTs, bahwa:

“Untuk pemantauan kami melakukan pemantauan sesuai program kerja kami, pada bulan agustus melakukan pemantauan pada standar isi dan standar proses, pada bulan september melakukan pemantauan terhadap standar pengelolaan, pada bulan oktober melakukan standar pendidik dan tenaga kependidikan dan pemantauan pada standar sarana dan prasarana, pada bulan nopember kami melakukan pemantauan pada standar penilaian dan standar kompetensi lulusan, dan pada bulan desember kami mengadakan pemantauan terhadap standar pendanaan, tapi pada pelaksanaannya masih sering tidak sesuai waktu dikarenakan kondisi madrasah yang kurang siap, kami selaku pembina hanya memantau terhadap pelaksanaannya, selebihnya dilakukan oleh madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah”.<sup>15</sup>

Pengelolaan madrasah merupakan salah satu dari 8 (delapan) standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan,

---

<sup>13</sup> Wawancara dengan Atik Restusari, Kepala MTs Muhammadiyah Patikraja pada tanggal 27 Januari 2021.

<sup>14</sup> Wawancara dengan Sunaryo, Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 15 Januari 2021.

<sup>15</sup> Wawancara dengan Siti Nur Irhamni, Anggota Pokjawas merangkap Koordinator Pengawas MTs Kabupaten Banyumas pada tanggal 12 Januari 2021.

pelaksanaan, dan pengawasan dalam kegiatan penyelenggaraan pendidikan. Hal ini menjadi hal yang penting untuk menjadi perhatian kepala madrasah dan pengawas madrasah di madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas madrasah, beliau menyatakan bahwa:

“Penerapan program pengawasan pada aspek pengelolaan difokuskan terhadap pengelolaan madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah, hal ini menjadi perhatian khusus mengingat pentingnya pengelolaan yang baik untuk mencapai tujuan sekolah tersebut. Namun dalam pelaksanaannya kepala madrasah masih monoton dalam melakukan pengelolaan di madrasah. Sehingga dalam hal ini saya lebih banyak memberi masukan agar kepala madrasah dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengelola madrasah dengan lebih baik”.<sup>16</sup>

Dari hasil wawancara dapat dijelaskan bahwa, aspek pengelolaan menjadi perhatian khusus bagi pengawas madrasah mengingat pengelolaan adalah hal yang penting dalam mencapai tujuan madrasah. Hal ini sangat penting untuk dilakukan sebagai sebuah tindakan awal untuk mencegah kegagalan dalam proses pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Pada pengawasan terhadap aspek pengelolaan, pengawas madrasah terlebih dahulu mempersiapkan instrument pengawasan. Sebagaimana dikatakan oleh pengawas madrasah: “Ya, saya membuat instrumen sebelum melakukan supervisi”.<sup>17</sup> Hal ini pun dibenarkan oleh kepala madrasah yang berada di bawah bimbingan pengawas sekolah, “Ya, pengawas sekolah selalu membawa instrumen saat melakukan supervisi”.<sup>18</sup>

Mempersiapkan instrument pengawasan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan dan dipersiapkan, karena instrument merupakan acuan dasar untuk mengetahui apakah madrasah telah memenuhi kriteria standar pelayanan minimal. Instrumen pada aspek standar pengelolaan meliputi administrasi kepala madrasah, administrasi

<sup>16</sup> Wawancara dengan Siti Nur Irhamni, Anggota Pokjawas merangkap Koordinator Pengawas MTs Kabupaten Banyumas pada tanggal 12 Januari 2021.

<sup>17</sup> Wawancara dengan Amin Yudhi, Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 10 Januari 2021.

<sup>18</sup> Wawancara dengan Akhmad Tauhid, Kepala MTs Negeri 3 Banyumas pada tanggal 20 Januari 2021.



kesiswaan, dan komite madrasah. Pada instrumen supervisi administrasi kepala sekolah aspek yang dinilai meliputi administrasi umum seperti program kegiatan madrasah, kalender pendidikan, data statistik, dan sebagainya. Selain itu, di dalam instrumen menilai organisasi madrasah, administrasi kesiswaan seperti penerimaan siswa baru, administrasi kepegawaian seperti buku induk pegawai, administrasi surat menyurat, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi humas. (Terdapat pada lampiran)

Adapun program pengawasan yang dilakukan oleh pengawas madrasah pada aspek pengelolaan dapat digambarkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2. Program Pengawasan Aspek Pengelolaan**

Program dan Rincian Tugas	Tujuan Supervisi	Kegiatan yang Dilakukan	Hasil yang Diharapkan	Teknik Supervisi	Indikator Keberhasilan	Jadwal Kerja
Standar Pengelolaan: Penyusunan Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTMM)	Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTMM)	1. Pendampingan proses penyusunan draf RKTMM 2. Pemantauan finalisasi RKTMM dan pengesahan	Tersusunnya RKTMM yg sesuai dengan butir-butir program yang ditetapkan pada Kurikulum Madrasah	Penilaian implementasi standar pengelolaan menggunakan instrumen supervisi	Tersusun RKTMM yg akan dijadikan landasan penetapan anggaran sekolah dalam bentuk Rencana Kegiatan & Anggaran Madrasah (RKAM)	Juli-Agustus 2019

Berdasarkan tabel deskripsi program pengawasan di atas dapat dijelaskan bahwa program pengawasan pada awal semester terkait pengelolaan lebih menekankan pada penyusunan Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTMM). Tujuan dari pengawasan terhadap penyusunan RKTMM ini adalah tersusunnya RKTMM yang sesuai dengan butir-butir program yang ditetapkan pada kurikulum madrasah. Tersusunnya RKTMM ini akan dijadikan landasan penetapan anggaran madrasah dalam bentuk Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM). Bila dilihat dari program pengawasan yang telah dibuat dan dilakukan oleh pengawas madrasah yaitu pengawasan terhadap penyusunan Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTMM), pengawas

madrasah telah melakukan hal yang bersifat preventif, dimana pengawas sekolah menganalisis RKTM dengan melihat kondisi dan kemampuan madrasah binaannya. Pengawasan di awal penyusunan RKTM dapat meminimalisir kemungkinan kegagalan yang dapat terjadi ketika pelaksanaan kegiatan madrasah ke depannya. Kemudian dalam pelaksanaannya pengawas madrasah terus mengawasi bagaimana pelaksanaan RKTM yang telah dibuat dilaksanakan di madrasah.

Program Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTM) merupakan program tahunan yang selalu dilakukan oleh pengawas madrasah. Hasil dari RKTM pada tahun ajaran sebelumnya sudah terlaksana dengan baik di madrasah binaan. Kendala yang dihadapi oleh setiap madrasah binaan berbeda-beda karena setiap madrasah memiliki kebutuhannya masing-masing. Dalam hal ini pengawas madrasah pun menanganinya sesuai dengan permasalahan di setiap madrasah. Hal-hal yang menjadi kendala di tahun ajaran sebelumnya menjadi bahan evaluasi dan bahan pertimbangan dalam pengembangan RKTM di tahun selanjutnya.

Ada beberapa hal penting yang menjadi perhatian pengawas madrasah sesuai dengan tugasnya sebagai supervisor yaitu di bidang akademik maupun manajerial di madrasah. Supervisi bidang manajerial adalah kegiatan profesional yang dilakukan oleh pengawas sekolah dalam rangka membantu kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Supervisi ini menitik beratkan pada pengamatan aspek- aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran, bermuara pada akhirnya tentang penjaminan mutu satuan pendidikan, dan salah satu tujuan tersebut di antaranya adalah uji kelayakan. Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan madrasah yang terkait langsung dengan peningkatan

efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya. Sasaran pada supervisi manajerial adalah dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: (a) administrasi kurikulum, (b) administrasi keuangan, (c) administrasi sarana prasarana, (d) administrasi ketenagaan, (e) administrasi kesiswaan, (f) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, (g) administrasi budaya dan lingkungan sekolah, (h) aspek-aspek lainnya dalam rangka meningkatkan mutu/status akreditasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Amin Yudhi, sambil merujuk kepada dokumen yang dimiliki, beliau menjelaskan:

“Secara rinci dapat kami jelaskan bahwa, tugas dan fungsi kami sebagai pengawas menurut rambu-rambu yang ada yaitu meliputi kegiatan supervisi akademik dan manajerial yaitu berupa memantau, menilai, membina, dan melaporkan dan tindak lanjut hasil dari kegiatan ke pengawas yang kami lakukan. Hal ini penting agar yang kami laksanakan dapat terukur dan terarah sehingga ke depan madrasah menjadi madrasah yang unggul, dan berdaya saing dan mampu menghasilkan serta menciptakan SDM-SDM yang mumpuni dan tangguh sesuai dengan amanat undang-undang”.<sup>19</sup>

Dalam kegiatan supervisi terhadap kinerja kepala madrasah, seperti yang dijelaskan oleh kepala MTs Ma’arif NU 1 Purwokerto Barat, sebagai berikut:

“Supervisi yang dilakukan oleh supervisor madrasah dalam membantu kami sebagai kepala madrasah yang berkaitan dengan administrasi kurikulum adalah membina bagaimana menyusun kurikulum yang benar, seperti program tahunan dan semester sebagai dokumen 1 pada madrasah, yang memuat visi, misi madrasah, tujuan, alokasi waktu, dan lain-lain”.<sup>20</sup>

Berkaitan dengan administrasi kurikulum, hal sama juga ditegaskan oleh Kepala MTs Al-Hidayah Purwokerto Utara yang menjelaskan:

<sup>19</sup> Wawancara dengan Amin Yudhi, Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 10 Januari 2021.

<sup>20</sup> Wawancara dengan Fuad Zein, Kepala MTs Ma’arif NU 1 Purwokerto Barat pada tanggal 21 Januari 2021.

“Pengawas banyak sekali membantu terhadap administrasi pada madrasah, beliau tidak hanya sekedar membina dalam merumuskan program, tetapi juga membantu dalam mengatur jadwal pelajaran, mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pembelajaran, menentukan norma kenaikan kelas, menentukan norma penilaian, mengatur pelaksanaan evaluasi belajar, meningkatkan perbaikan mengajar, mengatur kegiatan kelas apabila guru tidak hadir, dan mengatur disiplin dan tata tertib kelas”.<sup>21</sup>

Lebih lanjut kepala MTs Muhammadiyah Patikraja menjelaskan bahwa:

“Supervisor juga memberikan pandangan kepada kami tentang bagaimana mengelola anggaran yang meliputi cara membuat rencana anggaran dan belanja sekolah, mencari sumber dana untuk kegiatan madrasah, mengalokasikan dana untuk kegiatan madrasah, dan mempertanggung-jawabkan keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku”.<sup>22</sup>

Berdasarkan uraian mengenai program pengawasan dalam kegiatan supervisi pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas terkait pengelolaan yang dilakukan pengawas madrasah telah banyak dirasakan manfaatnya oleh para kepala Madrasah Tsanawiyah. Hal ini dinyatakan oleh beberapa kepala Madrasah Tsanawiyah bahwa pada pelaksanaannya pengawas madrasah telah banyak membantu dan menjadi sumber informasi ketika kepala Madrasah Tsanawiyah menghadapi kendala di madrasah.

b. Aspek Pendanaan Madrasah Tsanawiyah

Aspek pendanaan dalam pendidikan menjadi hal yang sangat penting untuk memperlancar pencapaian tujuan pendidikan. Dalam hal ini pendayagunaan pendanaan sekolah harus digunakan seefisien dan seefektif mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan. Pengawasan pendanaan yang dilakukan oleh pengawas madrasah berupa pengawasan terhadap

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan Sartiningsih, Kepala MTs Al-Hidayah Purwokerto Utara pada tanggal 21 Januari 2021.

<sup>22</sup> Wawancara dengan Atik Restusari, Kepala MTs Muhammadiyah Patikraja pada tanggal 27 Januari 2021.

penerimaan, penggunaan, dan pelaporan pendanaan sekolah yang didapatkan dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Berdasarkan wawancara dengan salah satu kepala madrasah, beliau menyatakan bahwa:

“Peran pengawas sekolah dalam hal ini yaitu memberikan pengarahan dan bimbingan bagaimana seharusnya pemanfaatan dana BOS. Adapun masalah-masalah lain pengawas madrasah selalu siap dalam memberikan pengarahan dan bimbingannya”.<sup>23</sup>

Dalam melakukan pengawasan pada aspek pendanaan pengawas madrasah selalu mempersiapkan dan membawa instrumen saat melakukan supervisi. Aspek yang dinilai meliputi administrasi keuangan, pembuatan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM), pertanggung jawaban keuangan madrasah. Adapun program pengawasan yang dilakukan oleh pengawas madrasah pada aspek pendanaan dapat digambarkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3. Program Pengawasan Aspek Pendanaan**

Program & Rincian Tugas	Tujuan Supervisi	Kegiatan yang dilakukan	Hasil yang diharapkan	Teknik Supervisi	Indikator Keberhasilan	Jadwal Kerja
Standar Pendanaan: Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM)	Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) menjadi APBM	Koordinasi dgn kepala madrasah, bendahara, dan tendik yg terkait dgn pendanaan; Pendampingan proses penyusunan draf RKAM; Pengesahan RKAM; Koordinasi dgn komite madrasah untuk menjajagi kemungkinan fasilitasi pendanaan prog. madrasah yg tdk terdani BOS; Pendampingan finalisasi RKAM menjadi APBM	Tersusunnya APBM sesuai skala prioritas dan kebutuhan madrasah serta sumber dana yang tersedia pada tahun pelajaran berjalan	Penilaian implementasi standar pendanaan menggunakan instrumen supervisi	Tersusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (APBM) yang sesuai dengan RKAM dan mendapat pengesahan dari kepala Kantor Kementerian Agama	Juli – Agustus 2019

<sup>23</sup> Wawancara dengan Akhmad Tauhid, Kepala MTs Negeri 3 Banyumas pada tanggal 20 Januari 2021.

Berdasarkan tabel deskripsi program pengawasan di atas dapat dijelaskan bahwa program pengawasan pada awal semester terkait pendanaan lebih menekankan pada penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM). Tujuan dari pengawasan terhadap RKAM ini adalah tersusunnya Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (APBM) yang sesuai dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM). Bila dilihat dari program pengawasan yang telah dibuat dan dilakukan oleh pengawas madrasah yaitu pengawasan terhadap penyusunan RKAM, pengawas madrasah memiliki tujuan agar kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan di madrasah bisa melihat kembali apa yang benar-benar dibutuhkan di madrasah dan mempertimbangkannya agar disesuaikan dengan kegiatan dan anggaran madrasah. Karena penyusunan RKAM di awal semester membutuhkan analisis bagaimana kebutuhan madrasah sesuai dengan kemampuan pendapatan madrasah. Hal ini pun dinyatakan oleh pengawas madrasah bahwa beliau turut membantu dalam menyusun RKAM agar sekolah dapat memanfaatkan pendapatan madrasah dengan sebaik mungkin.

Pengawasan pada pendanaan yang dilakukan oleh pengawas madrasah sedikit banyaknya sudah dirasakan oleh Madrasah Tsanawiyah. Beberapa kepala Madrasah Tsanawiyah mengaku bahwa pengawas madrasah bisa membantu dan memberikan solusi jika terjadi kendala-kendala yang dihadapi di madrasah.<sup>24</sup> Namun dalam pelaksanaannya pengawas madrasah kurang optimal dalam melakukan pengawasan atau pengecekan ulang terhadap pelaporan kegiatan dan anggaran yang telah dikeluarkan oleh madrasah. Pengawas madrasah dalam hal ini mengakui memiliki keterbatasan waktu sehingga pengawasan secara berkala dan terjadwal kurang dilakukannya secara optimal.

Pada pengawasan terhadap aspek pendanaan di tahun sebelumnya memang masih dirasakan kurang optimal, baik dari pengawas madrasah

---

<sup>24</sup> *Wawancara* dengan Atik Restusari, Kepala MTs Muhammadiyah Patikraja pada tanggal 27 Januari 2021.

maupun kepala Madrasah Tsanawiyah. Manajemen pendanaan yang baik di madrasah sangat dibutuhkan dalam upaya pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik. Namun, pada implementasinya aspek pendanaan menjadi hal yang sangat krusial karena pemanfaatannya dibutuhkan dalam segala aspek, baik aspek sarana dan prasarana, aspek pendidik dan tenaga kependidikan, dan sebagainya. Pada permasalahan ini memang sangat dibutuhkan kecakapan seorang manajer dalam mengelola pendanaan di madrasah. Begitupun kecakapan pengawas madrasah dalam mengawasi dan membina kepala Madrasah Tsanawiyah pada aspek pendanaan di madrasah seperti mengawasi pemanfaatan dana madrasah, laporan penggunaan dana, dan sebagainya. Jika dibandingkan dengan pengawasan pada tahun ini memang sudah ada upaya yang dilakukan oleh pengawas madrasah dan kepala Madrasah Tsanawiyah seperti pengelompokan pemanfaatan dana terhadap aspek yang lebih membutuhkan perhatian, hal ini dilihat dari hasil kepengawasan pendanaan di madrasah pada tahun sebelumnya.

c. Aspek Sarana dan Prasarana

Selain beberapa bidang di atas, bidang lain yang tidak luput dari pembinaan supervisor yaitu bidang sarana dan prasarana. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas bahwa target kinerja kepala madrasah dalam mengelola sarana dan prasarana madrasah yaitu pendayagunaan sumber daya secara optimal. Untuk kepetingan tersebut saran-saran yang berikan kepada kepala madrasah oleh pengawas, sebagaimana disampaikan Siti Nur Irhami, Anggota Pokjawas merangkap Koordinator Pengawas MTs Kabupaten Banyumas, yaitu:

”Kami menyarankan kepada pihak madrasah agar kiranya dapat membuat di antaranya analisis tentang indikator-indikator dalam bidang sarana prasarana yakni menyiapkan dan menyediakan sarana dan prasarana madrasah (laboratorium, perpustakaan, kelas, peralatan, perlengkapan, dan sebagainya), mengelola program perawatan preventif, pemeliharaan, dan perbaikan sarana dan prasarana; mengidentifikasi spesifikasi sarana dan prasarana madrasah, merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana madrasah, mengelola pembelian/pengadaan sarana dan prasarana

serta asuransinya, mengelola administrasi sarana dan prasarana madrasah, dan memonitor dan mengevaluasi sarana dan prasarana madrasah”.<sup>25</sup>

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang penting dan utama dalam menunjang kegiatan belajar mengajar di madrasah, untuk itu perlu dilakukan peningkatan dalam pendayagunaan dan pengelolaannya, agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas madrasah, beliau menyatakan bahwa:

“Dalam hal penerapan program pengawasan sarana dan prasarana saya mengawasi apakah madrasah telah memenuhi indikator pencapaian, selain itu saya memberikan masukan terhadap apa-apa yang dibutuhkan dan harus disediakan di madrasah seperti alat peraga, dan kebutuhan pendukung lainnya”.<sup>26</sup>

Dari hasil wawancara dengan pengawas madrasah dapat dijelaskan bahwa program pengawasan yang dilakukan pada aspek sarana prasarana berupa pengawasan terhadap indikator yang harus dicapai dan pemberian arahan atau masukan untuk pengembangan sarana dan prasarana madrasah. Hal ini dibenarkan oleh Kepala MTs As-Salam Kemranjen, bahwa: “Peran pengawas madrasah dalam hal ini yaitu memberikan pengarahan dan informasi apa saja yang perlu saya lakukan untuk mengatasi permasalahan terkait sarana dan prasarana”.<sup>27</sup> Adapun program pengawasan yang dilakukan oleh pengawas madrasah pada aspek sarana dan prasarana dapat digambarkan pada tabel di bawah ini:

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan Siti Nur Irhamni, Anggota Pokjawas merangkap Koordinator Pengawas MTs Kabupaten Banyumas pada tanggal 12 Januari 2021.

<sup>26</sup> Wawancara dengan Amin Yudhi, Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 10 Januari 2021.

<sup>27</sup> Wawancara dengan Sartiningsih, Kepala MTs Al-Hidayah Purwokerto Utara pada tanggal 21 Januari 2021.



**Tabel 4. Program Pengawasan Aspek Sarana dan Prasarana**

Program & Rincian Tugas	Tujuan Supervisi	Kegiatan yang dilakukan	Hasil yang diharapkan	Teknik Supervisi	Indikator Keberhasilan	Jadwal Kerja
Standar Sarpras: Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) dan pengadaan sarpras yg dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum madrasah	Rencana Pengembangan Madrasah (RPM)	Rapat koordinasi dengan seluruh personel madrasah (pendidik & tendik, komite madrasah/ penyelenggara lembaga pendidikan) berkenaan dengan inventarisasi kebutuhan; pendampingan proses penyusunan draf pengembangan dan pengadaan sarpras; pemantauan RPM dan pengesahan	Tersusunnya RPM untuk jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek	Penilaian implementasi standar sarpras menggunakan instrumen supervisi	Tersusun RPM untuk jangka panjang, menengah, dan pendek yang dilandasi dengan hasil Evaluasi Diri Madrasah yang telah dilaksanakan sebelumnya	Juli – Agustus 2019

Berdasarkan tabel deskripsi program pengawasan di atas dapat dijelaskan bahwa program pengawasan pada awal semester terkait sarana dan prasarana lebih menekankan pada penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) dan pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum madrasah. Tujuan dari pengawasan terhadap Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) ini adalah tersusunnya RPM untuk jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Bila dilihat dari program pengawasan pada aspek sarana dan prasarana pada awal semester yang dilakukan oleh pengawas sekolah memiliki tujuan agar madrasah dapat merencanakan pengembangan madrasah dengan baik di awal tahun ajaran baru. Pengawasan terhadap perencanaan pengembangan madrasah menjadi salah satu upaya pengawas madrasah untuk bisa membawa madrasah binaannya ke arah pengembangan madrasah yang lebih baik sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Dalam hal pengembangan sarana dan prasarana madrasah beberapa kepala madrasah mengakui mendapatkan kesulitan dalam pengelolaannya. Keterbatasan dana yang didapatkan dari dana Bantuan

Operasional Sekolah (BOS) masih kurang membantu dalam pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana madrasah. Karena Bantuan Operasional Sekolah (BOS) tidak hanya digunakan untuk sarana dan prasana sekolah, namun ada banyak kebutuhan madrasah lain yang harus dipenuhi menggunakan dana tersebut. Hal ini dirasakan oleh kepala madrasah dari tiap tahun ajaran. Oleh karena itu, manajerial yang baik dibutuhkan oleh kepala madrasah untuk melakukan pengembangan madrasah yang lebih baik.

Berdasarkan paparan di atas tentang pengawasan terhadap beberapa standar nasional pendidikan yang dilakukan oleh pengawas madrasah dapat disimpulkan bahwa, pengawas madrasah telah menjalankan salah satu tugas dan fungsinya sebagai pengawas manajerial di madrasah. Pengawasan manajerial yang dilakukan oleh pengawas madrasah diawali dengan membuat program kepengawasan pada awal ajaran tahun baru. Program yang dibuat oleh pengawas sekolah berdasarkan identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Dalam pelaksanaannya pengawas sekolah membawa instrumen pengawasan untuk melihat apakah madrasah binaan sudah mencapai target yang diharapkan sesuai dengan standar minimal yang harus dipenuhi. Selain itu, pengawas madrasah terus memantau program atau rencana yang telah dibuat madrasah sebelumnya. Pada akhirnya, kekurangan-kekurangan yang terjadi di madrasah selanjutnya akan ditindak lanjuti oleh pengawas madrasah.

Beberapa kendala yang dirasakan pengawas madrasah dalam melakukan supervisi manajerial adalah keterbatasan waktu yang dimiliki dengan banyaknya jumlah madrasah binaan. Hal ini membuat mobilitas dan intensitas pengawas madrasah dalam melakukan supervisi manajerial kurang optimal. Selain itu, dalam upaya pengembangan sarana dan prasarana madrasah pengawas madrasah tidak bisa melakukan banyak hal untuk pengembangan madrasah karena terbentur dengan kesulitan kepala madrasah dalam mengelola dana operasional madrasah. Pengawasan pada aspek pendanaan di madrasah pun belum dilakukan secara intensif dan berkala oleh

pengawas madrasah, sehingga hal ini menjadi salah satu faktor penghambat dalam peningkatan kemampuan mengelola pendanaan di madrasah.

## **2. Program Penilaian dan Evaluasi Kegiatan Supervisi Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas**

Selain melakukan program pengawasan dan memberikan pembinaan, pengawas madrasah juga melakukan penilaian baik melalui kegiatan observasi maupun wawancara. Penilaian di sini dimaksudkan untuk melihat bagaimana kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab di madrasah. Penilaian dan evaluasi keterlaksanaan program merupakan rangkaian kegiatan yang sengaja dilakukan secara cermat untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan atau keberhasilan suatu program dengan cara mengetahui efektivitas terhadap program yang sedang berjalan maupun program yang telah berlalu.

Kegiatan penilaian dan evaluasi oleh pengawas madrasah dilakukan dengan cara melihat kembali program kerja kepala Madrasah Tsanawiyah yang telah disusun dan menganalisis hasil dari keterlaksanaan program kerja di madrasah. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas madrasah, beliau menyatakan bahwa:

”Penilaian dan evaluasi dilakukan dengan cara melihat kembali dan merekap hasil supervisi yang dilakukan di madrasah, kemudian hal ini dimanfaatkan untuk perbaikan pelaksanaan program pengawasan yang akan datang”.<sup>28</sup>

Setelah melakukan penilaian dan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, pengawas madrasah mempunyai tanggung jawab untuk menyusun laporan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan. Dalam hal ini pengawas madrasah selalu memenuhi tanggung jawabnya dalam membuat laporan hasil penilaian dan evaluasi. Hal ini didasari oleh wawancara yang dilakukan oleh pengawas madrasah, “ya, saya membuat

---

<sup>28</sup> Wawancara dengan Sunaryo, Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 15 Januari 2021.

laporan hasil penilaian dan evaluasi keterlaksanaan program”.<sup>29</sup> Laporan yang dibuat oleh pengawas sekolah berfungsi sebagai bahan pertimbangan untuk tindak lanjut kepada pihak terkait. Bagi pengawas sekolah laporan yang telah dibuat berfungsi untuk mengetahui dan mengidentifikasi apakah serangkaian program pengawasan yang dilakukan sudah baik dan efektif, sehingga pengawas madrasah dapat melakukan introspeksi diri terhadap kinerjanya. Bagi kepala madrasah, laporan berfungsi sebagai alat untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan manajemen yang dilakukan di madrasah.

Dalam supervisi manajerial yang difokuskan dalam pengawasan dan penilaian adalah kepala madrasah. Penilaian kinerja kepala madrasah dikembangkan melalui pemantauan sistem manajerial madrasah yang diakhiri dengan keterlaksanaan program evaluasi diri madrasah (EDM). Adapun program penilaian yang dilakukan oleh pengawas madrasah terhadap kepala madrasah dapat digambarkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5. Program Penilaian Kepala Madrasah**

Program Penilaian	Tujuan Supervisi	Kegiatan yang dilaksanakan	Hasil yang diharapkan	Teknik Supervisi	Indikator Keberhasilan	Jadwal Kerja
Kepala Madrasah Tsanawiyah	Manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah	Melaksanakan supervisi manajerial	Terwujudnya manajemen madrasah yg sistematis, transparan & akuntabel	Supervisi manajemen kepala madrasah menggunakan instrumen supervisi manajerial	Terwujudnya sistem pengelolaan sekolah yg tertib, sistematis, transparan, dan akuntabel; Terealisasi kondisi sekolah yg aman, nyaman, dan interaksi personal yg bernuansa kekeluargaan	November 2016

Berdasarkan tabel deskripsi program penilaian di atas, dapat dijelaskan bahwa penilaian yang dilakukan oleh pengawas sekolah untuk kepala sekolah lebih menekankan pada aspek manajerial, agar terwujud manajemen sekolah yang sistematis, transparan, dan akuntabel. Selain itu, tujuan dari program penilaian ini adalah terealisasinya kondisi madrasah yang aman, nyaman, dan interaksi personal yang bernuansa kekeluargaan. Penilaian terhadap kinerja kepala madrasah dilakukan oleh pengawas

<sup>29</sup> Wawancara dengan Siti Nur Irhamni, Anggota Pokjawas merangkap Koordinator Pengawas MTs Kabupaten Banyumas pada tanggal 12 Januari 2021.

madrasah seiring dilakukannya supervisi di madrasah. Penilaian kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah ini diarahkan pada peningkatan kesiapan kepala madrasah untuk melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas madrasah, beliau mengatakan bahwa:

“Penilaian dan evaluasi terhadap kinerja kepala madrasah sebagian besar memang masih banyak kekurangan yang perlu diperbaiki dan menjadi tanggung jawab saya sebagai pengawas madrasah untuk melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap kepala madrasah agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik”.<sup>30</sup>

Dari hasil wawancara pengawas madrasah di atas, kemampuan atau kompetensi kepala madrasah masih belum memenuhi kriteria sehingga perlu adanya perbaikan-perbaikan kembali untuk peningkatan kompetensi kepala Madrasah Tsanawiyah.

Dalam dokumen program pengawasan, pengawas madrasah menjelaskan bahwa madrasah memiliki dasar yaitu tradisi pengembangan dan penjaminan mutu yang kuat, landasan peningkatan dan penjaminan mutu lebih lanjut. Namun dalam hal ini, sekolah belum memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang memadai untuk mengubah pola pengembangan *command sense* atau pendapat yang intuitif pada sistem pengembangan mutu berbasis data pada sistem dokumen informasi madrasah. Kesimpulan dari pengawas madrasah adalah sekolah perlu mengembangkan program penjaminan mutu lebih aplikatif dan meningkatkan konsistensi untuk mengubah strategi menjadi aksi yang berdampak pada peningkatan mutu hasil belajar siswa dan efektivitas kinerja madrasah.

Berdasarkan paparan di atas, tentang program penilaian dan evaluasi yang dilakukan oleh pengawas madrasah dapat disimpulkan bahwa penilaian dilakukan ketika pengawas sekolah melakukan pengawasan di madrasah dengan cara menilai melalui instrumen supervisi yang telah dipersiapkan sebelumnya. Dari hasil penilaian tersebut pengawas sekolah melakukan evaluasi untuk diberikan pembinaan dan tindak lanjut.

---

<sup>30</sup> Wawancara dengan Sunaryo, Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 15 Januari 2021.

### **3. Program Pembinaan dalam Kegiatan Supervisi Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas**

Pembinaan supervisi manajerial adalah usaha yang diberikan pengawas kepada madrasah tentang pembinaan madrasah yang berkenaan dengan program-program madrasah dan bantuan atau layanan dalam peningkatan profesionalisme guru dan peningkatan sumber daya manusia. Supervisi manajerial jika dilakukan secara berkesinambungan dan pengelolaannya selalu dipantau setiap saat, maka tujuan dari supervisi manajerial tersebut untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas dalam peningkatan mutu pembelajaran di madrasah maka akan terpenuhi dengan baik. Pembinaan yang dilakukan pengawas madrasah terhadap madrasah dimulai dari pelaksanaan rencana program pengawasan manajerial pengawas yang telah dibuat oleh tim penyusun program kepengawasan tersebut yang kemudian disesuaikan dengan visi misi dan tujuan yang berada di madrasah yang menjadi binaan mereka.

Dalam penelitian ini ada temuan yang menunjukkan bahwa pembinaan yang dilakukan pengawas dalam pembinaan kegiatan supervisi manajerial pengawas pada Madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Secara umum dilakukan berdasarkan rencana atau program yang sudah disusun secara bersama-sama para pengawas, baik pengawas Pais maupun pengawas madrasah, baik itu program tahunan maupun program semester yang diuraikan lagi menjadi program bulanan, rencana kerja akademik dan rencana kerja manajerial, yang dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Sejalan dengan itu, hasil wawancara dengan Amin Yuhdi, Ketua Pokjawas Kabupaten Banyumas, sebagai berikut:

“Kami selalu mengadakan supervisi ke madrasah-madrasah binaan setiap bulannya untuk melakukan pemantauan terhadap proses belajarmengajar yang sedang berjalan di madrasah binaan tersebut,

sedangkan untuk supervisi manajerial itu jarang sekali dilakukan kecuali menghadapi akreditasi sekolah”.<sup>31</sup>

Pendapat lain disampaikan oleh Siti Nur Irhami, Koordinator Pengawas MTs Kabupaten Banyumas, bahwa:

“Untuk melakuakn supervisi manajerial itu berjalan dengan program yang telah dibuat sungguh agak sulit, kenapa sulit karena bnyak sekali faktor yang mengikutinya, diantaranya terkendala sarana prasarana yang dimiliki sekolah, dari pendidik sendiri terutama kepala sekolah terkendala dengan latar belakang pendidikan kepala sekolah tersebut, dan terkadang masih banyak kepala madrasah yang bersifat otoriter. Sedangkan untuk guru masih lambatnya menjalankan tugas administrasi yang diberikan pengawas kepada guru tersebut. Misalnya saja dalam pembuatan administrasi belajar mengajar yang berupa rencana pelaksanaan pembelajaran, silabus, prota dan promes. Untuk membuat itu semua saja relatif lambat, baik itu dari guru yang bersatus negeri maupun swasta. Saya selalu memberikan *punishmen* terhadap guru yang lambat atau tidak membuat administrasi mengajar tersebut dengan tidak memberikan tandatangan untuk berkas kelengkapan sertifikasi, dan ini membuat efek jera untuk sebagian guru. Dan untuk pendidik yang telaten dan tepat waktu dalam melaksanakan administrasinya saya berikan penghargaan sebagai contoh di berbagai kesempatan atau pertemuan”.<sup>32</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dapat dipahami bahwa pengawasan manajerial yang dilakukan oleh pengawas tidak berjalan sepenuhnya, sehingga pada akhirnya ketika madrasah binaan tersebut menghadapi akreditasi madrasah menjadi kurang siap dan tentunya berdampak pada hasil akriditasi. Dari instrumen manajerial yang dimiliki oleh madrasah tersebut terlihat hampir di setiap komponen manajerial tersebut sudah dimiliki oleh madrasah.

Program pembinaan merupakan upaya peningkatan pemahaman dan pengimplementasian kompetensi yang dimiliki oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari untuk mencapai Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dalam kegiatan supervisi manajerial program pembinaan dikhususkan kepada kepala madrasah dalam pengelolaan dan administrasi

---

<sup>31</sup> Wawancara dengan Amin Yudhi, Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 10 Januari 2021.

<sup>32</sup> Wawancara dengan Siti Nur Irhamni, Anggota Pokjawas merangkap Koordinator Pengawas MTs Kabupaten Banyumas pada tanggal 12 Januari 2021.

madrasah. Dalam hal supervisi manajerial pada program pembinaan pengawas madrasah memfokuskan terhadap kemampuan kepala madrasah dalam pengelolaan dan administrasi madrasah. Hal ini berdasarkan dengan hasil wawancara dengan pengawas madrasah, bahwa:

“Dalam program pembinaan pada supervisi manajerial lebih difokuskan pada pengelolaan dan administrasi madrasah. Program pembinaan ini dilakukan kepada kepala madrasah, karena kepala madrasah yang menjadi manajer, administrator, sekaligus supervisor di madrasah”.<sup>33</sup>

Hal ini pun dikatakan oleh kepala madrasah pada saat wawancara, bahwa: “Pembinaan yang dilakukan oleh pengawas madrasah meliputi pembinaan pada hal pengelolaan dan administrasi madrasah”.<sup>34</sup> Menurut pengawas madrasah, pembinaan kepala madrasah sangatlah penting untuk membantu kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen dan administrasi pendidikan agar lebih efektif, efisien, komprehensif, bertahap, dan berkelanjutan untuk mencapai visi dan misi pendidikan.

Efektivitas kinerja kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah pada pengelolaan ditunjukkan dengan indikator sebagai berikut:

- a. Menerapkan visi dan misi dalam implementasi rencana jangka menengah dan rencana kerja tahunan yang dikembangkan atas dasar hasil evaluasi kinerja dan hasil analisis konteks kebutuhan siswa mengembangkan kompetensi.
- b. Mengambil keputusan efektif berdasarkan data hasil evaluasi dan analisis kebutuhan belajar siswa.
- c. Menetapkan indikator dan kriteria keberhasilan dalam meraih keunggulan mutu administrasi sekolah, sistem dokumen, sistem informasi pengelolaan, pembelajaran, dan kinerja kepala madrasah, guru, dan TU sebagai modal meningkatkan mutu pelayanan.
- d. Meningkatkan efektivitas komunikasi dalam pelaksanaan tugas.

---

<sup>33</sup> Wawancara dengan Amin Yudhi, Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 10 Januari 2021.

<sup>34</sup> Wawancara dengan Atik Restusari, Kepala MTs Muhammadiyah Patikraja pada tanggal 27 Januari 2021.



e. Meningkatkan efektivitas penjaminan mutu.<sup>35</sup>

Berdasarkan program pembinaan pada program semester yang dibuat oleh pengawas madrasah kinerja kepala madrasah harus memiliki indikator khusus untuk dapat mengelola madrasah dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Pemenuhan indikator oleh kepala madrasah seperti yang ditulis oleh pengawas madrasah merupakan acuan kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya agar pelaksanaan tugas kepala madrasah lebih terarah, sehingga pemenuhan tugas kepala madrasah dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Dalam pelaksanaan pembinaan, pengawas madrasah memberikan pengarahan bimbingan dan wawasan kepada kepala Madrasah Tsanawiyah. Pembinaan ini dilakukan secara praktis ketika pengawas madrasah melakukan kunjungan ke madrasah. Dalam hal ini, pengawas madrasah lebih memberikan bimbingan teknis seperti administrasi madrasah, baik secara teoritis maupun contoh yang disampaikan langsung saat kunjungan. Di samping itu, pengawas madrasah juga memberikan saran dan motivasi kepada madrasah dasar agar selalu meningkatkan mutu kerja yang diharapkan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dasar.

Hasil dari pelaksanaan program pembinaan ini adalah terlaksananya tujuan dan program pendidikan yang diharapkan, dengan upaya pembinaan secara kontinyu terhadap kepala madrasah agar lebih mampu mengembangkan sekolah ke arah yang lebih baik.

#### **4. Tindak Lanjut Kegiatan Supervisi Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas**

Pengawas madrasah mengawali kegiatan supervisi manajerial dengan melakukan pengawasan terhadap pengelolaan madrasah, diikuti dengan menilai dan membina, langkah berikutnya adalah melakukan tindak lanjut. Tindak lanjut merupakan tindakan yang dilakukan pengawas madrasah dalam

---

<sup>35</sup> Dokumentasi, Edi Rosadi, Program Semester Pengawas Sekolah Dasar Tahun Ajaran 2016-2017, h.24

rangka memperbaiki temuan ketidaksesuaian atau mengatasi permasalahan yang ditemukan di madrasah. Tindak lanjut yang dilakukan pengawas madrasah berupa tindak lanjut yang bersifat korektif dan bersifat preventif. Hal ini berdasarkan wawancara dengan pengawas madrasah, bahwa:

“Penerapan program tindak lanjut dilakukan secara korektif dan preventif. Tindak lanjut bersifat korektif bertujuan untuk memperbaiki permasalahan yang terjadi, sedangkan tindak lanjut bersifat preventif bertujuan untuk upaya mengatasi timbulnya permasalahan di masa yang akan datang”.<sup>36</sup>

Bentuk tindak lanjut yang dilakukan oleh pengawas madrasah berupa pembinaan perorangan atau individual dan pembinaan kelompok. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas madrasah, sebagai berikut:

“Bentuk tindak lanjut yang dilakukan adalah pembinaan secara individu dan pembinaan secara kelompok, untuk pembinaan secara individu dilakukan dengan individu yang membutuhkan pembinaan khusus, sedangkan pembinaan kelompok dilakukan secara bersamaan seperti kelompok kerja guru (KKG) dan kelompok kerja kepala madrasah (KKM)”.<sup>37</sup>

Hal ini pun dikatakan oleh kepala madrasah dalam hasil wawancara yang telah dilakukan, bahwa:

“Pengawas madrasah melakukan tindak lanjut terhadap program atau permasalahan yang dihadapi madrasah melalui kegiatan KKG atau KKM jika hal itu bersifat kelompok dan umum, namun jika permasalahan itu bersifat personal maka pengawas akan melakukan tindak lanjut secara individu atau personal”.<sup>38</sup>

Kegiatan tindak lanjut yang dilakukan oleh pengawas madrasah seperti tindak lanjut secara individu dan kelompok sudah baik dan membantu para kepala madrasah dalam memperbaiki kinerjanya. Hal ini pun berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, bahwa:

---

<sup>36</sup> Wawancara dengan Amin Yudhi, Ketua merangkap Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 10 Januari 2021.

<sup>37</sup> Wawancara dengan Sunaryo, Anggota Pokjawas Kabupaten Banyumas pada tanggal 15 Januari 2021.

<sup>38</sup> Wawancara dengan Rio Hartini S., Kepala MTs Muhammadiyah Wangon pada tanggal 25 Januari 2021.

“Hasil tindak lanjut yang dilakukan pengawas madrasah sudah banyak membantu dalam peningkatan kemampuan, pengetahuan, mutu, dan kinerja kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan”.<sup>39</sup>

Harus diakui, bahwa pengawas sekolah memiliki kinerja yang baik untuk melakukan perbaikan-perbaikan di madrasah. Kepala madrasah akan terdorong dan terinspirasi dengan perilaku pengawas madrasah yang dapat memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan kepala madrasah dan madrasah. Pada akhirnya, tindak lanjut merupakan *feedback* yang diberikan kepada kepala Madrasah Tsanawiyah, dinas pendidikan maupun instansi terkait sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan dan langkah selanjutnya. Tindak lanjut dari pengawasan selain untuk memberi laporan juga digunakan untuk pembinaan dan pengawasan pada rencana program-program di semester atau tahun ajaran selanjutnya.



IAIN PURWOKERTO

---

<sup>39</sup> Wawancara dengan Akhmad Tauhid, Kepala MTs Negeri 3 Banyumas pada tanggal 20 Januari 2021.

### C. Pembahasan

Pengamatan dan analisis penulis sebaiknya para pengawas dalam membuat rencana atau membuat program supervisi tidak sama antara pengawas satu dengan pengawas yang lainnya. Meskipun rencana atau program tersebut dilakukan secara musyawarah dan koordinasi, tetaplah harus berbeda terhadap wilayah binaan masing-masing madrasah. Rencana atau program yang dibuat sama dan secara bersama-sama tentu akan mengabaikan konsep adanya perbedaan individu baik dari pihak pengawas maupun dari pihak guru dan kepala Madrasah Tsanawiyah serta tempat lokasi madrasah tersebut berada, yang pada gilirannya upaya pembinaan pengawas kurang efektif. Karena setiap madrasah tersebut tentu memiliki visi, misi dan tujuan madrasah yang berbeda, meski pada hakikatnya tujuan pendidikan itu sama semua yaitu sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Berdasarkan paparan di atas tentang pengawasan terhadap beberapa standar nasional pendidikan yang dilakukan oleh pengawas madrasah dapat disimpulkan bahwa, pengawas madrasah telah menjalankan salah satu tugas dan fungsinya sebagai pengawas manajerial di madrasah. Pengawasan manajerial yang dilakukan oleh pengawas madrasah diawali dengan membuat program kepengawasan pada awal ajaran tahun baru. Program yang dibuat oleh pengawas sekolah berdasarkan identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Dalam pelaksanaannya pengawas sekolah membawa instrumen pengawasan untuk melihat apakah madrasah binaan sudah mencapai target yang diharapkan sesuai dengan standar minimal yang harus dipenuhi. Selain itu, pengawas madrasah terus memantau program atau rencana yang telah dibuat madrasah sebelumnya. Pada akhirnya, kekurangan-kekurangan yang terjadi di madrasah selanjutnya akan ditindak lanjuti oleh pengawas madrasah.

Program supervisi manajerial disusun dengan perencanaan yang sistematis untuk melaksanakan kegiatan pengawasan terhadap madrasah binaan melalui aspek-aspek yang menjadi urgensi masalah dan menjadi prioritas. Kemudian Isi Program Pengawas Madrasah terdiri dari: pembinaan guru dan kepala madrasah, pemantauan pelaksanaan SNP, penilaian kinerja guru dan

kepala Madrasah Tsanawiyah, serta pembimbingan pelatihan guru dan kepala Madrasah Tsanawiyah. Pelaksanaan supervisi manajerial yang dilaksanakan pengawas madrasah sangat kompleks yaitu melalui beberapa tahapan pra pelaksanaan, proses pelaksanaan, pelaporan pelaksanaan, hingga kegiatan pasca pelaksanaan dan memberikan solusi terbaik untuk memperbaiki kelemahan yang terjadi pada madrasah binaan melalui pelatihan secara intensif. Pengawas madrasah telah memperlihatkan perannya sebagai transformasi mutu pendidikan untuk membawa perubahan institusi ke arah yang lebih baik dibanding sebelumnya.

Pengawas Madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam melaksanakan kegiatan supervisi manajerialnya menggunakan berbagai metode, baik yang bersifat langsung dengan melakukan kegiatan monitoring madrasah dan kunjungan kelas, maupun tidak langsung seperti adanya kegiatan workshop, pertemuan KKG, maupun rapat KKM. Adapun langkah-langkah yang diterapkan dalam pelaksanaan supervisi manajerial diawali dengan penyusunan program kerja yang dilandasi oleh hasil pengawasan pada tahun sebelumnya, pelaksanaan supervisi manajerial oleh Pengawas Madrasah dimulai dengan kegiatan pra supervisi melalui koordinasi dan sosialisasi untuk Madrasah Tsanawiyah. Kegiatan pemantauan diarahkan pada pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pelaksanaan supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas terhadap para kepala madrasah dan tenaga kependidikan yang ada mampu mendorong peningkatan fungsi pengelolaan administrasi madrasah. Selanjutnya, dengan berpedoman pada program kerja yang telah dibuat dan tersusun, kemudian dilaksanakan kegiatan inti kepengawasan yang meliputi pemantauan, pembinaan, dan penilaian pada setiap komponen sistem pendidikan di madrasah binaannya. Pada tahap selanjutnya dilakukan pengelolaan dan analisis data hasil pemantauan, pembinaan, dan penilaian, dilanjutkan dengan evaluasi hasil pengawasan dari setiap madrasah binaan. Berdasarkan hasil analisis data, disusun laporan hasil pengawasan yang menggambarkan sejauh mana keberhasilan tugas pengawas

dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan di Madrasah Tsanawiyah.

Sebagai tahap akhir dari satu siklus kegiatan supervisi manajerial pengawas madrasah adalah menetapkan tindak lanjut untuk program pengawasan tahun berikutnya. Tindak lanjut pengawasan diperoleh berdasarkan hasil evaluasi komprehensif terhadap seluruh kegiatan pengawasan dalam satu periode. Dalam melaksanakan supervisi manajerial, pengawas madrasah di Kabupaten Banyumas telah cukup terpenuhi semua prinsip pelaksanaan supervisi. Berdasarkan hasil yang diperoleh dan pemenuhan prinsip-prinsip keberhasilan pelaksanaan supervisi manajerial, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, adalah baik.

Beberapa kendala yang dirasakan pengawas madrasah dalam melakukan supervisi manajerial adalah keterbatasan waktu yang dimiliki dengan banyaknya jumlah madrasah binaan. Hal ini membuat mobilitas dan intensitas pengawas madrasah dalam melakukan supervisi manajerial kurang optimal. Selain itu, dalam upaya pengembangan sarana dan prasarana madrasah pengawas madrasah tidak bisa melakukan banyak hal untuk pengembangan madrasah karena terbentur dengan kesulitan kepala madrasah dalam mengelola dana operasional madrasah. Pengawasan pada aspek pendanaan di madrasah pun belum dilakukan secara intensif dan berkala oleh pengawas madrasah, sehingga hal ini menjadi salah satu faktor penghambat dalam peningkatan kemampuan mengelola pendanaan di madrasah.

Sebaiknya rencana atau program pengawas itu disusun sendiri-sendiri disesuaikan dengan kondisi sarana dan prasarana serta lingkungan madrasah yang menjadi binaan masing-masing. Terlebih lagi kalau melihat teknik atau metode pendekatan yang digunakan untuk pembinaan guru juga tentunya tidak sama. Upaya yang dilakukan pengawas untuk membina dan meningkatkan serta mengembangkan potensi sumber daya guru dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik supervisi. Menurut John Minor Gwyn dikutip oleh A. Sehartian,

secara garis besar teknik atau cara dapat dikelompokkan menjadi dua, yakni teknik yang bersifat individual yaitu suatu teknik supervisi yang dilaksanakan untuk pembinaan guru secara perorangan, dan teknik yang bersifat kelompok yaitu suatu teknik supervisi yang dilaksanakan untuk lebih dari satu orang guru atau beberapa guru secara berkelompok.<sup>40</sup>

Teknik yang bersifat individual atau perorangan antara lain: kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, intervisitasi, penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar, dan menilai diri sendiri. Adapun teknik yang bersifat kelompok antara lain: pertemuan orientasi bagi guru baru, panitia penyelenggaraan hari besar, rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi dalam kelompok, tukar menukar pengalaman, lokakarya, diskusi panel, seminar, symposium, demonstrasi mengajar, perpustakaan jabatan, buletin supervisi, membaca langsung, mengikuti kursus, organisasi jabatan, laboratorium kurikulum dan perjalanan sekolah untuk anggota sekolah atau staf.

Para pengawas dalam melaksanakan tugas pengawasan baik manajerial maupun akademik melaksanakan pembinaan terhadap kepala Madrasah Tsanawiyah, guru-guru dan tenaga kependidikan, dengan terlebih dahulu melihat kelengkapan administrasi mereka, kemudian melakukan pembinaan-pembinaan, misalnya terhadap guru, jika ditemukan guru tersebut mengalami kesulitan dalam menentukan metode yang tepat dan cocok dalam proses pembelajaran dan administrasi lainnya. Maka teknik yang digunakan oleh pengawas adalah teknik individual lainnya adalah pembinaan pribadi terutama ketika kegiatan bimbingan, setelah kunjungan kelas dan terkait dengan kesulitan tentang pembuatan administrasi guru. Sedangkan teknik kelompok adalah seperti pengawas melakukan pembinaan atau pengarahan kepada seluruh guru dalam rapat rutin madrasah dan pembinaan persuasif dilakukan agar pembinaan tidak membosankan dan lebih terkesan menarik, mengarahkan guru untuk *sharing* pemikiran baik dalam pengelolaan administrasi kelas ataupun administrasi bidang

---

<sup>40</sup> Piet A. Sehartian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan, Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 52.

studi atau apa saja yang membuat pengetahuan guru bertambah dan membuat madrasah lebih maju.

Target pembinaan yang dilakukan oleh pengawas madrasah dalam hal ini terkhusus kepada pengawas madrasah yang berada di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, khususnya meningkatkan pemahaman dan implementasi kompetensi manajerial kepala Madrasah Tsanawiyah. Untuk peningkatan kompetensi manajerial kepala madrasah pengawas juga seharusnya melakukan pembinaan terhadap sumber daya manusia.

Sungguh dari hasil penelitian di atas sudah dapat dipahami bahwa pengawasan manajerial madrasah belum terlaksana secara optimal, jika dikaji lebih mendalam jelas bahwa supervisi manajerial pengawas itu membantu kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan dalam mengelola administrasi madrasah agar dapat berjalan efektif dan efisien.

Supervisi manajerial yang pada hakikatnya merupakan supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan madrasah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas madrasah yang mencakup pemantauan, pembinaan dan penilaian pada madrasah. Hal ini sejalan dengan pengertian supervisi manajerial yang terdapat pada buku Daryanto yang mengatakan supervisi manajerial adalah kegiatan profesional yang dilakukan oleh pengawas sekolah dalam rangka membantu kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Supervisi Manajerial menitik beratkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran.<sup>41</sup> Dan dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Madrasah dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup

---

<sup>41</sup> Daryanto dan Tutik Rahmawati, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration* (Yogyakarta: Gava Media, 2015), 107.



perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya.<sup>42</sup>

Supervisi manajerial adalah pemantauan dan pembinaan terhadap pengelolaan dan administrasi sekolah. Dengan demikian fokus supervisi ini ditujukan pada pelaksanaan bidang garapan manajemen sekolah, yang antara lain meliputi: (1) Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran, (2) Kesiswaan, (3) Sarana dan Prasarana, (4) Ketenagaan, (5) Keuangan, (6) Hubungan Sekolah dan Masyarakat, dan (6) Layanan Khusus.<sup>43</sup>

Untuk pelaksanaan supervisi manajerial yang dilakukan pengawas madrasah pada madrasah yang terdapat di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah dilaksanakan sesuai dengan program yang dibuat oleh pengawas namun pada penerapannya tidak dapat terlaksana secara maksimal. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengawas madrasah telah melakukan tugasnya sebagai pembina di madrasah yang menjadi binaanya dengan baik dan dengan menggunakan prinsip dan metode yang terdapat pada ramburambu pelaksanaan supervisi pendidikan khususnya untuk supervisi manajerial. Pengawas madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas tersebut dapat diketahui menggunakan prinsip supervisi yang demokratis, kooperatif dan konstruktif. Hal ini juga terdapat dalam teori supervisi manajerial tentang prinsip supervisi manajerial yang terdapat pada buku Nur Aedi, bahwa supervisi harus demokratis, supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.<sup>44</sup> Supervisi juga bersifat konstruktif, terlihat dalam surah Ali Imran: [3]: 190-191, sebagai berikut:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ  
لِّأُولِي الْأَبْصَارِ (١٩٠)

<sup>42</sup> Dirjen PMPTK Depdiknas, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial* (Jakarta: Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah, 2009).

<sup>43</sup> Daryanto, dan Tutik Rahmawati, *Supervisi...*, 107. Lihat juga Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 193.

<sup>44</sup> Nur Aedi, *Pengawasan...*, 110.

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي  
خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ  
فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ (١٩١)

“Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal. (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka.

Ayat di atas mengingatkan kepada manusia yang beriman untuk selalu menggunakan akalnya dalam berfikir dan melihat berbagai hal yang telah Allah ciptakan agar manusia itu dapat berfikir konstruktif dalam berbagai hal dan dalam keadaan apapun. Karena bagi orang-orang beriman akan mengimani semua hal yang Allah berikan kepadanya, dan dalam keadaan yang bagaimana saja seorang yang beriman itu harus mampu membangun keadaan di sekitarnya. Apalagi jika menjadi seorang pemimpin baik itu seorang supervisor untuk kepala madrasah, kepala madrasah untuk guru, dan guru kepada muridnya. Kegiatan yang bersifat konstruktif ini sangat perlu diterapkan dalam supervisi, karena supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru, tetapi supervisi adalah pembinaan yang diberikan kepada kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan.

Dari data dan teori di atas, telah membuktikan bahwa pelaksanaan supervisi terutama supervisi manajerial akan berjalan dengan baik jika menggunakan metode dan prinsip yang tepat. Metode yang digunakan adalah monitoring dan evaluasi, pemantauan, dan pengecekan data serta pembinaan langsung terhadap guru dan tenaga kependidikan pada rapat bulanan yang dilakukan oleh madrasah. Prinsip yang digunakan juga telah sesuai dengan prinsip yang terdapat pada supervisi manajerial, yang mana pengawas selalu menggunakan prinsip demokratis yang penekanannya pada sifat aktif dan kooperatif yang dilakukan pengawas. Dan juga pada prinsip konstruktif yang

digunakan pengawas untuk menumbuhkan semangat dan motivasi guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing.



## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **A. Simpulan**

Merujuk pada hasil penelitian dan pembahasan terkait dengan supervisi manajerial pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan, sesuai dengan fokus permasalahan penelitian ini, sebagai berikut:

Supervisi manajerial pengawas madrasah dilihat dari terprogramnya intensitas kegiatan supervisi manajerial yang dilakukan seperti, pengawasan, penilaian dan evaluasi, pembinaan, dan tindak lanjut dibuktikan dengan melihat perolehan rerata nilai manajerial pada dokumen penilaian kinerja kepala madrasah antara 80-90 masuk pada kategori baik. Dimana dalam pelaksanaannya pengawas madrasah sudah melakukan tugasnya sesuai dengan tupoksinya sebagai pengawas madrasah, yaitu melakukan pengawasan, penilaian dan evaluasi, pembinaan, dan tindak lanjut di madrasah binaan. Pada aspek pengelolaan pengawas madrasah telah membuat program yang bersifat preventif yaitu melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pembuatan Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTm). Pada aspek pembiayaan pengawas madrasah membuat program yaitu melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap pembuatan Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Madrasah (RAPBM). Dan adapun pada aspek sarana dan prasarana pengawas madrasah membuat program yaitu melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap Rencana Pengembangan Madrasah (RPM).

Pada akhirnya, pelaksanaan supervisi manajerial pengawas madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas harus terus ditingkatkan agar supervisi manajerial pengawas madrasah dapat membantu pengembangan kualitas pendidikan yang lebih baik dan terarah.

## B. Rekomendasi

Berdasarkan temuan-temuan dan kesimpulan hasil penelitian maka penulis dapat memberikan rekomendasi, sebagai berikut:

1. Untuk dapat melakukan supervisi manajerial secara optimal hendaknya pengawas madrasah dapat melaksanakan kegiatan secara berkala, terjadwal dan intensif agar pengawas madrasah mampu melakukan pengawasan madrasah dengan baik. Selain itu, hendaknya pengawas madrasah mampu memaksimalkan kinerja agar pelaksanaan supervisi manajerial dapat dirasakan manfaatnya oleh seluruh kepala madrasah di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.
2. Agar dapat maksimal dalam mengawasi pendanaan di madrasah hendaknya pengawas madrasah mengawasi setiap laporan keuangan yang dibuat oleh madrasah dan mengawasi realisasi penggunaan dana tersebut.
3. Untuk dapat mengembangkan sarana dan prasarana sekolah hendaknya kepala madrasah melakukan apa yang disarankan oleh pengawas madrasah dan hendaknya kepala madrasah mengelola anggaran madrasah dengan baik agar dapat memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana madrasah.
4. Pengawas madrasah masih monoton dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengatasi hal tersebut dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar, atau *workshop*. Hal ini disarankan juga kepada kepala madrasah agar pengembangan diri kepala madrasah dapat terus dilakukan, sehingga kepala madrasah mampu menyeimbangkan kemampuan dan pengetahuan dengan tantangan-tantangan pendidikan di madrasah.
5. Pengawas hendaknya mengajukan usulan kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas agar diberikan tambahan tenaga pengawas sebagai partner kerjanya dalam memaksimalkan kegiatan kepengawasan sesuai dengan program yang telah dibuat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, Nur. *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.
- Alfonso R.J., 1981. *Instructional Supervision, A Behavior System*. Boston: Allyn and Bacon.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Asf, Jasmani & Mustofa, Syaiful. *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2013.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press, 2012.
- Atmodiwiryo, S. *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah*. Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011.
- Barnawi & Arifin, Mohammad. *Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah: Upaya Upgrade Kapasitas Kerja Pengawas Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2014.
- Crocker, Linda & Algina, James.. *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. Forth Worth: Holt, Rinehart, and Winston Inc. 1986
- Danim, Sudarwan & Khairil. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Daryanto & Rachmawati, Taufik. *Supervisi Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media, 2015.
- Depdikbud. *Buku Panduan Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Depdikbud, 2017.
- Djailani. *Supervisi Pendidikan Petunjuk Praktis Bagi Pengawas, Kepala Sekolah dan Guru*. Banda Aceh: FKIP Universitas Syiah Kuala, 2014.
- Dodd, W.A. 1972. *Primary School Inspection in New Countries*. London: Oxford University Press
- Engkoswara. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Fathurrohman, Muhammad & Ruhyanani, Hindama. *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.

- Gorton, R.A. (1976). *School Administration Challenge and Opportunity For Leadershi*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Hawkins, P. & Shohet, R. *Supervision in The Helping Professions*. England: Open University Press, 2006.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. *Konsep Supervisi Manajerial: Program Pengawas Sekolah Pembelajaran Tahun 2016*. Jakarta: Kemendikbud RI., 2016.
- Khuzaimah. "Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah melalui Supervisi Manajerial dengan Pendekatan Direktif Di Gugus Kraton Kota Yogyakarta Tahun 2019". *Tesis*. PPs. STIE Widya Wiwaha Yogyakarta: tidak diterbitkan, 2019.
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Kompri. *Manajemen Pendidikan: Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2015.
- Kurniadin, Didin & Machali, Imam. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Mahmud. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2011.
- Makhasin. "Kompetensi Pengawas Madrasah Di Kabupaten Cilacap". *Tesis*. PPs. IAIN Purwokerto: tidak diterbitkan, 2018.
- Masaong, Kadim. *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Muhaimin. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005.
- \_\_\_\_\_, dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.

- Nurkholis, Muhammad. "Kontribusi Supervisi Manajerial Pengawas, Kegiatan Kelompok Kerja Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah terhadap Efektifitas Administrasi Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-Kabupaten Sleman". *Tesis*. PPs. Universitas Negeri Yogyakarta: tidak diterbitkan, 2017.
- Peraturan Menteri Pendayaguna Aparatur Negara dan Reformasi Birokasi No.21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Priansa, Donni Juni & Somad, Rismi. *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Postman, Neil dan Charles Weingartner, *Mengajar sebagai Aktifitas Subversif*, (Yogyakarta: Jendela, 2001), Cet. I.
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Rochiati Wiriaatmadja, *Metode Penelitian Tindakan Kelas* (Bandung: Rosda Karya, 2008)
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010.
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- \_\_\_\_\_. *Supervisi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Sanafiah, Faisal. *Metode Penelitian Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional. 2002.
- Sari, Dhiyana Nur Auliya, Bafadal, Ibrahim & Wiyono, Bambang Budi. "Pelaksanaan Supervisi Manajerial Dalam Rangka Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah". *JAMP: Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan*, Vol. 1 No. 2, Juni 2018.
- Sergiovanni, T. J. *The Principalsip A Reflective Practice Perspective*. Massachusetts: A Division of Simon & Schuster, Inc., 1991.
- \_\_\_\_\_. & Starratts, R. J. *Supervision A Redefinition*. New York: A Division of The McGraw Hill Company, 2002.



- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Sudjana, dkk. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Jakarta: Sinar Baru, 2011.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: Elkaf, 2010.
- Sumanto, Wasty & Soetopo, Hendayat. *Kepemimpinan Dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, t.t.
- Syukur, Fatah. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. Semarang: al-Qalam Press, 2006.
- Tim Penyusun. *Buku Kerja Pengawas*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, 2011.
- Tim Penyusun. *Pedoman Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah*. Jakarta, Dirjen Pendis Kementerian Agama RI, 2014.
- Trianto. *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Prenada Media, 2011.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011.
- Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Waluya, Jaka. "Supervisi Pendidikan pada Sekolah Dasar". *Jurnal PEDAGOGIK*, Vol. I, No. 1, Februari 2013.
- Watid, Asas. "Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Supervisi Manajerial dan Akademik Pengawas (SISMAP) Berbasis *Web* pada Pengawas Guru PAI dan Madrasah di Kabupaten Cilacap". *Tesis*. PPs. IAIN Purwokerto: tidak diterbitkan, 2017.
- Wiles, K. *Supervision for Better School*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1983.
- Yustiani. "Kinerja Pengawas Madrasah Di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta". *Jurnal Analisa Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang*, Vol. 20 No. 01 Juni 2013.