

PERAN **P**ENGAWAS
SEBAGAI **A**GEN **P**ERUBAHAN
PENDIDIKAN **I**SLAM DI **I**NDONESIA

Dr. Kosman, M.Si
Prof. Dr. H. Dedi Djubaedi, M.Ag
Prof. Dr. H. Cecep Sumarna, M.Ag
H. Didin Nurul Rosidin, MA., Ph.D



**PERAN PENGAWAS SEBAGAI
AGEN PERUBAHAN PENDIDIKAN
ISLAM DI INDONESIA
(DARI TOERI HINGGA PRAKTIK)**

**PERAN PENGAWAS SEBAGAI AGEN PERUBAHAN
PENDIDIKAN ISLAM DI INDONESIA
(DARI TOERI HINGGA PRAKTIK)**

Dr. Kosman, M.Si
Prof. Dr. H. Dedi Djubaedi, M.Ag
Prof. Dr. H. Cecep Sumarna, M.Ag
H. Didin Nurul Rosidin, MA., Ph.D



PERAN PENGAWAS SEBAGAI AGEN PERUBAHAN PENDIDIKAN ISLAM DI INDONESIA (DARI TOERI HINGGA PRAKTIK)

Penulis:

Dr. Kosman, M.Si
Prof. Dr. H. Dedi Djubaedi, M.Ag
Prof. Dr. H. Cecep Sumarna, M.Ag
H. Didin Nurul Rosidin, MA., Ph.D

Editor:

Dr. Kosman, M.Si

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : Juni 2022

Hak Cipta 2022, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

**Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT**

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2022 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2022
; 18 x 25 cm
ISBN : -978-623-448-123-5

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan Buku dengan judul Peran Pengawas Sebagai Agen Perubahan Pendidikan Islam Di Indonesia (Dari Toeri Hingga Praktik) sesuai yang ditargetkan.

Buku dengan judul Peran Pengawas Sebagai Agen Perubahan Pendidikan Islam Di Indonesia (Dari Toeri Hingga Praktik) berisikan mengenai hasil penelitian terhadap pengawas pendidikan agama islam yang ada di Kabupaten Kuningan sebagai pondasi dasar dalam mewujudkan agen perubahan pendidikan Islam di Indonesia. Kami menyadari bahwa Buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu kami harapkan demi kesempurnaan buku ini.

Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan Buku ini dari awal sampai akhir. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa meridhoi segala usaha kita. Amin.

Juni 2022, Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR		I
DAFTAR ISI		II
BAB I KONSEP PERAN DALAM BIDANG PENDIDIKAN		1
A. Pengertian peran	1	
B. Definisi peran	2	
C. Aspek-aspek peran	2	
BAB II PENGAWAS PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (APA DAN BAGAIMANA?)		4
A. Pengertian pengawas	4	
B. Tugas pengawas	7	
C. Fungsi pengawas	14	
D. Wewenang pengawas	16	
E. Kompetensi pengawas	17	
1. Kompetensi kepribadian.		17
2. Kompetensi supervisi akademik		18
a. Kompetensi supervisi akademik pengawas.		19
b. Fokus pengawasan akademik		21
3. Kompetensi evaluasi pendidikan.		24
4. Kompetensi penelitian dan pengembangan		25
5. Kompetensi sosial		26
BAB III KONSEP AGEN PERUBAHAN		27
A. Pengertian agen perubahan	27	
B. Peran Agen Perubahan	29	
C. Kunci keberhasilan agen perubahan	33	
D. Peran pemimpin sebagai agen perubahan	34	
BAB IV PERAN PENGAWAS SEBAGAI AGEN PERUBAHAN		39
A. Pengawas transformasional	40	
B. Tantangan dan peluang supervisor masa kini	41	
C. Pergeseran paradigma supervision dari control menuju help	43	
BAB V KONSEP PENDIDIKAN AGAMA ISLAM		44
A. Pengertian pendidikan agama Islam	44	
B. Dasar-dasar pendidikan agama Islam	48	
C. Tujuan Pendidikan Agama Islam	49	
D. Ruang lingkup pendidikan agama Islam	52	
BAB VI PENTINGNYA PERAN PENGAWAS SEBAGAI AGEN PERUBAHAN		54
BAB VII PROSES PEMECAHAN MASALAH		62
BAB VIII PROFIL POKJAWAS PAI KABUPATEN KUNINGAN		69
A. Sejarah Pokjawas PAI kabupaten Kuningan	69	
B. Visi Misi	69	
C. Visi Pokjawas PAI kabupaten Kuningan	75	
BAB IX PERAN PENGAWAS PAI KABUPATEN KUNINGAN		77
A. Pelaksanaan Supervisi Pengawas PAI Kabupaten Kuningan.	77	

B. Dampak pelaksanaan supervisi	78	
C. Analisis di Lapangan	79	
D. Pengawas Sebagai Agen Perubahan	91	
BAB X KESIMPULAN DAN REKOMENDASI		104
DAFTAR PUSTAKA		107
LAMPIRAN		116

BAB I

KONSEP PERAN DALAM BIDANG PENDIDIKAN

A. Pengertian peran

Peran berarti sesuatu yang dimainkan atau dijalankan.¹ Peran didefinisikan sebagai sebuah aktivitas yang diperankan atau dimainkan oleh seseorang yang mempunyai kedudukan atau status sosial dalam organisasi.

Peran menurut terminologi adalah seperangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh yang berkedudukan dimasyarakat. Dalam bahasa Inggris peran disebut "role" yang definisinya adalah "person's task or duty in undertaking". Artinya "tugas atau kewajiban seseorang dalam suatu usaha atau pekerjaan". Peran diartikan sebagai perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat. Sedangkan peranan merupakan tindakan yang dilakukan oleh seorang dalam suatu peristiwa.²

Peran adalah aktivitas yang dijalankan seseorang atau suatu lembaga/organisasi. Peran yang harus dijalankan oleh suatu lembaga/organisasi biasanya diatur dalam suatu ketentuan yang merupakan fungsi dari lembaga tersebut. Peran itu ada dua macam yaitu peran yang diharapkan (expected role) dan peran yang dilakukan (actual role). Dalam melaksanakan peran yang diembannya, terdapat faktor pendukung dan penghambat.

Peran menurut Koentjaraningrat, berarti tingkahlaku individu yang memutuskan suatu kedudukan tertentu, dengan demikian konsep peran menunjuk kepada pola perilaku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki status/posisi tertentu dalam organisasi atau sistem. Menurut Abu Ahmadi peran adalah suatu kompleks pengharapan manusia terhadap caranya individu harus bersikap dan berbuat dalam situasi tertentu yang berdasarkan status dan fungsi sosialnya. Pengertian peran menurut Soerjono Soekanto, yaitu peran merupakan aspek dinamis kedudukan (status), apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan.³

Dari beberapa pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa pengertian peran adalah suatu sikap atau perilaku yang diharapkan oleh banyak orang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki status atau kedudukan tertentu.

1 Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Keempat*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014)

2 Syamsir, Torang, *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm, 86.

3 Kustini, Opcit, . Hlm. 7.

B. Definisi peran

Teori peran adalah sebuah teori yang digunakan dalam dunia sosiologi, psikologi dan antropologi yang merupakan perpaduan berbagai teori, orientasi maupun disiplin ilmu. Teori peran berbicara tentang istilah “peran” yang biasa digunakan dalam dunia teater, dimana seorang aktor dalam teater harus bermain sebagai tokoh tertentu dan dalam posisinya sebagai tokoh itu ia diharapkan untuk berperilaku secara tertentu. Posisi seorang aktor dalam teater dinalogikan dengan posisi seseorang dalam masyarakat, dan keduanya memiliki kesamaan posisi.⁴

Peran diartikan pada karakterisasi yang disandang untuk dibawakan oleh seorang aktor dalam sebuah pentas drama, yang dalam konteks sosial peran diartikan sebagai suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam struktur sosial. Peran seorang aktor adalah batasan yang dirancang oleh aktor lain, yang kebetulan sama- sama berada dalam satu penampilan/ unjuk peran (role performance).⁵

Dari paparan diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa teori peran adalah teori yang berbicara tentang posisi dan perilaku seseorang yang diharapkan dari padanya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berada dalam kaitannya dengan adanya orang- orang lain yang berhubungan dengan orang atau aktor tersebut. Pelaku peran menjadi sadar akan struktur sosial yang didudukinya, oleh karena itu seorang aktor berusaha untuk selalu nampak “mumpuni” dan dipersepsi oleh aktor lainnya sebagai “tak menyimpang” dari sistem harapan yang ada dalam masyarakat.⁶

C. Aspek-aspek peran

Biddle dan Thomas membagi peristilahan dalam teori peran dalam empat golongan, yaitu:⁷

- a. Orang-orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial
- b. Perilaku yang muncul dalam interaksi tersebut
- c. Kedudukan orang- orang dalam perilaku
- d. Kaitan antara orang dan perilaku

Pendidikan merupakan kebutuhan wajib bagi semua individu, termasuk untuk Anak Berkebutuhan Khusus (ABK). Selama ini anak berkebutuhan khusus mengikuti pendidikan yang sesuai dengan kelainannya di Sekolah Luar Biasa (SLB). Secara tidak langsung hal ini telah mendiskriminasi anak berkebutuhan khusus, akibatnya menghambat proses saling mengenal antara anak tanpa kebutuhan khusus dengan anak berkebutuhan khusus. Pengaruhnya anak berkebutuhan khusus menjadi tersingkirkan dalam berinteraksi dengan

4 Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori- Teori Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), Hlm.215

5 Edy Suhardono, *Teori Peran (Konsep, Derivasi dan Implikasinya)*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1994), Hal. 3

6 Ibid., Hlm.4

7 Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori- Teori Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), Hlm.215

masyarakat. Karena berkembangnya tuntutan anak berkebutuhan khusus dalam menyuarkan haknya, serta berdasarkan pemenuhan hak atas pendidikan bagi seluruh anak di Indonesia maka muncul konsep pendidikan inklusi (Anjarsari, 2018). Pendidikan inklusi dilaksanakan mulai dari level Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama sampai Sekolah Menengah Atas.

Ada beberapa factor yang mempengaruhi keberhasilan keterlaksanaan Pendidikan inklusi, dari sisi guru yaitu pengalaman mengajar anak berkebutuhan khusus dan pengalaman kontak dengan anak berkebutuhan khusus (Elisa & Wrastari, 2013). Kemudian ada juga faktor pengetahuan yang terdiri dari level pendidikan guru, pelatihan, pengetahuan, dan kebutuhan belajar guru. Sehingga dalam pelaksanaan Pendidikan inklusi dikenal beberapa model yang dapat dilaksanakan secara murni atau dikombinasikan.

Model inklusi penuh (*full inclusion*), model ini mengikutsertakan ABK dengan pembelajaran individual dalam kelas reguler. Sedangkan model inklusif parsial (*partial inclusion*) mengikutsertakan ABK dalam sebagian pembelajaran di kelas reguler dan sebagian lagi dalam terpisah dalam kelas *pull out* dengan bantuan guru pendamping khusus (Wathoni, 2013). Model *full inclusion* dari beberapa hasil penelitian telah berhasil meningkatkan minat dan hasil belajar siswa berkebutuhan khusus (Aisah, 2019).

Tujuan mengkombinasikan model inklusi penuh dan parsial bertujuan agar ABK (Anak Berkebutuhan Khusus) dan ATBK (Anak Tanpa Kebutuhan Khusus) dapat berinteraksi dan bersosialisasi selama pembelajaran agar tujuan Pendidikan Inklusi tercapai. Dalam Permendiknas Nomor 70 tahun 2009 tercantum tujuan Pendidikan Inklusi: ayat (1) “Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada semua peserta didik di berbagai kondisi dan latar belakang untuk memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya.”; dan ayat (2) Menciptakan sistem pendidikan yang menghargai keanekaragaman, dan tidak diskriminatif bagi semua peserta didik. Dan Kelas *pull out* diperuntukkan bagi ABK yang jauh tertinggal dari teman sekelasnya, diselenggarakan dengan porsi yang secukupnya sampai ABK dapat menguasai KKM.

1. Melalui kombinasi Model Inklusi Penuh dan Parsial (*Full and Partial Inclusion*) yang dikembangkan, Guru mempunyai kemampuan dalam mengadaptasi kurikulum sesuai kebutuhan setiap siswa
2. Melalui kombinasi Model Inklusi Penuh dan Parsial (*Full and Partial Inclusion*) yang diterapkan Guru, anak berkebutuhan khusus meningkat keberanian bertanya dan berinteraksi dengan teman.

BAB II

PENGAWAS PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (APA DAN BAGAIMANA?)

A. Pengertian pengawas

Adapun pengertian pengawas, secara etimologi, kata pengawasan atau supervisi merupakan istilah di dalam bahasa Inggris *supervision*, terdiri dari 2 (dua) kata yaitu *super* dan *vision* yang artinya melihat dengan teliti pekerjaan secara keseluruhan. Adapun orang yang melakukan supervisi dikenal dengan supervisor. Kata pengawas mengandung arti “ suatu kegiatan guna melakukan pengamatan supaya pekerjaan dilakukan sama dengan ketentuan.”⁸ Dalam perkembangan supervisi pengawasan dikenal dengan istilah supervisor yaitu menemukan cara cara bekerja secara kooperatif yang efektif. Di dunia pendidikan modern ini supervisi tidak lagi suatu pekerjaan yang dipegang oleh seorang petugas, melainkan pekerjaan bersama yang dikoordinasikan oleh semua pihak yang terkait. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pengawasan artinya penilikan dan penjagaan.⁹

Secara sederhana pengawas atau supervisor adalah seseorang yang melakukan tugas-tugas supevisi. Menurut Ensiklopedi Administrasi terbitan Haji Masagung dalam Mustaqim dinyatakan bahwa:

Supervisor adalah seorang petugas yang pekerjaan pokoknya mengawasi pekerja pekerja atau karyawan yang melakukan pekerjaan secara fisik langsung. Supervisor bisa juga mengawasi pekerjaan beberapa mandor atau kepala bagian. Pengawas, disamping meneliti kemampuan para karyawan atau bawahannya, juga memberikan bimbingan langsung kepada mereka yang diawasi tersebut.¹⁰

Sementara menurut Buku Kamus Bahasa Indonesia dalam *firdaussuaib.blogspot.com*, kata pengawas berasal dari kata dasar awas yang artinya dapat melihat baik-baik; tajam penglihatannya, dan pengawas diartikan sebagai orang yang mengawasi.¹¹

Pengertian supervisor menurut para ahli dalam Yusuf, antara lain :

Menurut Moekijat: Supervisor adalah seorang anggota dari manajemen lini depan yang bertanggung jawab atas pekerjaan dari kelompoknya kepada tingkatan manajemen yang lebih tinggi.

8 E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Cet. V; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 154-155.

9 Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Cet. IV; Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 1051.

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

11 Firdaus Suaib, *Peranan Pengawas dalam Supervisi*”, <http://firdaussuaib.blogspot.com>, diakses pada 08 Maret 2019, pukul 15.00

Sarwoto, dalam bukunya Dasar-Dasar Organisasi Manajemen: Adalah seseorang di dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab terhadap kelompok kerjanya.¹²

Terdapat banyak istilah yang berhubungan dengan pengawasan yakni *monitoring, correcting, evaluating, dan supervision*. Istilah-istilah di atas digunakan sebagai alat pengawasan. Pengawasan mengandung arti mengamati terus menerus, merekam, memberikan penjelasan serta petunjuk. Pengawasan mengandung pengertian pembinaan, dan penelusuran terhadap berbagai ketidaktepatan serta kesalahan. Pengawasan adalah proses guna mengetahui ada tidaknya penyimpangan di dalam pelaksanaan rencana supaya segera dilakukan upaya perbaikan sehingga dapat memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan secara riil merupakan aktivitas yang sesuai dengan apa yang direncanakan.¹³ Pengawasan bermakna juga suatu kegiatan guna menjalankan pengamatan agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan ketentuan.¹⁴

Mukhneri Mukhtar¹⁵ mengemukakan bahwa ada beberapa unsur yang terkandung di dalam kegiatan pengawasan, di antaranya: *pertama*, pengawasan terdiri dari proses pengamatan tentang kenyataan atau fakta yang sebenarnya mengenai pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan yang diamati. *Kedua*, kenyataan atau fakta sebenarnya ini merupakan bahan guna merumuskan tindakan tindakan pengawasan yang bisa menjamin supaya pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Ketiga, pengawasan lebih ditekankan pada pekerjaan yang sedang berjalan dan pekerjaan pekerjaan yang telah selesai dikerjakan. Keempat, pengawasan sebagai usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi, umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan, mengukur penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi guna menjamin kegiatan mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kelima, pengawasan bersifat konstruktif, tidak mencari kesalahan, akan tetapi lebih diarahkan pada efisiensi waktu, dana, material, metode serta tenaga dengan meminimalkan penyimpangan penyimpangan yang terjadi.¹⁶

Mencermati makna diatas bisa dimengerti bahwa seorang pengawas adalah orang yang profesional di saat mengerjakan tugas supervisi, ia bertindak secara normatif, serta atas dasar kaidah ilmiah guna meningkatkan kualitas pendidikan. Guna melaksanakan supervisi dibutuhkan keahlian yang bisa melihat secara cermat terhadap permasalahan peningkatan kualitas pendidikan. Oleh

12 Yusuf, *Supervisor, Pengertian, Peran, Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawabnya*, [www. jurnal manajemen.com](http://www.jurnalmanajemen.com), diakses pada 08 Maret 2019, pukul 16.00

13 Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, 219.

14 E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi* (Cet. V; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 155.

15 Mukhneri Mukhtar *Pengawasan Pendidikan* BPJM Press 2013

16 Mukhneri Mukhtar, *Supervision: Improving Performance and Development Quality in Education* (Cet. I; Jakarta:

sebab itu kegiatan supervisi pendidikan tidak dapat dilakukan oleh orang-orang yang tidak memiliki disiplin ilmu kepengawasan apalagi orang tersebut tidak dipersiapkan terlebih dahulu guna diproyeksikan menjadi pengawas.

Pengawasan pendidikan seyogyanya dikerjakan oleh orang yang sesuai dengan bidang keahliannya. Pekerjaan supervisi adalah pekerjaan profesional di dalam rangka memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelaksana pendidikan di tingkat satuan pendidikan di dalam hal ini tenaga pendidik. Menurut Oteng Sutisna bahwa supervisi merupakan usaha memberi pelayanan agar guru menjadi lebih profesional di dalam menjalankan tugas melayani peserta didiknya, supervisi hadir karena satu alasan guna memperbaiki pembelajaran.¹⁷ Teori ini mengandung pengertian bahwa kehadiran pengawas adalah untuk membina, agar supaya guru lebih kreatif serta mempunyai kecakapan profesional menjalankan tugas dengan baik, karena guru yang mempunyai kreativitas di dalam mengelola pembelajaran akan berdampak positif terhadap peserta didiknya, sebab supervisi mendorong guru untuk lebih berdaya sehingga situasi pembelajaran menjadi lebih baik, pembelajaran berlangsung efektif sehingga guru merasa senang serta puas di dalam melaksanakan tugasnya.

Pengawasan merupakan sebuah aktivitas akademik yang dikerjakan oleh orang yang memiliki pengetahuan lebih dari orang yang disupervisinya. Tujuan utama pengawasan / supervisi akademik adalah memberi pelayanan kepada guru guna meningkatkan mutu pembelajaran, membina guru supaya lebih kreatif di dalam mengelola pembelajaran, memfasilitasi guru supaya bisa mengajar lebih efektif serta menyenangkan, melakukan kerjasama dengan guru guna mengembangkan kurikulum serta melaksanakan pembinaan. Sehingga pengawasan adalah pelaksanaan teknis edukatif di sekolah atau madrasah baik berupa penyusunan program pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran maupun evaluasinya, agar mutu pembelajaran bisa meningkat.

Berdasarkan pengertian di atas, tergambar dengan jelas bahwa sesungguhnya setiap pengawas diberi tugas, tanggung jawab serta wewenang guna melakukan pelayanan secara profesional, penilaian dan pembinaan teknis pendidikan serta administrasi di setiap satuan pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Guna mendapatkan pemahaman lebih mendalam menyangkut pengawasan maka penulis sangat memandang perlu menguraikan tentang tugas, fungsi, serta wewenang pengawas.

Dari beberapa pengertian di atas, dapatlah disimpulkan bahwa pengawas adalah orang yang bertugas untuk menjalankan suatu proses memantau dan pengamatan terhadap kerja/kegiatan dalam organisasi dengan tujuan untuk memastikan agar berjalan sesuai dengan perencanaan organisasi yang telah

¹⁷ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1982), 58.

disepakati, agar tujuan dalam organisasi tersebut dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Jika ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan format yang ditetapkan, maka akan segera dilakukan perbaikan agar kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengertian lain yang lebih spesifik sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN & RB) Nomor 14 Tahun 2016 yang berbunyi: "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".¹⁸

B. Tugas pengawas

Tugas pengawas menurut versi Kemendikbud di Buku Panduan Kerja Pengawas SD dan SMP serta Menengah adalah yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian, serta pembimbingan dan pelatihan profesional guru pada aspek kompetensi guru serta tugas pokok guru.¹⁹

Tugas pengawas sebagaimana yang dikemukakan oleh Ben M. Haris dalam Syaiful Sagala bahwa secara spesifik ada 10 bidang tugas pengawas, yakni :

3. Mengembangkan kurikulum. Mendesain kembali (*redesign*) apa yang diajarkan, siapa yang mengajar, bagaimana polanya, membimbing pengembangan kurikulum, menetapkan standar, merencanakan unit pelajaran, serta melembagakan mata pelajaran.
4. b. Pengorganisasian pengajaran. Pengelolaan peserta didik, ruang belajar, serta bahan-bahan yang diperlukan guna mencapai tujuan secara koordinatif dilaksanakan dengan efisien serta efektif.
5. c. Pengadaan staf. Menyediakan staf pengajaran dengan jumlah yang cukup sesuai kompetensi bidang pengajaran serta melakukan pembinaan secara terus menerus.
6. d. Menyediakan fasilitas. Mendesain perlengkapan serta fasilitas guna kepentingan pengajaran serta memilih fasilitas sesuai keperluan pengajaran.
7. e. Penyediaan bahan-bahan, memilih serta mendesain bahan-bahan yang digunakan serta diimplementasikan guna pengajaran.
8. f. Penyusunan penataran pendidikan. Merencanakan serta mengimplementasikan pengalaman-pengalaman belajar guna memperbaiki kemampuan staf pengajaran di dalam menumbuhkan mutu pengajaran.
9. Pemberian orientasi anggota-staf. Memberi informasi pada staf pengajar atas bahan serta fasilitas yang ada guna melakukan tanggung jawab pengajaran.

18 Permenpan RB Nomor 14 tahun 2016

19 Kemendikbud, *Buku Panduan Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah*, Bab II, 2017.

10. Pelayanan peserta didik. Secara koordinatif memberikan pelayanan yang optimal dan hati hati terhadap peserta didik guna mengembangkan pertumbuhan belajar.
11. Hubungan masyarakat, memberikan serta menerima informasi dari masyarakat guna meningkatkan pengajaran lebih maksimal.
12. Penilaian pengajaran terhadap perencanaan pengajaran. Implementasikan pengajaran, menganalisis serta menginterpretasikan data, mengambil keputusan, melakukan penilaian hasil belajar peserta didik, guna memperbaiki pengajaran.²⁰

Jamal Ma'mur Asmani berasumsi bahwa tugas pengawas sekolah adalah melaksanakan pembinaan, penilaian teknik serta administratif pendidikan pada sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas ini dikerjakan melalui pemantauan, pengawasan, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut hasil pengawasan. Supervisi yang seyogyanya dikerjakan oleh pengawas sekolah terdiri supervisi akademik, yang berkaitan dengan aspek proses pembelajaran, serta supervisi manajerial, yang berhubungan dengan aspek pengelolaan serta administrasi sekolah.²¹

Tugas pokok pengawas sekolah satuan pendidikan yakni melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi fungsi supervisi, baik adademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok serta fungsi di atas minimal ada tiga kegiatan yang seyogyanya dilaksanakan pengawas yaitu :

- a. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, serta kinerja seluruh staf sekolah.
- b. Melakukan evaluasi serta monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya.
- c. Melakukan penilaian terhadap proses serta hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan *stakeholder* sekolah.²²

Tugas pokok pengawas sekolah / satuan pendidikan yaitu melakukan penilaian serta pembinaan dengan melaksanakan fungsi fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Tugas Pengawas mencakup:

(1) *inspecting* (mensupervisi), (2) *advising* (memberi advis atau nasehat), (3) *monitoring* (memantau), (4) *reporting* (membuat laporan), (5) *coordinating* (mengkoordinir) serta (6) *performing leadership* dalam arti memimpin di dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut.²³

Tugas pokok *inspecting* (mensupervisi) terdiri tugas mensupervisi kinerja kepala sekolah, kinerja guru, kinerja staf sekolah, pelaksanaan kurikulum / mata

20 Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2010), 102.

21 Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Cet. I; Jogjakarta: Diva Press, 2012), 78-79.

22 Departemen Pendidikan Nasional RI, *Manajemen Pengembangan Tenaga Pengawas Satuan Pendidikan* (Jakarta: Ditjen PMPTK, 2006),

25.

23 Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan* (Cet. I; Bandung: Alfabeta 2010), 119.

pelajaran, pelaksanaan pembelajaran, ketersediaan serta pemanfaatan sumberdaya, manajemen sekolah, dan aspek lainnya seperti: keputusan moral, pendidikan moral, kerjasama dengan masyarakat.

Tugas pokok *advising* (memberi advis / nasehat) terdiri advis mengenai sekolah sebagai sistem, memberi advis kepada guru tentang pembelajaran yang efektif, memberi advis kepada kepala sekolah di dalam mengelola pendidikan, memberi advis kepada timkerja serta staf sekolah di dalam meningkatkan kinerja sekolah, memberi advis kepada orang tua siswa serta komite sekolah terutama di dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan.

Tugas pokok *monitoring/pemantauan* meliputi tugas: memantau penjaminan/ standar mutu pendidikan, memantau penerimaan siswa baru, memantau proses serta hasil belajar siswa, memantau pelaksanaan ujian, memantau rapat guru serta staf sekolah, memantau hubungan sekolah dengan masyarakat, memantau data statistik kemajuan sekolah, memantau program program pengembangan sekolah.²⁴

Tugas pokok *reporting* meliputi tugas : melaporkan perkembangan serta hasil pengawasan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten / Kota, Propinsi dan / atau Nasional, melaporkan perkembangan serta hasil pengawasan ke masyarakat publik, melaporkan perkembangan serta hasil pengawasan ke sekolah binaannya.

Tugas pokok *coordinating* terdiri tugas : mengkoordinir sumber sumber daya sekolah baik sumber daya manusia, material, financial dan lain lain, mengkoordinir kegiatan antar sekolah, mengkoordinir kegiatan preservice dan inservice training bagi Kepala Sekolah, guru serta staf sekolah lainnya, mengkoordinir personil stakeholder yang lain, mengkoordinir pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah.

Tugas pokok *performing leadership* / memimpin terdiri tugas: memimpin pengembangan kualitas SDM di sekolah binaannya, memimpin pengembangan inovasi sekolah, partisipasi di dalam memimpin kegiatan manajerial pendidikan di Diknas yang bersangkutan, partisipasi pada perencanaan pendidikan di kabupaten / kota, partisipasi pada seleksi calon kepala sekolah / calon pengawas, partisipasi dalam akreditasi sekolah, partisipasi di dalam merekrut personal untuk proyek atau program program khusus pengembangan mutu sekolah, partisipasi di dalam mengelola konflik di sekolah dengan *win win solution* serta partisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal sekolah maupun dari masyarakat.²⁵

24 ibid

25 ibid

PROGRAM PENJABARAN KEPENGAWASAN
Permenpan RB 21 tahun 2010

Rincian Tugas	Pengawasan Akademik (Teknik Pendidikan / Pembelajaran)	Pengawasan Manajerial (Administrasi dan Manajemen Sekolah)
Inspecting/ Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan kurikulum mata pelajaran 2. Proses pembelajaran/ praktikum/ studi lapangan 3. Kegiatan ekstra kurikuler 4. Penggunaan media, alat bantu dan sumber belajar 5. Kemajuan belajar siswa Lingkungan belajar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan kurikulum sekolah 2. kepala sekolah dan staf sekolah 3. Kemajuan pelaksanaan pendidikan di sekolah 5. Kerjasama sekolah dengan masyarakat
Advising/ Menasehati	<ol style="list-style-type: none"> 6. Menasehati guru dalam pembelajaran/bimbingan yang efektif 7. Guru dalam meningkatkan kompetensi professional 8. Guru dalam melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar 9. Guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas 10. Guru dalam meningkatkan kompetensi pribadi, sosial dan pedagogik 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Kepala sekolah di dalam mengelola pendidikan 7. Kepala sekolah dalam melaksanakan inovasi pendidikan 8. Kepala sekolah dalam peningkatan kemampuan professional kepala sekolah 9. Menasehati staf sekolah dalam melaksanakan tugas administrasi sekolah 10. Kepala sekolah dan staf dalam kesejahteraan sekolah
Monitoring/ Memantau 8 SNP	<ol style="list-style-type: none"> 11. Proses dan hasil belajar siswa 12. Ketahanan pembelajaran 13. Pelaksanaan ujian mata pelajaran 14. Standar mutu hasil belajar siswa 15. Pengembangan profesi guru 16. Pengadaan dan 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Penyelenggaraan kurikulum 12. Administrasi sekolah 13. Manajemen sekolah 14. Kemajuan sekolah 15. Pengembangan SDM sekolah 16. Penyelenggaraan ujian sekolah 17. Penyelenggaraan

	pemanfaatan sumber-sumber belajar 17. Penilaian hasil belajar	penerimaan siswa baru
Coordinating/ mengkoordinir	18. Pelaksanaan inovasi pembelajaran 19. Pengadaan sumber-sumber belajar 20. Kegiatan peningkatan kemampuan profesi gur	18. Mengkoordinir peningkatan mutu 19. SDM sekolah 20. Penyelenggaraan inovasi di sekolah 21. Mengkoordinir akreditasi sekolah 22. Mengkoordinir kegiatan sumber daya pendidikan
Reporting/ Melaporkan	21. Kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran 22. Kemajuan belajar siswa 23. Pelaksanaan tugas kepengawasan akademik	23. Kinerja kepala sekolah 24. Kinerja staf sekolah 25. Standar mutu pendidikan 26. Inovasi pendidikan

Berdasarkan “tugas pokok pengawas sekolah yaitu melaksanakan tugas pengawasan akademik serta manajerial di satuan pendidikan yang terdiri penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan serta pelatihan profesional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, serta pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.²⁶

Mengacu pada penjelasan tugas pokok pengawas di atas maka bisa dijelaskan bahwa tugas pokok pengawas bisa dilihat di dalam dua aspek yakni pada aspek teknis pendidikan serta pembelajaran (supervisi akademik), pada aspek manajerial yang menekankan pada teknis manajemen sekolah. Selain itu, tugas pokok pengawas yaitu melakukan pembinaan, penilaian terhadap pelaksanaan pendidikan di sejumlah sekolah yang menjadi tanggung jawabnya demi peningkatan mutu pembelajaran di dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan yang maksimal.

Dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 57 tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 30 diterangkan bahwa Pengawasan kegiatan Pendidikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 merupakan kegiatan pemantauan, supervisi, serta evaluasi secara berkala dan berkesinambungan.²⁷ Perihal standar pengawas sekolah/madrasah menyebutkan yakni pengawas

²⁶ Kemendiknas RI, *Buku Kerja Pengawas Sekolah* 2011, 61.

²⁷ Peraturan Pemerintah Nomor 57 tahun 2021

satuan pendidikan dituntut mempunyai kompetensi supervisi manajerial serta kompetensi supervisi akademik. Esensi dari supervisi manajerial yaitu berupa kegiatan pemantauan, pembinaan, terhadap kepala sekolah serta seluruh elemen sekolah lainnya di dalam mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah, sehingga berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan nasional. Adapun supervisi akademik esensinya berkenaan dengan tugas pengawas guna membina guru didalam meningkatkan mutu pembelajarannya, sehingga pada akhirnya bisa meningkatkan prestasi belajar peserta didik.²⁸

Berdasarkan pada peraturan pemerintah di atas maka bisa dikemukakan bahwa pengawasan pada satuan pendidikan pada intinya difokuskan pada dua aspek pengawasan yakni aspek akademik dan manajerial yang bertujuan guna memantapkan proses pembelajaran supaya berjalan efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Lingkup kerja pengawas mata pelajaran atau pengawas kelompok mata pelajaran untuk melaksanakan tugas pokok diatur sebagaimana di bawah :²⁹

- (1) Beban kerja minimal pengawas madrasah dan pengawas PAI pada Sekolah adalah ekuivalen dengan 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) jam per minggu, termasuk pelaksanaan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan di madrasah/sekolah.
- (2) Pengawas madrasah melaksanakan tugas pengawasan terhadap minimal 7 (tujuh) RA, MI, MTs, MA, dan/atau MAK.
- (3) Pengawas PAI pada sekolah melaksanakan tugas pengawasan terhadap paling minimal 20 (dua puluh) Guru PAI pada TK, SD, SMP dan/atau SMA.

Sedangkan lingkup kerja pengawas mata pelajaran adalah :

- a. Penyusunan program pengawasan mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran.
 1. Setiap pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran baik secara berkelompok maupun secara perorangan wajib menyusun rencana program pengawasan. Program pengawasan terdiri atas (1) program pengawasan tahunan, (2) program pengawasan semester, dan (3) rencana kepengawasan akademik (RKA).
 2. Program pengawasan tahunan pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran disusun oleh kelompok pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran di kabupaten / kota melalui diskusi terprogram. Kegiatan penyusunan program tahunan ini diperkirakan berlangsung selama 1 (satu) minggu.

28 Departemen Pendidikan Nasional RI, *Metode dan Teknik Supervisi* (Jakarta: Ditjen PMPTK, 2008), 7.

29 PMA Nomor 31 Tahun 2013

3. Program pengawasan semester yaitu perencanaan teknis operasional kegiatan yang dikerjakan oleh setiap pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran di setiap sekolah dimana guru binaannya berada. Program tersebut disusun sebagai penjabaran atas program pengawasan tahunan di tingkat kabupaten / kota. Kegiatan penyusunan program semester oleh setiap pengawas mata pelajaran ini diperkirakan berlangsung selama 1 (satu) minggu.
 4. Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) merupakan penjabaran dari program semester yang lebih rinci serta sistematis sesuai dengan aspek / masalah prioritas yang seyogyanya segera dilakukan kegiatan supervisi. Penyusunan RKA ini diperkirakan berlangsung 1 (satu) minggu.
 5. Program tahunan, program semester, dan RKA sekurang kurangnya memuat aspek / masalah, tujuan, indikator keberhasilan, strategi /metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumberdaya yang diperlukan, penilaian serta instrumen pengawasan.
- b. Melaksanakan pembinaan, pemantauan dan penilaian.
- 1) Kegiatan supervisi akademik meliputi pembinaan serta pemantauan pelaksanaan standar isi, standar proses, standar penilaian dan standar kompetensi lulusan adalah kegiatan dimana terjadi interaksi langsung antara pengawas mata pelajaran dengan guru binaannya.
 - 2) Melaksanakan penilaian yaitu menilai kinerja guru di dalam merencanakan, melaksanakan serta menilai proses pembelajaran.
 - 3) Kegiatan ini dikerjakan di sekolah binaan, sesuai dengan uraian kegiatan serta jadwal tercantum dalam RKA yang telah disusun.
- c. Menyusun laporan pelaksanaan program pengawasan
- 1) Setiap pengawas membuat laporan dalam bentuk laporan per sekolah dari seluruh sekolah binaan. Laporan ini lebih dianjurkan kepada pencapaian tujuan dari setiap butir kegiatan pengawasan sekolah yang sudah dilaksanakan pada setiap sekolah binaan.
 - 2) Penyusunan laporan oleh pengawas merupakan usaha guna mengkomunikasikan hasil kegiatan atau keterlaksanaan program yang sudah direncanakan.
 - 3) Menyusun laporan pelaksanaan program pengawasan dilakukan oleh setiap pengawas dengan segera sesudah melaksanakan pembinaan, pemantauan atau penilaian.
 - 4) Melaksanakan pembimbingan serta pelatihan profesionalisme guru.
- a) Kegiatan pembimbingan serta pelatihan profesionalitas guru dilaksanakan paling sedikit 3 (tiga) kali di dalam satu semester secara berkelompok di KKG.
 - b) Kegiatan ini dikerjakan terjadwal baik waktu maupun jumlah jam yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan sesuai dengan tema atau jenis keterampilan serta kompetensi yang akan ditingkatkan. Di dalam pelatihan ini

diperkenalkan kepada guru cara cara baru yang lebih sesuai di dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran/pembimbingan.

- c) Kegiatan pembimbingan serta pelatihan profesionalitas guru ini bisa dilakukan melalui workshop, seminar, observasi, individual serta group conference, serta kunjungan kelas melalui supervisi akademik.³⁰

Mencermati tugas pokok pengawas di atas maka bisa dikemukakan bahwa guna menjadi seorang pengawas, bukan suatu hal yang gampang akan tetapi menuntut adanya kemampuan di dalam melaksanakan tugas kepengawasan tersebut sebab tugas seorang pengawas memiliki cakupan yang sangat luas kompleks.

C. Fungsi pengawas

Selain pengawas memiliki tugas pokok, juga memiliki fungsi yang seyogyanya di lakukan serta dipertanggung jawabkan. Matt Modrcin sebagaimana yang dikutip oleh Dadang Suhardan menyatakan bahwa pengawas mempunyai empat fungsi penting yang seyogyanya diperankan di dalam setiap tugasnya, yakni : *Administratif function, Evaluation proce Teaching function* serta *Role of consultan*.³¹ Sejalan dengan hal di atas, Made Pidarta, Sudarwan Danim dan Khairil mengemukakan pula bahwa fungsi pengawas adalah sebagai berikut: *Teaching function* serta *Role of consultan*.³² Sejalan dengan hal di atas, Made Pidarta, Sudarwan Danim dan Khairil mengemukakan pula bahwa fungsi pengawas adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai perantara di dalam menyampaikan minat para peserta didik, orang tua, program sekolah kepada pemerintah serta badan badan berkompeten lainnya.
- b. Memantau penggunaan serta hasil hasil sumber belajar.
- c. Merencanakan program pendidikan guna generasi selanjutnya.
- d. Memilih inovasi yang konsisten dengan masa depan.³³

Fungsi fungsi yang telah diterangkan di atas berkaitan dengan fungsi kepengawasan. Fungsi supervisi sangat penting diketahui oleh para pimp inan pendidikan termasuk pengawas. Fungsi fungsi dimaksud meliputi bidang kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, pembinaan proses kelompok, bidang administrasi personil serta bidang evaluasi.³⁴ Fungsi fungsi di atas diuraikan di bawah ini :

- a. Dalam bidang kepemimpinan
 - 1) Menyusun rencana dan *policy* bersama.

30 Depdiknas, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas* (Jakarta Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan 2009) , 203.

31 Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah* 2010, 55.

32 Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah* 2010, 55.

33 Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan* 2010,158.

34 Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Cet. XX; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 86-87.

- 2) Mengikutsertakan guru guru di dalam berbagai kegiatan.
 - 3) Memberikan bantuan kepada anggota kelompok di dalam menghadapi serta memecahkan persoalan-persoalan.
 - 4) Mempertinggi daya kreatif di anggota kelompok.
 - 5) Mengikut sertakan semua anggota di dalam menetapkan putusan putusan.
 - 6) Menghilangkan rasa malu serta rasa rendah diri di anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi kepentingan bersama.
- b. Dalam bidang hubungan kemanusiaan
- 1) Memanfaatkan kekeliruan ataupun kesalahan kesalahan yang dialaminya guna pelajaran demi perbaikan selanjutnya, bagi diri sendiri maupun bagi anggota kelompoknya.
 - 2) Membantu mengatasi kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok, seperti di dalam hal kemalasan, merasa rendah diri, acuh tak acuh, pesimistis, dan lain sebagainya.
 - 3) Mengarahkan anggota kelompok kepada sikap sikap yang demokratis.
 - 4) Memupuk rasa saling menghormati di antara sesama anggota kelompok serta sesama manusia.
 - 5) Menghindari rasa curiga mencurigai antara anggota kelompok.
- c. Dalam bidang pembinaan proses kelompok
- 1) Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kelebihan masing masing.
 - 2) Menimbulkan serta memelihara sikap percaya mempercayai antara sesama anggota maupun antara anggota serta pimpinan.
 - 3) Memupuk sikap serta kesediaan tolong menolong.
 - 4) Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok.
 - 5) Bertindak bijaksana di dalam menyelesaikan pertentangan atau perselisihan pendapat di antara anggota kelompok.
- d. Dalam bidang administrasi personel

Memilih personel yang memiliki syarat syarat serta kecakapan yang diperlukan guna menstimulasi, serta mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru.³⁵ Sejalan dengan itu, Suharsimi Arikunto menjelaskan bahwa supervisi berfungsi sebagai kegiatan meningkatkan mutu pembelajaran, sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur unsur yang terkait dengan pembelajaran, serta sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.³⁶

Pengawas sebagai salah satu tenaga kependidikan seyogyanya memahami serta mampu melaksanakan supervisi dengan fungsi serta tugas pokoknya baik yang menyangkut pemantauan, penilaian, penelitian, perbaikan maupun pengembangan. Di dalam pelaksanaannya, fungsi fungsi di atas seyogyanya dikerjakan secara simultan, konsisten serta kontinyu di dalam suatu program

35 Maryono, *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan* (Cet. I; Bandung: Ar- Ruzz Media, 2011, 21

36 Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Cet. I; Jakarta: Rineka Cipta, 2004),13.

supervisi, sebagai inti kegiatan supervisi yakni mengintegrasikan fungsi fungsi di atas ke dalam tugas pembinaan terhadap pribadi guru yang disupervisi. Supervisi akademik yang dikerjakan oleh pengawas di atas seyogyanya didasarkan pada kerjasama, partisipasi, kolaborasi serta tidak berdasarkan paksaan, sehingga diharapkan timbul kesadaran serta perkembangan, inisiatif serta kreativitas dari pihak guru dan bukan konfirmatis.

Jadi supervisi bisa dimaknai sebagai pemberian bimbingan, pembinaan, serta membantu guru meningkatkan kreativitas dan potensi secara optimal. Apabila fungsi fungsi supervisi ini benar benar dikuasai dan dijalankan sebaik-baiknya oleh pengawas, maka bisa dipastikan kelancaran kegiatan pendidikan di sekolah berlangsung baik sehingga tujuan pendidikan bisa tercapai secara optimal.

D. Wewenang pengawas

Selain tugas serta fungsi yang seyogyanya diperhatikan oleh pengawas, perlu juga hal hal yang menjadi wewenangnya. Adapun wewenang seorang pengawas, adalah :

- a. Memilih serta menentukan metode kerja guna mencapai hasil yang maksimal di dalam melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya sesuai kode etik profesi.
- b. Menetapkan tingkat kinerja guru serta tenaga lainnya di sekolah serta faktor faktor yang mempengaruhinya.

Menentukan serta mengusulkan program program pembinaan serta melakukan pembinaan.³⁷

Pengawas PAI di sekolah sebagaimana dalam pasal 5 ayat 4 Permenag RI nomor 23 tahun 2013 menyatakan bahwa pengawas PAI berwenang :

- 1) Memberikan masukan, saran, serta bimbingan di dalam penyusunan, pelaksanaan, serta evaluasi pendidikan dan / atau pembelajaran pendidikan agama Islam kepada kepala sekolah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di kabupaten / kota;
- 2) Memantau serta menilai kinerja guru PAI serta merumuskan saran tindak lanjut yang dibutuhkan;
- 3) Mengadakan pembinaan bagi guru PAI;
- 4) Memberikan pertimbangan di dalam penilaian pelaksanaan tugas guru PAI kepada pejabat yang berwenang; dan
- 5) Memberikan pertimbangan di dalam penilaian pelaksanaan tugas serta penempatan guru PAI kepada kepala sekolah dan pejabat yang berwenang.³⁸

Terkait perihal di atas, menurut Sudarwan Danim dan Khairil ada beberapa kewenangan yang ada pada pengawas yaitu:

- a) Bersama kepala sekolah serta guru yang dibinanya, menentukan program peningkatan mutu pendidikan.

³⁷ Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan* 2004,186,

³⁸ Permenag RI, *Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah*, nomor 23 tahun 2013, bab III, pasal 5, ayat 4.

- b) Menyusun program kerja / agenda kerja kepengawasan di sekolah binaannya serta membicarakannya dengan kepala sekolah dan guru di sekolah yang dimaksud.
- c) Menentukan metode kerja guna pencapaian hasil maksimal berdasarkan program kerja yang sudah disusun.
- d) Menetapkan kinerja sekolah, kepala sekolah dan guru serta tenaga kependidikan untuk peningkatan kualitas diri serta layanan pengawas.³⁹

Menurut dirjen bimbagais depag RI, menjelaskan bahwa wewenang pengawas adalah sebagai berikut ini :

- 1) Memilih serta menentukan metode kerja untuk mendapat hasil yang maksimal di dalam melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya sesuai dengan kode etik profesi.
- 2) Menetapkan tingkat kinerja guru serta tenaga lainnya di sekolah serta faktor faktor yang mempengaruhinya.
- 3) Menentukan serta mengusulkan program program pembinaan serta melakukan pembinaan.⁴⁰

Berdasarkan dari beberapa wewenang pengawas tersebut maka dapat dikatakan bahwa wewenang seorang pengawas memiliki cakupan yang sangat luas. Oleh sebab itu, untuk menjadi seorang pengawas seyogyanya benar benar memiliki berbagai macam kemampuan serta keahlian di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

E. Kompetensi pengawas

Kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan, ketrampilan, sikap, perilaku yang seyogyanya dipunyai seseorang pengawas di dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai standar kualitas pekerjaannya. Berkenaan dengan kompetensi pengawas sekolah sudah ditetapkan pada Permenag nomor 23 Tahun 2013 tentang pengawas madrasah dan pengawas pendidikan agama Islam pada sekolah. Dari kedua permen tersebut menjelaskan bahwa ada enam dimensi kompetensi yang seyogyanya dipunyai oleh pengawas sekolah yakni kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian serta pengembangan, serta kompetensi sosial.⁴¹

Kelima kompetensi diatas dijabarkan sebagai berikut.

1. Kompetensi kepribadian.

Kompetensi kepribadian pengawas sekolah yakni kemampuan pengawas di dalam menampilkan dirinya atau *performance* diri sebagai peribadi yang :

- a) Mempunyai tanggung jawab sebagai pengawas satuan pendidikan.

39 Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan* 2010, 124.

40 Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Cet. I; Jakarta: Dirjen Bimbagais, 2003), 72.

41 Departemen Pendidikan Nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, 3-4, lihat juga Kementerian Agama

- b) Kreatif di dalam bekerja serta memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya ataupun tugas jabatannya.
- c) Mempunyai rasa ingin tahu akan hal baru soal pendidikan serta ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok serta tanggung jawabnya.
- d) Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya serta pada stakeholder pendidikan.⁴²

Kompetensi kepribadian seperti dijelaskan di atas, mengandung makna sebagai suatu sikap serta perilaku yang ditampilkan pengawas sekolah di dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya mengandung empat karakteristik di atas. Ini berarti sosok pribadi pengawas sekolah seyogyanya tampil beda dengan sosok pribadi yang lain di dalam persoalan tanggung jawab, kreativitas, rasa ingin tahu, serta motivasi di dalam kerja. Sosok pribadi di atas diharapkan menjadi kebiasaan di dalam perilakunya.

2. Kompetensi supervisi akademik

Kompetensi supervisi akademik yaitu kemampuan pengawas sekolah dalam melaksanakan pengawasan akademik yaitu membina dan menilai guru di dalam rangka mempertinggi kualitas pembelajaran yang dikerjakan agar berdampak pada hasil belajar peserta didik. Dimensi dari kompetensi ini adalah:

- a. Membimbing guru dalam menyusun silabus berdasarkan standar isi, standar kompetensi serta kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan K-13.
- b. Membimbing guru di dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran berdasarkan standar isi, standar kompetensi serta kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan K-13 menggunakan standar yang relevan dengan perkembangan dan kemajuan masa kini.
- c. Membimbing guru di dalam berbagai metode pembelajaran.
- d. Membimbing guru di dalam menggunakan media pembelajaran.⁵³

Berdasarkan kompetensi supervisi akademik tersebut di atas maka tampak jelas bahwa kompetensi supervisi akademik pada dasarnya adalah membimbing guru di dalam menyusun perangkat dan melaksanakan kegiatan pembelajaran. Termasuk dalam hal ini yaitu membimbing guru dalam menyusun silabus dan RPP serta membimbing guru dalam menggunakan metode dan media pembelajaran.

Intisari pembinaan di dalam pengelolaan pembelajaran yaitu menyusun silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang kemudian diaplikasikan di dalam aktivitas pembelajaran dengan pemilihan strategi, metode, tehnik pembelajaran, penggunaan media serta teknologi informasi, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas. Oleh sebab itu pengawas

42 Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12*

sekolah seyogyanya melakukan pembinaan secara kontinyu agar guru lebih kreatif dalam mengelola pembelajarannya.

a. Kompetensi supervisi akademik pengawas.

Sebelum peneliti menguraikan lebih jauh soal kompetensi supervisi akademik pengawas dirasa perlu dipahami mengenai pengertian kompetensi serta supervisi akademik itu sendiri. Secara etimologi kata kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency*, yang artinya kecakapan, kemampuan, kompetensi atau wewenang.⁴³ Sedangkan di dalam kamus besar bahasa Indonesia, Kompetensi diartikan wewenang (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu atau kemampuan menguasai gramatika secara abstrak atau batiniah.⁴⁴

Kompetensi atau *competency* mempunyai persamaan kata dengan *proficiency* dan *ability*, yang mempunyai arti kurang lebih sama dengan kemampuan dan kecakapan, hanya saja untuk kata *proficiency* lebih tepat untuk dipahami sebagai orang yang mempunyai kemampuan tingkat tinggi (keahlian), sedangkan *ability* lebih dekat kepada bakat yang dipunyai seseorang.⁴⁵ Kompetensi dipahami merupakan kemampuan atau kecakapan.

Jikalau dikolerasikan dengan pembinaan, para ahli pendidikan telah cukup banyak memberikan rumusan untuk mendefinisikan kompetensi, diantaranya : Finch serta Crunklinton dalam E. Mulyasa, mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan , sikap, serta apresiasi yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan.⁴⁶ Dengan demikian, bahwa pengawas seyogyanya menguasai kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan serta kemampuan.

Mardapi dkk, seperti dikutip Mansur Muslich, merumuskan bahwa kompetensi adalah perpaduan antara pengetahuan, kemampuan, penerapan kedua hal tersebut di dalam melaksanakan tugas di lapangan kerja.⁴⁷ Pendapat ini didukung oleh Hall dan Jones yang mendefinisikan kompetensi merupakan pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat merupakan perpaduan antara pengetahuan serta kemampuan yang bisa diamati dan diukur.⁴⁸

Menurut Muhaimin, kompetensi yaitu seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang seyogyanya dipunyai seseorang sebagai syarat untuk dianggap bisa melaksanakan tugas tugas di dalam masalah pekerjaan tertentu.⁴⁹ Sifat intelegen seyogyanya dibuktikan oleh kemahiran, ketepatan serta keberhasilan bertindak. Sifat tanggung jawab seyogyanya dibuktikan merupakan

43 John M. Echols dan Hasan Shadily, *An English-Indonesia Dorectory* (Cet.23; Jakarta: Gramedia, 1996), 132.

44 Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*(Cet. I; Jakarta: Gramedia Pustaka utama, 2008),584.

45 John M. Echols dan Hasan Shadily, *An English-Indonesia Dorectory*, 449.

46 E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Cet. III; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 38.

47 E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, 38

48 Mansur Muslich, *KTSP; Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual* (Jakarta:Bumi Aksara, 2007), 15.

49 Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 151.

kebenaran tindakan baik dipandang dari sudut ilmu pengetahuan, teknologi maupun etika. Dalam arti tindakan itu benar ditinjau dari sudut ilmu pengetahuan, efisien, efektif serta memiliki daya tarik ditinjau dari sudut teknologi dan baik ditinjau dari sudut etika. Sementara itu, Departemen Pendidikan Nasional membeberkan rumusan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, serta nilai dasar yang direfleksikan di dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten serta terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten di dalam arti mempunyai pengetahuan, keterampilan, serta nilai dasar guna melakukan sesuatu.⁵⁰

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen Bab I Pasal 1 ayat (10), dijelaskan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan serta perilaku yang seyogyanya dipunyai, dihayati serta dikuasai oleh guru atau dosen di dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁵¹

Kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan, ketrampilan, sikap, perilaku yang seyogyanya dimiliki seseorang di dalam menjalankan tugasnya guna mencapai standar kualitas pekerjaannya. Selanjutnya, mengenai kompetensi pengawas sekolah sudah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang standar pengawas sekolah dan Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah. Dari kedua peraturan menteri diatas menjelaskan bahwa ada enam dimensi kompetensi yang seyogyanya dipegang oleh pengawas sekolah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi akademik, kompetensi supervisi manajerial kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian serta pengembangan, dan kompetensi sosial.⁵²

Kompetensi adalah suatu yang wajib dipunyai oleh seorang guru sebagaimana yang disebutkan dalam Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan dalam pasal 8. Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, serta kompetensi profesional yang didapat melalui pendidikan profesi, ini disebut di dalam pasal 10 ayat 1.⁵³

Berdasarkan dari beberapa rumusan definisi kompetensi di atas maka bisa dikatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan, kecakapan serta kesanggupan yang dipunyai oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.

50 Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi IV(Cet. I; Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 16.

51 Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* (Cet.4; Jakarta: Sinar Grafika, 2011), 4.

52 Kementerian Agama RI, *Permenag Nomor 2 Tahun 2012, tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*, Bab VI Pasal 8, ayat 1.

53 Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* (Cet. 4; Jakarta : Sinar Grafika,2011), 16-17.

Selanjutnya pengertian supervisi akademik sama maksudnya dengan supervisi pendidikan, yang menjadi fokusnya adalah mengkaji, menilai, memperbaiki, meningkatkan, serta mengembangkan mutu kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok melalui bimbingan serta konsultasi dialog profesional.

Berdasarkan dari beberapa rumusan definisi kompetensi di atas maka bisa dikatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan, kecakapan serta kesanggupan yang dimiliki oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya pengertian supervisi akademik sama maksudnya dengan supervisi pendidikan, yang menjadi fokusnya adalah mengkaji, menilai, memperbaiki, meningkatkan, serta mengembangkan mutu kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok melalui bimbingan serta konsultasi dialog profesional.

b. Fokus pengawasan akademik

Menurut Ofsted Fokus pengawasan akademik sebagaimana yang dikutip oleh Syaiful Sagala meliputi :

- a) Standar serta prestasi yang diraih peserta didik.
- b) Kualitas layanan peserta didik di sekolah (efektivitas pembelajaran, kualitas program kegiatan di sekolah, kualitas bimbingan peserta didik).
- c) Kepemimpinan serta manajemen sekolah yang efektif mengenai pembelajaran.⁵⁴

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa ruang lingkup pengawasan akademik, memiliki cakupan yang sangat luas sehingga di dalam pengawasan akademik, seorang pengawas seyogyanya mempunyai berbagai macam kemampuan serta keahlian, khususnya di dalam melaksanakan supervisi akademik pengawas.

Supervisi adalah pengawasan terhadap kegiatan akademik yang berwujud proses pembelajaran, pengawasan terhadap guru di dalam mengajar, pengawasan terhadap peserta didik yang sedang belajar, pengawasan terhadap situasi yang menyebabkannya. Aktivitas dilakukan dengan mengidentifikasi kelemahan pembelajaran untuk disempurnakan, apa yang menjadi penyebabnya serta mengapa guru tidak berhasil di dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Berdasarkan hal di atas diadakan tindak lanjut berupa perbaikan dalam bentuk pembinaan.⁵⁵

Kegiatan supervisi akademik pengawas, khususnya dalam melakukan pembinaan pada dasarnya seyogyanya mengacu pada silabus serta perencanaan program pembelajaran berdasarkan pengembangan situasi dan kondisi di sekolah.

54 Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan (Cet. II)*; Bandung: Alfabeta, 2009), 156.

55 Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah (Cet. III)*; Bandung: Alfabeta, 2010), 39.

Dalam prakteknya pengawas seyogyanya bisa mereview atau memperbaiki silabus serta RPP yang sudah disusun oleh guru tersebut. Pengawas bisa menempatkan model serta strategi mengajar yang tepat dalam mencapai kompetensi yang tertuang dalam RPP guru. Kemudian guru bisa memperhatikan keragaman potensi peserta didiknya.

Berdasarkan uraian diatas maka bisa dijelaskan bahwa kemampuan intelektual yang bersifat akademik adalah tingkat penguasaan peserta didik terhadap mata pelajaran yang diajarkan serta dijadikan bekal, baik bagi kehidupan sehari hari maupun guna mendalami bidang tersebut pada masa akan datang.

Demikian juga halnya dengan kemampuan non akademik bahwa sebagai manusia yang hidup tanpa keberadaan orang lain maka yang perlu dikembangkan adalah kreativitas, berpikir kritis terhadap problematika sosial, serta analisis terhadap kebutuhan diri dan lingkungan sekitar yang mengarah kepada perkembangan pribadi seseorang. Watak dan karakteristik pribadi mengandung makna sebagai makhluk ciptaan Tuhan yang perlu meyakini bahwa manusia adalah salah satu ciptaan-Nya, dengan demikian rasa keimanan tumbuh dalam diri sehingga dalam kehidupan sehari hari perilaku selalu terkontrol guna selalu bersikap jujur, menghormati orang lain.

Berawal dari keimanan itu juga maka sikap spritual diri selalu terjaga. Keterampilan praktis bisa dipahami sebagai tugas dan tanggung jawab selalu ada pada setiap manusia, serta kehidupan akan merasa sempurna bila tugas dan tanggung jawab itu terpenuhi. Kegiatan akan terpenuhi bila selalu melibatkan orang dalam segala urusan yang sifatnya birokrasi serta memerlukan bantuan orang lain. Ini yang dimaksud sikap sosial, artinya kemampuan pendayagunaan serta mempengaruhi orang lain dalam hal yang positif supaya tujuan tercapai. Tentunya koordinasi perlu dibangun serta perencanaan disusun sedemikian rupa agar apa yang direncanakan terwujud.

Demikian pula pada aspek pengawasan akademik, kemampuan guru menyajikan pembelajaran, kematangan peserta didik menerima pelajaran, serta kemampuan sekolah dalam memenej pendidikan di lingkungannya akan berimplikasi kepada peningkatan kualitas guru dan peningkatan mutu peserta didik terjamin. Berkaitan dengan hal ini ada dua jenis kegiatan yang seyogyanya dilakukan di dalam rangka menjamin peningkatan mutu pendidikan setiap lulusan yang dihasilkan benar benar memenuhi standar mutu yang ditetapkan, khususnya di dalam penguasaan bidang akademik (mata pelajaran) yang diajarkan, yaitu:

- a) Menetapkan sistem belajar tuntas (*mastery learning*) yaitu pembelajaran dimana guru seseyogyanyanya meneruskan pengajaran ke kompetensi dasar berikutnya jika seluruh atau sebagian besar peserta didiknya menguasai standar kompetensi yang diajarkan. Apabila hal ini benar benar diterapkan maka peserta didik sudah menyelesaikan seluruh pelajarannya. Kegiatan ini disebut *qualityassurance*;

b) Pengecekan akhir sebelum peserta didik dinyatakan lulus, yaitu mengadakan ujian akhir. Ujian akhir berkenaan dengan standar kompetensi yang esensial saja, karena waktu yang terbatas. Selain itu untuk mengecek apakah peserta didik sudah benar benar menguasai kompetensi dasar atau ada usaha tambahan (remedial) buat menguasai. Tentunya dalam hal ini dapat mengingat bahwa sangat jarang terjadi di mana seluruh peserta didik bisa menguasai seluruh isi pelajaran. Kegiatan ujian akhir ini dinamakan *quality control*.⁵⁶

Supervisi akademik diarahkan guna memperbaiki kinerja guru secara totalitas berhubungan dengan tugas tugas keguruan. Kinerja guru diatas merupakan modal dasar pembentukan watak serta prestasi peserta didik yang tercermin melalui perencanaan pembelajaran, penyajian pembelajaran, dan lain sebagainya. Pelayanan pembinaan itulah merupakan usaha preventif pengawas guna mencegah supaya tidak terulang kembali kesalahan di waktu mendatang.

Supervisi akademik merupakan salah satu kompetensi yang sesesegyanyanya dipunyai oleh seorang pengawas di dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab di dalam rangka pembinaan serta penyegaran terhadap peningkatan mutu pendidikan, yang meliputi :

- (1) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, serta kecenderungan perkembangan setiap mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
- (2) Memahami konsep prinsip, teori/teknologi, karakteristik, serta kecenderungan perkembangan proses pembelajaran / pembimbingan tiap mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis;
- (3) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan tiap mata pelajaran yang sesuai di sekolah menengah yang sejenis berdasarkan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar serta prinsip pengembangan Kurikulum 2013.
- (4) Membimbing guru dalam memilih serta menggunakan strategi, atau teknik pembelajaran yang bisa mengembangkan berbagai potensi peserta didik;
- (5) Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran / bimbingan tiap mata pelajaran yang sesuai di sekolah yang sejenis;
- (6) Membimbing guru di dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan (di kelas dan / di lapangan) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang sesuai di sekolah menengah yang sejenis;
- (7) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran tiap bidang mata pelajaran serta rumpun mata pelajaran yang sesuai di sekolah yang sejenis.

56 Depertemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan* ,

(8) Memotivasi guru guna memanfaatkan teknologi informasi guna pembelajaran / bimbingan tiap bidang pengembangan tiap mata pelajaran di dalam rumpun mata pelajaran yang sesuai di sekolah yang sejenis.⁵⁷

Mengacu pada penjelasan diatas maka bisa dikatakan bahwa kompetensi yang seyogyanya diperoleh oleh pengawas diatas mengarahkan guru pada keterampilan dan strategi serta petunjuk ke arah perbaikan dan pencapaian kualitas guru di dalam hal penyusunan silabus, perencanaan pembelajaran (RPP), penyajian mata pelajaran, strategi, metode, dan teknik penyajian pembelajaran; penyajian mata pelajaran di kelas, penggunaan media, pengelolaan, perawatan serta pemanfaatan fasilitas.

Semua itu dimaksudkan untuk pembinaan kepada guru oleh pengawas agar bisa mencapai prestasi peserta didik yang gemilang. Termasuk dalam ruang lingkup supervisi akademik yaitu supervisi pendidikan yang sarannya adalah peningkatan kualitas guru guna meningkatkan perbaikan layanan kepada peserta didik di dalam segala hal yang berkaitan dengan arah dan tujuan pendidikan termasuk strategi, metode, serta teknik penyajian materi ajar di dalam serta di luar kelas.

Buku kepengawasan pendidikan, menerangkan bahwa supervisi pendidikan atau pengawasan pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu pembelajaran di kelas pada khususnya.⁵⁸

Berdasarkan penjelasan diatas maka bisa disebutkan bahwa, kepengawasan pendidikan atau supervisi akademik bisa diartikan sebagai kegiatan pengawasan serta pembinaan baik berkaitan dengan teknis pendidikan maupun teknis administrasi yang dikerjakan untuk meningkatkan kualitas serta mutu pendidikan.

Kemampuan pengawas di dalam bidang akademik akan menjamin guru yang menjadi binaannya bisa dibantu memecahkan masalah masalah berkaitan dengan perihal mengajar maupun yang berhubungan dengan pembelajaran seperti: penyusunan program, penyusunan silabus, pembuatan RPP, penyajian materi pelajaran, yang ada hubungannya dengan peningkatan mutu guru PAI serta peningkatan kualitas peserta didik.

3. Kompetensi evaluasi pendidikan.

Kompetensi evaluasi pendidikan yaitu kemampuan pengawas sekolah di dalam kegiatan mengumpulkan, mengolah, menafsirkan dan menyimpulkan data dan informasi guna menentukan tingkat keberhasilan pendidikan. Dimensi kompetensi evaluasi pendidikan dijabarkan menjadi enam kompetensi inti yaitu:

a) Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pembelajaran

57 Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru* (Cet. I; Bandung: Alfabeta,2012),23-24.

58 Departemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan* , 3.

- b) Membimbing guru di dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran
- c) Menilai kinerja kepala sekolah, guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok serta tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- d) Memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar peserta didik serta menganalisisnya guna memperbaiki mutu pembelajaran
- e) Membina guru di dalam memanfaatkan hasil penilaian guna perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran.
- f) Mengolah serta menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, guru, serta staf sekolah.⁵⁹

Penjabaran kompetensi evaluasi pendidikan di atas tampak bahwa materi pokoknya adalah penilaian proses dan hasil belajar, penilaian program pendidikan, penilaian kinerja guru, kinerja kepala sekolah. Penilaian itu sendiri diartikan sebagai proses pemberian pertimbangan berdasarkan kriteria yang sudah ditentukan.

4. Kompetensi penelitian dan pengembangan

Kompetensi penelitian serta pengembangan adalah kemampuan pengawas sekolah di dalam merencanakan dan melaksanakan penelitian pendidikan serta menggunakan hasil-hasilnya guna kepentingan peningkatan kualitas pendidikan. Dimensi kompetensi penelitian dan pengembangan terdiri atas:

- a) Menguasai berbagai pendekatan, jenis dan metode penelitian serta pendidikan.
- b) Menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas kepengawasan maupun untuk pengembangan karir profesi.
- c) Menyusun proposal penelitian pendidikan baik penelitian kualitatif ataupun penelitian kuantitatif.
- d) Melaksanakan penelitian pendidikan guna pemecahan masalah pendidikan serta perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok dan tanggung jawabnya.
- e) Mengolah serta menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif ataupun data kuantitatif.
- f) Menulis karya ilmiah di dalam bidang pendidikan serta kepengawasan serta memanfaatkannya untuk perbaikan kualitas pendidikan.
- g) Menyusun pedoman / panduan serta atau buku/modul yang diperlukan guna melaksanakan tugas kepengawasan.
- h) Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah.⁶⁰ Penelitian adalah kegiatan

⁵⁹ Departemen Pendidikan Nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, 12.

mengumpulkan, mengolah, menafsirkan, serta menyimpulkan data dan informasi untuk memecahkan masalah praktis dan atau untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Penelitian merupakan metode ilmiah yakni memecahkan persoalan dengan menggunakan logika berfikir yang didukung oleh data empiris. Logika berpikir tampak dalam prosesnya dengan menempuh langkah langkah sistematis mulai dari pengumpulan data, mengolah serta menafsirkan data, menguji data sampai penarikan kesimpulan.

Berkaitan dengan kompetensi penelitian, materi yang perlu dikuasai oleh pengawas sekolah antara lain, pendekatan, metode, dan jenis penelitian, merencanakan dan melaksanakan penelitian, mengolah serta menganalisis data, menulis laporan hasil penelitian sebagai karya tulis ilmiah serta memanfaatkan hasil penelitian. Kompetensi penelitian untuk pengawas bermanfaat ganda yakni manfaat untuk dirinya sendiri agar dapat menyusun karya tulis ilmiah (KTI) berbasis penelitian serta manfaat untuk membina guru dan kepala sekolah dalam hal merencanakan serta melaksanakan penelitian khususnya *research action* (penelitian tindakan).

5. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial pengawas sekolah yakni kemampuan pengawas sekolah dalam membina hubungan dengan berbagai pihak serta aktif dalam kegiatan profesi pengawas. Kompetensi pengawas sekolah mengindikasikan dua keterampilan yang seyogyanya dipunyai pengawas sekolah yaitu :

- a) Keterampilan berkomunikasi baik lisan maupun tulisan termasuk ketrampilan bergaul.
- b) Keterampilan bekerja dengan orang lain baik secara individu maupun secara kelompok /organisasi.⁶¹

Memperhatian penjelasan tentang kompetensi sosial di atas maka dapat dijelaskan bahwa kompetensi sosial pada intinya diharapkan tampilnya sosok pribadi pengawas yang luwes dan terbuka serta selalu memandang positif orang lain.

60 ibid

61 ibid

BAB III

KONSEP AGEN PERUBAHAN

A. Pengertian agen perubahan

Menurut Rogers, Everett dalam Nasution, Z.⁶² Agen perubahan (*change agent*) adalah orang yang bertugas mempengaruhi klien agar mau menerima inovasi sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh agen perubahan (*change agency*). Semua agen perubahan bertugas membuat jalinan komunikasi antara pengusaha pembaharuan (sumber inovasi) dengan sistem klien (sasaran inovasi). Menurut Winardi (2005:1) perubahan dapat dimaknai sebagai beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelahnya (*the after condition*). Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2002:116) perubahan dapat terjadi dalam bentuk perubahan yang direncanakan oleh para pimpinan baik karena faktor internal organisasi maupun akibat dorongan perkembangan lingkungan (*planned changes*).

Pengertian lebih luas tentang agen perubahan menurut Griffin dan Pareek dalam Wibowo⁶³ adalah orang profesional yang tugasnya membantu masyarakat atau kelompok merencanakan pembangunan atau membentuk kembali sasaran, memfokus pada masalah, mencari pemecahan yang mungkin, mengatur bantuan, merencanakan tindakan, yang dimaksud untuk memperbaiki situasi, mengatasi kesulitan, dan mengevaluasi hasil dari usaha terencana.

Para individu atau kelompok-kelompok, yang diberi tanggung jawab untuk mengubah perilaku dan sistem-sistem, dinamakan orang para agen perubahan. Para ahli ilmu jiwa dan para konsultan, sering kali diminta bantuan mereka pada organisasi-organisasi, sebagai agen-agen perubahan guna menghadapi bahkan mengikuti perubahan (Winardi.⁶⁴

Agen perubahan menurut Robbins & Coulter dalam Supriyanto :⁶⁵ Orang yang bertindak sebagai katalisator dan mengelola perubahan yang terjadi. Peran agen perubahan sangat strategis dalam mengelola perubahan organisasional. Ia tidak saja sebagai katalisator tetapi memiliki tanggung jawab yang besar dalam menangani proses perubahan. Orang atau pihak yang dapat menjadi agen perubahan dapat berasal dari dalam (agen internal) maupun dari luar organisasi (agen eksternal). Agen internal antara lain para manajer maupun staf khusus dalam organisasi, sedangkan dari agen eksternal luar antara lain konsultan atau

62 Nasution Zulkarnain, *Pola Agen Perubahan dalam pemberdayaan masyarakat melalui jaringan Pendidikan Nonformal dan Informal* (online) <http://librari.um.ac>. Diakses 24 April 2021

63 Griffin dan Pareek dalam Wibowo *Manajemen Perubahan*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada 2016

64 Winardi *J Manajemen Perubahan* Jakarta Kencana, 2008

65 Robbins & Coulter dalam Supriyanto *Manajemen Perubahan*. Malang Pakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang 2016

orang-orang yang benar-benar ahli untuk memimpin perubahan organisasional pada bidang tertentu.

Menurut Rogers dalam Budiman :⁶⁶ Pekerjaan agen pembaharu mencakup berbagai macam pekerjaan seperti guru, konsultan, penyuluh kesehatan, dan sebagainya. Semua agen pembaharu bertugas membuat jalinan komunikasi antara pengusaha pembaharu (sumber inovasi) dengan sistem klien (sasaran inovasi). Tugas utama agen pembaharu adalah melancarkan jalannya arus inovasi dari pengusaha pembaharu ke klien. Proses komunikasi ini akan efektif jika inovasi yang disampaikan ke klien harus dipilih sesuai dengan kebutuhannya atau sesuai dengan masalah yang dihadapinya.

Menurut Supriyanto :⁶⁷ Orang atau pihak yang dapat menjadi agen perubahan dapat berasal dari dalam (agen internal) maupun luar organisasi (agen eksternal). Agen internal antara lain para manajer maupun staf khusus dalam organisasi, sedangkan dari agen eksternal luar antara lain konsultan atau orang yang benar-benar ahli untuk memimpin perubahan organisasional pada bidang tertentu. Perbandingan agen perubahan yang berasal dari dalam dan luar organisasi selanjutnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1 Perbandingan agen perubahan

Agen Internal	Agen Eksternal
Para manajer atau staf khusus dalam organisasi, tim ahli untuk pimpin perubahan.	Konsultan atau orang ahli dari luar organisasi untuk pimpin perubahan.
Kelebihan: menguasai permasalahan dan situasi yang dihadapi organisasi dan memiliki tanggung jawab yang besar dalam memanej perubahan	Kelebihan: lebih obyektif melihat keadaan organisasi, mengedepankan strategi lebih baik, dan memiliki kebebasan lebih tinggi dalam pimpin perubahan.
Kekurangan: kurang obyektif dalam melihat permasalahan, subyektivitasnya tinggi, dan inisiatinya kurang.	Kekurangan: kurang menguasai permasalahan secara detail, kehadiran kurang maksimal, dan apabila program tidak berhasil menuduh pelaksana yang kurang mampu.

Menurut Zaltman dan Duncan (1977), agen-agen perubahan harus memiliki tiga kualifikasi dasar, yaitu.

66 Budiman Fikri, (2016) *Agen Perubahan dan Peranannya dalam Difusi Inovasi* (online) <http://scribd.com/mobile>. diakses 24 Maret 2021

67 Supriyanto, A (2009) *Manajemen Perubahan*. Universitas Negeri Malang

- a. Kualifikasi teknis, yakni kompetensi teknis dalam tugas spesifik dari proyek perubahan yang bersangkutan. Misalnya pengetahuan dan wawasan tentang pemanasan global bagi seorang penyuluh lingkungan.
- b. Kemampuan administratif, yaitu persyaratan administratif yang paling dasar dan elementer, yakni kemauan untuk mengalokasikan waktu untuk persoalan-persoalan yang relatif detail. Maksudnya, para agen perubahan merupakan orang-orang yang menyediakan waktu dan tenaga mereka untuk secara sepenuh hati mengurus masyarakat yang dibinanya.
- c. Hubungan antar-pribadi. Suatu sifat agen perubahan yang paling penting adalah empati, yaitu kemampuan untuk menempatkan diri pada kedudukan orang lain, berbagi pandangan dan perasaan dengan mereka sehingga hal-hal tersebut seakan-akan dialami sendiri.

Menurut Michael Beer dalam Wibowo⁶⁸ menyebutkan adanya lima sumber kekuasaan yang dimiliki agen perubahan, yaitu sebagai berikut.

- a) Status tinggi diberikan oleh anggota organisasi, yang didasarkan pada persepsi mereka bahwa agen perubahan sama dengan mereka dalam hal perilaku, bahasa, nilai-nilai, dan bahkan pakaian.
- b) Kepercayaan pada agen perubahan berdasarkan pada konsistensi dalam menangani informasi dan memelihara peranan yang sangat tepat di dalam organisasi.
- c) Keahlian dalam praktik perubahan organisasional.
- d) Menumbuhkan kredibilitas didasarkan pada pengalaman sebelumnya.
- e) Anggota yang tidak puas di dalam organisasi yang melihat agen perubahan sebagai kesempatan terbaik untuk mengubah organisasi untuk memenuhi kebutuhannya.

B. Peran Agen Perubahan

Anwar :⁶⁹ menyatakan proses menginformasikan suatu hal baru dalam rangka memperkenalkan suatu inovasi atau kebijakan baru kepada suatu kelompok sosial target perubahan, memerlukan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Membangun kesadaran bahwa mereka memerlukan perubahan (*To develop a need for change*).

Pada tahap awal agen perubahan diharapkan mampu menyadarkan target inovasi atau kebijakan publik bahwa mereka memerlukan perubahan dengan menunjukkan alternatif sikap atau perilaku yang sebaiknya mereka lakukan serta perubahan sikap itu akan memberikan kemudahan atau keuntungan bagi mereka. Diharapkan pada tahap ini target perubahan mempunyai kesadaran dalam bentuk keyakinan bahwa untuk hal yang lebih baik mereka harus berubah demi kebaikan dan kemanfaatan bagi mereka sendiri

⁶⁸ ibid

⁶⁹ Anwar Ayaiful 2013. *Agan Perubahan (Agent Of Change)* (Online) <http://www.bppk.kemenkeu.go.id>, diakses 24 April 2021

b. Mengembangkan hubungan dengan saling tukar informasi (*To establish an information exchange relationship*).

Ketika kelompok sosial atau masyarakat target inovasi atau kebijakan menyadari bahwa mereka memerlukan perubahan, maka agen perubahan secara terus menerus membangun komunikasi. Sebelum mengembangkan hubungan yang baik, agen perubahan harus dapat diterima serta dipercaya oleh kelompok sosial atau masyarakat target inovasi atau kebijakan publik. Agen perubahan harus mampu membangun citra diri sehingga dipersepsikan bahwa dia adalah orang yang kompeten (*competence*), kredibel (*credible*), dapat dipercaya (*trustworthiness*) dan bersikap penuh simpati dan empati pada kelompok sosial atau masyarakat target inovasi atau kebijakan publik.

c. Melakukan identifikasi masalah (*To diagnose problems*)

Agen perubahan bertanggung jawab dengan cara menyajikan hasil *analysis-synthesis* tentang apa-apa yang ada (*existing*) dan ternyata tidak dapat memenuhi kebutuhannya saat itu, dan oleh sebab itu memerlukan perubahan. Pada saat yang demikian agen perubahan diharapkan mampu melihat persoalan yang dihadapi dengan menggunakan cara pandang (*perspective*) kelompok sosial atau masyarakat target inovasi atau kebijakan publik dan menyampaikan dengan bahasa yang simpatik.

d. Mendorong niat untuk berubah (*To create an intent in the client to change*)

Setelah agen perubahan menjelaskan berbagai cara tindakan yang mungkin harus dilakukan oleh kelompok sosial atau masyarakat target inovasi atau kebijakan untuk mencapai tujuan (*goal*) mereka, maka agen perubahan dituntut untuk mampu memberi motivasi kepada target inovasi atau kebijakan agar mengadopsi inovasi atau kebijakan yang telah ditawarkan agen perubahan.

e. Mentransformasikan sekedar niat menjadi tindakan nyata (*To translate an intent to action*).

Pada tahap ini agen perubahan dituntut untuk mencari tahu tentang cara bagaimana mempengaruhi kelompok sosial atau masyarakat target inovasi atau kebijakan publik berperilaku sebagaimana rekomendasi yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan mereka sendiri. Pada tahap ini komunikasi interpersonal antar mereka sendiri (kelompok masyarakat) dapat membantu meyakinkan mereka untuk memutuskan mengadopsi inovasi atau kebijakan publik yang sesuai dengan kebutuhan mereka, terutama pendapat tokoh informal dalam sistem sosial masyarakat mereka sendiri.

f. Merawat adopsi mencegah pembatalan adopsi (*To stabilize adoption and prevent discontinuance*).

Agen perubahan diharapkan tetap mendampingi kelompok sosial atau masyarakat target inovasi atau kebijakan publik agar tetap bertahan dengan sikap perilaku yang sudah diputuskan dengan mengadopsi inovasi atau kebijakan

publik. Pendampingan merupakan tahap penting, karena menjadi konfirmasi tentang perubahan perilaku yang dibutuhkan dan sekaligus menunjukkan manfaatnya bagi mereka.

g. Pencapaian hubungan agen perubahan dan komunitas target perubahan (*To achieve a terminal relationship*).

Tujuan akhir agen perubahan adalah mendorong komunitas target perubahan mampu bersikap atau berperilaku dengan mengadopsi inovasi atau kebijakan publik yang telah diperkenalkan sebelumnya. Agen perubahan setelah mampu mendorong komunitas sosial atau masyarakat target perubahan mengadopsi inovasi atau kebijakan publik, maka komunitas sosial atau masyarakat target perubahan seharusnya telah mampu menciptakan kader agen perubahan (baru) dari komunitas sosial target perubahan itu sendiri. Apabila kelompok komunitas target perubahan telah mampu menghasilkan agen perubahan (baru) maka tugas agen perubahan telah berakhir.

Sedangkan menurut Roger dalam Budiman : ⁷⁰ mengemukakan ada tujuh langkah kegiatan agen pembaharu dalam pelaksanaan tugas inovasi pada klien, sebagai berikut.

1) Membangkitkan kebutuhan untuk berubah

Biasanya agen pembaharu pada awal tugasnya diminta untuk membantu kliennya agar mereka sadar akan perlunya pembaharu. Agen pembaharu mulai dengan mengemukakan berbagai masalah yang ada, membantu menemukan masalah yang penting dan mendesak, serta meyakinkan klien bahwa mereka mampu memecahkan masalah tersebut. Pada tahap ini agen pembaharu menentukan kebutuhan klien dan juga membantu caranya menemukan masalah atau kebutuhan dengan cara konsultatif.

2) Memantapkan hubungan pertukaran informasi

Sesudah ditentukannya kebutuhan untuk berubah, agen pembaharu harus segera membina hubungan yang lebih akrab dengan klien. Agen pembaharu dapat meningkatkan hubungan yang lebih baik kepada klien dengan cara menumbuhkan kepercayaan pada klien pada kemampuannya, saling percaya, dan juga agen pembaharu harus menunjukkan empati pada masalah dan kebutuhan klien.

3) Mendiagnosis masalah yang dihadapi

Agen pembaharu bertanggung jawab untuk menganalisis situasi masalah yang dihadapi klien, agar dapat menentukan berbagai alternatif jika tidak sesuai dengan kebutuhan klien. Untuk sampai pada kesimpulan diagnosa, agen pembaharu harus meninjau situasi dengan penuh empati. Agen pembaharu melihat masalah dengan kacamata klien, artinya kesimpulan diagnosa harus berdasarkan analisis situasi dan psikologi klien, bukan berdasarkan pandangan pribadi agen pembaharu.

70 ibid

4) Membangkitkan kemauan klien untuk berubah

Setelah agen pembaharu menggali berbagai macam cara yang mungkin dapat dicapai oleh klien untuk mencapai tujuan, maka agen pembaharu bertugas untuk mencari cara memotivasi dan menarik perhatian agar klien timbul kemauannya untuk berubah atau membuka dirinya untuk menerima inovasi. Namun demikian cara yang digunakan harus tetap berorientasi pada klien. Artinya berpusat pada kebutuhan klien jangan terlalu menonjolkan inovasi.

5) Mewujudkan kemauan dalam perbuatan

Agen pembaharu berusaha untuk mempengaruhi tingkah laku klien dengan persetujuan dan berdasarkan kebutuhan klien, jadi jangan memaksa. Dimana komunikasi interpersonal akan lebih efektif kalau dilakukan antar teman yang dekat dan sangat bermanfaat kalau dimanfaatkan pada tahap persuasi dan tahap keputusan inovasi. dalam tindakan agen pembaharu yang paling tepat menggunakan pengaruh secara tidak langsung, yaitu dapat menggunakan pemuka masyarakat agar mengaktifkan kegiatan kelompok lain.

6) Menjaga kestabilan penerima inovasi dan mencegah tidak berkelanjutannya inovasi.

Agen pembaharu harus menjaga kestabilan penerimaan inovasi dengan cara penguatan kepada klien yang telah menerapkan inovasi. Pembaharu tingkah laku yang sudah sesuai dengan inovasi dijaga jangan sampai berubah kembali pada keadaan sebelum adanya inovasi.

7) Mengakhiri hubungan ketergantungan.

Tugas akhir agen pembaharu adalah dapat menumbuhkan kesadaran untuk berubah dan kemampuan untuk merubah dirinya sebagai anggota sistem sosial yang selalu mendapat tantangan kemajuan jaman. Agen pembaharu harus berusaha mengubah posisi klien dari ikatan percaya pada kemampuan agen pembaharu menjadi bebas dan percaya kepada kemampuan sendiri.

Pakar manajemen dari Harvard, Kotter dalam Sulistyono⁷¹ mengidentifikasi delapan langkah yang dilakukan *agent of change* dalam melakukan perubahan, yaitu: (1) membangun keinginan perubahan dalam diri orang lain; (2) membentuk kelompok yang mendorong orang lain untuk berubah; (3) memiliki visi yang dapat memandu orang lain untuk melakukan perubahan; (4) mengkomunikasikan visi tersebut berulang kali supaya tertanam di benak setiap orang; (5) menghilangkan sistem usang yang menghambat tujuan; (6) merayakan setiap perubahan sekecil apapun; (7) mengkonsolidasikan perbaikan dan menghasilkan lebih banyak perubahan; dan (8) melembagakan pendekatan baru serta menjadikannya bagian dari budaya dan rutinitas.

71 Sulistyono yumey (2016) *Menjadi agen Perubahan dalam Birokrasi* (Online) <http://id.linkedin.com/> diakses 24 April 2021

C. Kunci keberhasilan agen perubahan

Anwar :⁷² menyatakan bahwa keberhasilan agen perubahan melakukan perubahan sikap dan perilaku komunitas sosial target perubahan bergantung pada seberapa jauh upaya agen perubahan melakukan pendekatan pada komunitas target perubahan. Berikut ini kunci keberhasilan agen perubahan.

a. Etos kerja agen perubahan (*Change agent effort*)

Agen perubahan akan berhasil melakukan perubahan sikap atau perilaku komunitas sosial target perubahan sejalan dengan seberapa sering mereka berhubungan dengan kelompok social target perubahan, semakin tinggi frekuensi hubungan agen perubahan dengan komunitas sosial target perubahan akan semakin tinggi keberhasilan agen perubahan. Sehubungan dengan itu maka keberhasilan agen perubahan diukur berdasarkan seberapa besar kelompok masyarakat mengadopsi perubahan akibat lahirnya inovasi atau kebijakan publik.

b. Orientasi komunitas sosial target perubahan (*Client orientation*)

Posisi agen perubahan berada di tengah, yaitu antara inovator atau regulator dengan komunitas sosial target perubahan, sehingga agen perubahan sering dalam posisi yang berlawanan, disatu sisi inovator atau regulator menghendaki sikap perilaku tertentu, disisi lain komunitas sosial target perubahan mengharapkan perilaku yang berbeda. Agen perubahan akan lebih berhasil apabila lebih berorientasi pada komunitas sosial target perubahan daripada memenuhi harapan inovator atau regulator.

c. Kompatibilitas inovasi dengan kebutuhan komunitas sosial target inovasi atau kebijakan publik (*Compatibility with client's needs*)

Agen perubahan sering dihadapkan dengan kesulitan mengidentifikasi kebutuhan komunitas sosial target perubahan. Setiap perubahan yang mengabaikan begitu saja kebutuhan komunitas sosial target perubahan akan mengalami kegagalan. Sebaliknya apabila Agen Perubahan memperhatikan apa yang sesungguhnya kebutuhan Komunitas Sosial target perubahan dan sebisanya terdapat kompatibilitas (*compatibility*) antara perubahan yang diharapkan inovator atau regulator dengan kebutuhan komunitas target perubahan. Semakin tinggi kompatibilitas antara perubahan yang diharapkan dengan kebutuhan Komunitas target perubahan akan semakin berhasil.

d. Rasa empati (*Change agent empathy*)

Rasa empati adalah kemampuan seseorang untuk menempatkan diri dalam posisi orang lain dan merasakan suka dukanya dalam posisi itu. Dengan demikian apabila agen perubahan tidak mampu ber empati pada orang lain khususnya komunitas sosial target perubahan, maka dapat dipastikan komunitas target cenderung menolak berubah. Rasa empati agen perubahan terhadap masalah

72 Anwar Syaiful 2013 *Agen Perubahan* (Agent Of Change) <http://bppk.kemenkeu.go.id> diakses 24 April 2021

yang dihadapi atau dirasakan oleh komunitas target perubahan akan lebih berhasil daripada mereka yang tidak berempati.

D. Peran pemimpin sebagai agen perubahan

Anwar :⁷³ Pemimpin dalam masyarakat mempunyai peran berupa mempengaruhi orang lain dalam berperilaku atau bersikap. Dari beberapa penelitian agen perubahan akan lebih berhasil melakukan perubahan pada komunitas sosial target melalui para pemimpin (*leader*) kelompok komunitas sosial target perubahan. Berikut ini peran pemimpin sebagai agen perubahan.

1. The role of demonstration

Potensi mengadopsi inovasi atau kebijakan publik akan meningkat seiring dengan penjelasan secara terus menerus dengan mendemonstrasikan keuntungan dari temuan itu sehingga potensi menyaksikan demonstrasi inovasi atau kebijakan publik menjangkau target atau sasaran masyarakat yang lebih luas. Mendemonstrasikan inovasi atau kebijakan publik secara luas dilakukan oleh inovator atau regulator diberbagai bidang seperti pertanian, konservasi energi, transportasi massal, lingkungan hidup, pendidikan, penyalahgunaan narkoba dll, kegiatan demikian memerlukan dukungan dana dari belanja negara.

2. Kemampuan target perubahan dalam mengevaluasi

Pada umumnya agen perubahan mengamati adopsi masyarakat tentang inovasi atau kebijakan publik dalam perspektif jangka pendek, padahal agen perubahan yang baik memerlukan pendampingan jangka panjang mulai mengadopsi dan melaksanakan, menikmati hasilnya dan melakukan evaluasi proses bekerjanya inovasi atau kebijakan publik. Agen perubahan memerlukan pendampingan jangka panjang sampai komunitas target perubahan mampu melakukan evaluasi sendiri dan kemudian menjadi agen perubahan (baru) bagi kelompok masyarakat lainnya.

Wibowo :⁷⁴ Peran seorang pemimpin sangatlah luas dan berat. Pemimpin harus mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang dihadapi dan sekaligus lebih memerhatikan kepentingan orang lain. Untuk itu sebaiknya mampu melakukan hal-hal seperti berikut.

1. Menciptakan hubungan kerja efektif

Hubungan kerja yang efektif akan membangkitkan iklim pemberdayaan. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan dapat menunjukkan perilaku terhadap bawahannya dengan cara berikut.

- a. Menghargai mereka, yakni menghargai mereka atas kualitas spesifik yang mencerminkan individualitas mereka. Menghargai bukanlah masalah persahabatan atau sifat saling suka atau tidak suka. Orang harus dapat

⁷³ ibid

⁷⁴ ibid

menghargai seseorang yang tidak disukai atau bersahabat dengan seseorang yang tidak kita hargai.

- b. Menunjukkan empati, yakni membiarkan orang lain tahu bahwa kita dapat melihat sesuatu dari sudut pandang mereka sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas atas masalah atau isu dari kerangka referensi mereka sendiri.
- c. Bersikap tulus, yakni menjadi diri sendiri dan bersikap jujur atas perasaan dan pendapat. Bersangkutan pula dengan komunikasi dengan orang lain bahwa pemimpin terbuka terhadap gagasan baru dan bersedia membantu.

Hubungan baik antara pemimpin dan bawahan akan memberdayakan karena mendorong dan membuka komunikasi, memastikan bahwa saran setiap orang didengarkan dan dipertimbangkan, dan membiarkan orang mengakui setiap kekurangan pengalaman yang dimiliki.

Pemimpin yang ingin memberdayakan orang berusaha menciptakan hubungan di mana anggota tim merasa dihargai di mana mereka dapat menerima risiko dan mereka belajar percaya diri. Mereka melakukan dengan menghargai apa yang dicapai anggota tim, menjadi terbuka dan jujur, memiliki sikap positif, dan mendorong orang.

2. Pergeseran fungsi manajer

Di dalam organisasi konvensional, seorang manajer berada di puncak piramid, sedangkan bawahannya berada di bawah posisi untuk mendukung eksistensinya. Manajer tinggal memberikan perintah dan tugas dilakukan seluruhnya oleh pekerja. Pekerja bekerja keras untuk kesuksesan manajer.

Sementara itu, dalam iklim pemberdayaan, yang terjadi adalah piramid terbalik. Pekerja berada di atas, sedangkan manajer berada di bawah. Hal tersebut mengandung makna bahwa manajer bekerja untuk mendorong dan memenuhi kepentingan anak buahnya.

3. Memimpin dengan contoh

Pada dasarnya pemimpin harus percaya kepada orang. Namun, pemimpin juga harus dapat menjadi model peran bagi orang yang harus diberdayakan. Terdapat beberapa cara bagi pemimpin untuk menunjukkan contoh baik bagi timnya. Apapun yang diputuskan, penting membentuk model perilaku yang diinginkan untuk di contoh orang lain Smith dalam Wibowo :⁷⁵ memberikan contoh sebagai berikut.

- a. Jika pemimpin ingin mereka melakukan apa yang mereka katakan, ia harus membuktikan bahwa dirinya dapat dipercaya.
- b. Jika pemimpin menginginkan mereka inovatif, ia harus bersiap untuk menerima risiko atau inovasi yang mereka lakukan.

75 ibid

- c. Jika pemimpin ingin orang lain melakukan ekstra usaha, ia harus mendorong diri sendiri bekerja lebih keras.
- d. Jika pemimpin ingin mereka terbuka, ia harus jujur dan tulus kepada mereka sehingga mendapat kesan tidak ada yang disembunyikan.
- e. Jika pemimpin ingin mereka saling mempercayai, ia harus mempercayai mereka.
- f. Jika pemimpin ingin mereka menunjukkan keajaiban, ia harus melengkapi mereka dengan visi masa depan yang positif, menggairahkan dan memberikan inspirasi.

4. Mempengaruhi orang lain

Dalam peranan kita sebagai *empowering manager* perlu mempengaruhi berbagai orang, yaitu kolega kita, orang yang bertanggung jawab kepada kita, *line manager*, bahkan mungkin direksi jika di sektor publik atau organisasi sosial. Pemimpin dapat mengubah sikap orang atau pola perilaku mereka.

5. Mengembangkan team work

Kecenderungan perkembangan organisasi di masa depan adalah berkembangnya bentuk *team-based organization*. Dengan demikian, operasionalisasi organisasi dilakukan dengan membentuk *cross-functional team*. Maka, pemimpin harus mampu memanfaatkan potensi yang terdapat dalam tim-tim tersebut.

Di sisi lain, perlu dikembangkan komunikasi yang efektif, baik yang sifatnya vertikal maupun horizontal. Dengan komunikasi dan saling memberi informasi, akan tumbuh saling kepercayaan sebagai dasar bagi berkembangnya *team work* di antara anggota organisasi.

6. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam manajemen konvensional lebih didominasi oleh pemimpin berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Proses pengambilan keputusan lebih bersifat *top-down* peran bawahan hanya sekedar menjalankan perintah atasan. Kondisi demikian tidak menumbuhkan kreativitas dan motivasi bawahan yang sangat diperlukan.

7. Menjadikan pemberdayaan sebagai way of life

Dengan menjadikan pemberdayaan berlangsung secara alamiah di dalam organisasi, akan tercipta suatu keadaan di mana tim yang dibentuk menjadi lebih bahagia dan termotivasi. Iklim kerja menjadi lebih terbuka dan santai, hambatan yang terjadi antara berbagai kelompok akan dapat dipecahkan karena terjadi komunikasi internal yang lebih baik.

8. Membangun komitmen

Pemberdayaan merupakan perubahan peran dan perilaku manajemen. Pemberdayaan merupakan suatu proses yang dapat dimulai dalam iklim di mana terdapat harapan yang tinggi, di mana setiap orang merasa dihormati dan dihargai dan dimana orang-orang bersedia memberikan yang terbaik yang dimiliki. Hal yang diinginkan tersebut hanya akan dapat berlangsung apabila

pimpinan tertinggi memberikan dukungan sepenuhnya. Tanpa dukungan atasan, perubahan kultural yang diperlukan sulit dilakukan. Walaupun demikian, dukungan yang diberikan pimpinan menjadi kurang berarti apabila tidak di sambut secara antusias oleh karyawan.

Pemberdayaan sebagai bagian dari perubahan kultural, memerlukan komitmen segenap *stakeholder* yang terlibat dalam proses pemberdayaan dan perubahan. Tanpa komitmen, tidak mungkin dapat mencapai hasil yang diharapkan. Namun demikian, pimpinan harus berperan sebagai faktor penggerak peningkatan komitmen tersebut.

Hord, dkk dalam Andriani : ⁷⁶ Tujuh prinsip perubahan yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin perubahan agar sukses memfasilitasi perubahan.

- a. Pemahaman bahwa perubahan adalah sebuah proses, bukan sekedar kegiatan, perubahan membutuhkan waktu, energi dan sumber daya untuk mendukungnya.
- b. Perubahan dicapai oleh individu dahulu, baru kemudian lembaga. Ini bukan berarti mengabaikan bahwa proses perubahan merupakan interaksi antara individu dengan organisasi, bahwa individu yang berubah tidak akan berhasil jika tidak didukung oleh sistem atau struktur organisasi yang mendukung. Hanya saja, perubahan sekolah akan terjadi hanya ketika orang-orang di dalamnya berubah.
- c. Perubahan merupakan pengalaman individual. Artinya, individu berubah pada tingkatan yang berbeda dan dengan cara yang juga berbeda.
- d. Perubahan melibatkan kepekaan atas perubahan dan juga keterampilan melaksanakan program-program baru.
- e. Intervensi dapat didesain untuk mendukung implementasi inovasi individu.
- f. Fasilitator perubahan perlu memahami kebutuhan individu yang berbeda-beda dan kebutuhan-kebutuhan perubahan yang dibutuhkan dalam proses perubahan.
- g. Fasilitator perubahan perlu memahami organisasi sebagai suatu sistem ketika melakukan intervensi, karena aktivitas-aktivitas yang ditargetkan untuk bidang tertentu mungkin menghasilkan akibat yang tidak dapat terantisipasi di bidang lainnya.

Dalam proses pengembangan pendidikan kepala sekolah diharapkan dapat berperan sebagai agen pembaruan. Semua ide pembaruan atau pengembangan pendidikan yang menjadi kebijakan pemerintah harus dipahami dan dijabarkan kedalam kegiatan-kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Ide pembaruan tersebut akan menjadi kenyataan, bila

76 Andriani Dwi. E. 2008 *Peran Kepala Sekolah dalam Upaya Mewujudkan Perubahan Sekolah* (online) <http://id.portalgaruda.org> diakses 24 April 2021

kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang efektif.

Pernyataan Harold Geneen dalam Imron, dkk : ⁷⁷ Kepala sekolah harus memanager dan memimpin upaya pembaruan/pengembangan di sekolah. Pembaruan tidak begitu saja menjadi kenyataan, akan tetapi harus dimanager, dan dalam upaya memanager faktor kepemimpinan kepala sekolah memegang peran penting.

⁷⁷ Imron, dkk 2003 *Manajemen Pendidikan* : Universitas Negeri Malang

BAB IV

PERAN PENGAWAS SEBAGAI AGEN PERUBAHAN

Berbagai teori tentang perubahan menyatakan hal yang sama bahwa perubahan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari; dan untuk melakukan perubahan diperlukan komitmen dan usaha kuat dari semua komponen organisasi (sekolah). Perubahan tidak akan terjadi secara fungsional bila tidak ada kesadaran dan pemahaman terhadap perubahan itu sendiri. "One cannot expect teachers to take ownership of change at the beginning of the change process- before they understand all of the implications of the change, and before the change has shown positive effects." (Fullan, 2007).⁷⁸

Tugas pengawas adalah memunculkan kesadaran dan komitmen tersebut. Sebelum membahas tentang agen perubahan atau the agent of change, penulis akan membahas beberapa teori perubahan yang relevan dengan topik pembahasan.

1. Developmental Change Perubahan terjadi terus bergerak ke atas dan tanpa hambatan, hal ini bisa terjadi bila agennya memiliki otoritas kuat dalam organisasi (sekolah).
2. Transitional Change Perubahan hanya terjadi dari model lama menjadi baru secara horisontal.
3. Transformational Change Sebelum perubahan mencapai titik sukses harus melampaui saat jatuh bangun dan krisis, namun perubahan terus terjadi melalui pembelajaran. (Glickman, 2010)⁷⁹

Sedangkan menurut Jones R. Gareth dalam bukunya *Contemporary Management*, 2009, tipe-tipe perubahan bisa dikategorikan dalam 2 kategori, yaitu:

1. Evolutionary Change Perubahan tipe ini tidak drastis namun secara konstan ada usaha untuk perbaikan, penyesuaian terhadap lingkungan baru.
2. Revolutionary Change Perubahan tipe ini belangsung cepat dan dramatis dan menghasilkan pergeseran radikal terhadap ide dan struktur baru.

Berdasar teori perubahan diatas, seorang pengawas harus mampu membawa sekolah dan guru pada tipe perubahan yang sesuai dengan dunia pendidikan aktual yaitu perubahan transformasional dan revolusioner. Untuk itu pengawas harus tahu apa yang perlu dilakukan untuk mensikapi perubahan

⁷⁸ Fullan, M, 2007, *The New Meaning of Educational Change (4th edition)* New York: Teachers College Press.

⁷⁹ Glickman, Carl D. Et. al., 2010, *Supervision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson Education Inc.

tersebut supaya fungsional, efektif dan efisien. Langkah-langkah yang harus dimiliki tersebut adalah:

1. Menilai akan kebutuhan untuk berubah Pengawas harus mampu mengetahui bahwa ada masalah dan mengidentifikasi sumber masalah tersebut.
2. Memutuskan terhadap perubahan yang akan dibuat Membuat keputusan terhadap situasi masa datang sehingga perlu adanya perubahan.
3. Melaksanakan perubahan Pengawas bisa melaksanakan bottom-up ataupun top-down change, tergantung pada kebutuhan.
4. Mengevaluasi perubahan Membandingkan hasil setelah perubahan dan sebelum perubahan, bisa melalui benchmarking.

Dalam melaksanakan ke empat langkah perubahan tersebut, pengawas selalu menempatkan posisi dan perannya sebagai kolega dari guru. Sehingga pengawas bersama guru melaksanakan ke empat langkah tersebut baik secara sadar maupun tidak sadar sebenarnya telah memberdayakan guru untuk melakukan perubahan itu sendiri. Dengan kata lain pengawas menempatkan dirinya sebagai agen perubahan.

Robert D Smither dalam bukunya *Organization Development* mendefinisikan arti agen perubahan. ⁸⁰“Change agents are the principal actors in any organization effort. Change agents play many roles, including leaders, facilitators, negotiators and advisors.” Sedangkan agen perubahan itu sendiri bisa berasal dari dalam organisasi sekolah ataupun dari luar (internal atau external). Lebih lanjut Smither mengatakan, baik itu internal maupun eksternal, seorang agen perubahan harus memiliki 4 karakteristik, yaitu:

1. Memiliki ketrampilan komunikasi interpersonal/interpersonal communication skills
2. Memiliki kapabilitas pemecahan masalah/theory based problem solving capability
3. Memiliki kemampuan edukasional/educational skills
4. Memiliki kesadaran diri sendiri/self awareness

Nampaknya memang tidak mudah bagi seorang pengawas untuk menjadi agen perubahan, namun dengan persiapan melalui pengkaderan, pendidikan, pelatihan dan seleksi yang baik, kriteria tersebut di atas adalah bukan hal yang mustahil.

A. Pengawas transformasional

Sejalan dengan pergeseran paradigma supervisi dari kontrol menuju help, hendaknya peran pengawas dalam memfasilitasi perubahan pada guru bersifat transformasional; bukan transaksional. Pengawas transaksional biasanya

80 Smither, Robert D, et.al *Organization Development: Strategies for Changing Environments*, Harper Collin College Publisher, New York: 1996

memberikan reward pada guru yang memiliki kinerja bagus dan sebaliknya memberikan teguran atau punishment bagi yang berkinerja rendah.

Sedangkan pengawas transformasional bersifat lebih memanusiakan guru dan memberdayakan guru (self-empowering). Dalam sebuah penelitian terhadap kinerja karyawan lini depan dari beberapa perusahaan swasta oleh Andira dan Budiarto Subroto (2004)⁸¹ Menunjukkan bahwa secara umum jenis kepemimpinan transformasional mampu membangun kinerja jaminan, empati, kehandalan dan kecepat-tanggapan dari karyawan lini pada ketiga jenis perusahaan jasa yang diteliti.

Hal ini disebabkan karena jenis kepemimpinan transformasional membuat mereka merasa menjadi bagian perusahaan dan merasa dihargai karena diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Untuk itu penulis memberikan gambaran pengawas transformasional yang diidolakan oleh guru untuk bersama-sama guru melakukan perubahan demi perbaikan instruksional.

Pengawas transformasional adalah pengawas yang membuat guru menyadari betapa pentingnya pekerjaan dan kinerja mereka terhadap sekolah dan menyadari akan kebutuhan untuk perbaikan diri sendiri dan pengawas yang bisa memotivasi guru untuk bekerja lebih baik demi sekolah. Adapun ciri-ciri tersebut adalah: 1) Karismatik 2) Mampu menstimulasi guru secara intelektual 3) Selalu mempertimbangkan perkembangan dan inovasi 4) Menyadarkan guru akan arti penting mereka di sekolah 5) Menyadarkan guru untuk selalu berkembang 6) Membuat guru bekerja keras demi kemajuan sekolah. Dengan memenuhi ciri-ciri pengawas transformasional diatas, diharapkan guru akan bekerja lebih keras, memiliki motivasi tinggi dan selalu melakukan inovasi untuk berkembang lebih maju demi kepentingan sekolah dan siswa didiknya.

B. Tantangan dan peluang supervisor masa kini

Seiring dengan pergeseran paradigma pengawas dari kontrol menuju help seperti yang digambarkan diatas menghadirkan konsekuensi yang cukup menuntut khususnya bagi pengawas/calon pengawas. Pengawas tidak hanya cukup memiliki kualifikasi dan kompetensi seperti yang disyaratkan dalam Permendiknas No. 12/2007, namun harus memiliki wawasan luas tentang kependidikan, ketrampilan interpersonal yang mumpuni dan ketrampilan teknis yang cukup.⁸²

Selain itu pengawas juga dituntut untuk memiliki willingness untuk mengubah pandangan tentang dirinya sendiri dari seorang yang “super” menjadi “friend” sehingga bisa memberdayakan guru/kepala yang dibina untuk “self

81 Andira dan Budiarto Subroto: *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Lini Depan Perusahaan Jasa* Jurnal : 2004

82 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 12 Tahun 2007 tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*

empowering". Glickman et. al.⁸³ Dalam bukunya *Supervision and Instructional Leadership* mengemukakan ada tiga syarat untuk menjadi seorang pengawas, yaitu:

1. Knowledge/Pengetahuan Pengawas harus memiliki pengetahuan terhadap pergeseran itu sendiri; dan harus menyadari bahwa untuk perbaikan pembelajaran, pengawas harus bisa mendobrak keyakinan untuk mengubah kondisi sekolah sekarang menuju kondisi yang diinginkan. Beberapa alternatif bentuk pilihan kepengawasan yang bersifat memberdayakan harus benar-benar dikuasai.
2. Interpersonal Skills/Ketrampilan interpersonal Ketrampilan untuk menjaga hubungan dengan orang lain adalah mutlak diperlukan. Pengawas harus benar-benar memahami bahwa cara bertindak, berucap dan bertutur katanya sangat mempengaruhi pandangan orang terhadapnya. Ketrampilan ini sangat dibutuhkan untuk menciptakan hubungan positif dan mengubah hubungan hirarkis yang telah lama tercipta. Sehingga suasana lebih nyaman, friendly, collegial akan tercipta.
3. Technical Skills/Ketrampilan teknis Ketrampilan teknis yang dimaksud adalah ketrampilan dalam melaksanakan tugas kepengawasan sehari-hari, yaitu observasi, merencanakan, menguji dan menilai perbaikan pengajaran, termasuk didalamnya penyusunan rencana program pengawasan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan.

Ketiga syarat tersebut adalah aspek yang saling melengkapi untuk fungsi pengembangan bagi pengawas. Lebih lanjut dalam bukunya Glickman mengemukakan bahwa setelah memenuhi ketiga kriteria tersebut diatas pengawas harus mampu melaksanakan *technical tasks* dan *cultural tasks*. *Technical tasks* meliputi: 1. *Direct Assistance* Memberikan bantuan langsung secara individu kepada guru untuk mengobservasi dan membantu pengajaran di kelas. 2. *Group Development* Mengumpulkan beberapa guru untuk mengambil keputusan yang saling menguntungkan terhadap pengajaran. 3. *Professional Development* Memberikan kesempatan untuk belajar lebih lanjut kepada guru dengan dukungan dari sekolah. 4. *Curriculum Development* Merevisi dan modifikasi konten, rencana dan materi pembelajaran. 5. *Action Research* Melakukan penelitian tindakan kelas demi perbaikan pembelajaran.

Sedangkan *Cultural tasks* mempunyai konsekuensi tugas-tugas yang berhubungan dengan budaya suatu sekolah binaan yang sudah tercipta dari masa ke masa. *Cultural task* tersebut meliputi: 1. *Facilitating change* Mendukung inovasi dan pengembangan kapasitas sekolah dan guru untuk berubah seiring dengan lingkungan yang berubah. 2. *Addressing diversity* Mengembangkan kesadaran untuk merespon adanya keragaman antar guru dan semua civitas akademika demi

83 Glickman, Carl D. Et. al, *Supervision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson Education Inc. , 2010

jaminan kesetaraan bagi semua. 3. Building community Membangun demokrasi, aksi moral, pembelajaran profesional dan partisipasi dengan masyarakat untuk upaya-upaya kolaboratif untuk meningkatkan hubungan dengan masyarakat.

C. Pergeseran paradigma supervision dari control menuju help

Dalam perjalanan sejarah pendidikan istilah supervisi dalam pendekatan tradisional diartikan dengan “to watch over”, “direct” “oversee”, “superintend.” Sehingga pengawas (supervisor) dianggap sebagai instrumen untuk mengontrol guru dan instruksional guru. (Glickman, et. al., 2010).⁸⁴ Peran pengawas selalu diasosiasikan dengan monitor, evaluasi, intimidasi, otoritas, stres, administratif dan lain sebagainya. Dengan demikian hubungan supervisor dengan guru/kepala sekolah binaan terkesan hirarkis sekali. Namun sekarang paradigma tersebut telah bergeser menuju pendampingan. Seorang supervisor harus mampu memberikan pendampingan untuk pengembangan profesional guru sehingga guru dan seluruh komponen sekolah dapat mencapai tujuannya.

Model yang dikembangkan adalah model kolegial dan paradigma tersebut meliputi hal-hal dibawah ini: 1. Hubungan kolegial bukannya hirarkis antara guru dan supervisor. 2. Supervisi adalah area guru dan pengawas 3. Fokus pada pertumbuhan guru bukan pada ketaatan guru. 4. Sebagai fasilitas dalam bekerjasama dengan yang lain dalam usaha perbaikan pembelajaran. 5. Keterlibatan guru dalam proses reflektif inquiry. (Gordon, 1997)⁸⁵

Dengan demikian hubungan antara supervisor dan guru tidak bersifat hirarkis namun kolegial, guru tidak merasa hanya diawasi atau dikontrol namun didampingi supaya dapat mengembangkan intruksional secara mandiri sebisa mungkin. Dalam pengertian ini, pengawas tidak boleh hanya hadir apabila ada masalah saja. Diperlukan semacam “lem” antara pengawas dan guru sehingga selalu muncul “link” antar keduanya sehingga semua tercipta harmoni untuk mencapai tujuan sekolah.

⁸⁴ *ibid*

⁸⁵ Davis Gordon, B *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen* Pustaka Binawan Pressindo 1997

BAB V

KONSEP PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

A. Pengertian pendidikan agama Islam

Pendidikan pada dasarnya adalah suatu proses untuk menciptakan kedewasaan pada manusia. Proses yang dilalui untuk mencapai kedewasaan tersebut membutuhkan waktu yang lama, karena aspek yang ingin dikembangkan bukanlah hanya kognitif semata-mata melainkan mencakup semua aspek kehidupan, termasuk didalamnya nilai-nilai ketuhanan.⁸⁶

Dalam Islam Al-Quran telah menerangkan bahwa pendidikan telah tercipta sejak adanya makhluk (manusia) yang pertama. Hal itu dibuktikan dalam Surat al-Baqarah ayat 31 sebagai berikut:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾

Artinya: dan Dia mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!"

Pendidikan berasal dari kata "didik" yang diberi awalan "pe" dan akhiran "kan", mengandung arti "perbuatan" (hal, cara, dan sebagainya). Istilah pendidikan ini semula berasal dari bahasa Yunani yaitu "Pedagogie", yang berarti bimbingan yang diberikan kepada anak.⁸⁷ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pendidikan ialah "Proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan."⁸⁸

Sedangkan dalam bahasa Arab, pengertian kata pendidikan sering digunakan pada beberapa istilah, antara lain, *al-Ta'lim*, *al-Tarbiyah* dan *al-Ta'dib*. Namun demikian, ketiga kata tersebut memiliki makna tersendiri dalam menunjuk pada pengertian pendidikan.

Kata *ta'lim* merupakan masdhar dari kata *'allama* yang berarti pengajaran yang bersifat pemberian atau penyampaian pengertian, pengetahuan, dan keterampilan. Penunjukkan kata *al-ta'lim* pada pengertian pendidikan.

Adapun Kata *al-Tarbiyah*, merupakan masdhar dari kata *rabba* yang berarti mengasuh, mendidik, memelihara.⁸⁹ Sedangkan kata *al-Ta'dib*, merupakan masdhar dari kata *addaba*, yang dapat diartikan kepada proses mendidik yang

86 Mansur Muslich, *Pendidikan Karakter Menjawab Krisis Multimedia Nasional*, (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2011), Hal.23

87 Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta, Kalam Mulia, 2002), Hal. 13

88 Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Balai Pustaka, 2004), Edisi Kedua, Hal. 232

89 *ibid*

lebih tertuju pada pembinaan dan penyempurnaan akhlak atau budi pekerti peserta didik.⁹⁰

Dalam Undang-Undang nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dijelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.⁹¹

Pendidikan adalah usaha yang dilakukan dengan penuh keinsyafan yang ditujukan untuk keselamatan dan kebahagiaan manusia. Pendidikan tidak hanya bersifat pelaku pembangunan tetapi sering merupakan perjuangan pula. pendidikan berarti memelihara hidup tumbuh ke arah kemajuan, tidak boleh melanjutkan keadaan kemarin menurut alam kemarin. Sehingga pendidikan adalah usaha kebudayaan, berdasar peradaban, yakni memajukan hidup agar mempertinggi derajat manusia.⁹² Dengan demikian pendidikan berarti, segala usaha orang dewasa baik sadar dalam pergaulan dengan anak-anak untuk memimpin perkembangan jasmani dan rohaninya ke arah kedewasaan menuju terciptanya kehidupan yang lebih baik.

Agama dalam bahasa sansekerta yaitu "a"= tidak dan "gam" = pergi, tetap tempat, langgeng, abadi, diwariskan secara terus menerus dari generasi ke generasi. Secara umum diartikan "a" = tidak, "gam" = kacau. Agama berarti tidak kacau. Sedangkan dalam bahasa semit, undang-undang atau hukum dengan menggunakan kata "*diin*" sedangkan dalam bahasa barat agama diidentikan dengan *religie* atau *religion* yang bersumber dari bahasa latin, terdiri dari 2 kata "*re*" artinya kembali dan "*ligere*" berarti terkait, terikat. Religie berarti jiwa yang terikat kepada Tuhan penciptanya.⁹³

Kemudian agama, religi dan diin adalah suatu sistem *icredo* (tata cara keimanan, keyakinan) atas adanya sesuatu yang mutlak di luar manusia dan suatu sistem *ritus* (tata peribadatan) manusia serta sistem *norma* (tata kaedah) yang mengatur hubungan manusia dengan alam sekitarnya sesuai dan sejalan dengan tata keimanan dan tata peribadatan yang dimaksud.⁹⁴

Sedangkan menurut pakar dalam hal ini Harun Nasution beliau mengatakan bahwa agama yaitu pengakuan adanya kekuatan gaib yang menguasai manusia, pengakuan pada suatu sumber di luar diri manusia yang mempengaruhi perilaku dan perbuatan-perbuatannya.⁹⁵ Kata "Islam" merupakan

⁹⁰ *Ibid.*, Hal, 90.

⁹¹ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan*, Hal. 13

⁹² Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2002) Cet. XI, Hal. 13.

⁹³ Bahudji, *Bahan Ajar Metodologi Studi Islam*, (Metro: STAIN Metro, 2012), Hal, 1.

⁹⁴ *Ibid.*, hal, 2

⁹⁵ *ibid*

kata kunci yang berfungsi sebagai sifat, penegas, dan memberi ciri kas pada kata *pendidikan*. Dengan demikian, pengertian pendidikan Islam berarti pendidikan yang secara khas memiliki ciri Islami, yang dengan ciri itu, maka membedakan dirinya dengan model pendidikan lainnya.⁹⁶ Pendidikan agama Islam dalam kurikulum 2013 dijelaskan bahwa :

Pendidikan Agama Islam dan Budi Pekerti menetapkan aqidah yang berisi tentang ke-Maha-Esaan Tuhan sebagai sumber utama nilai-nilai kehidupan bagi manusia dan alam semesta. Sumber utama lainnya adalah akhlak yang merupakan manifestasi dari aqidah. Selain itu, akhlak juga merupakan landasan pengembangan nilai-nilai karakter bangsa Indonesia. Karakter bangsa Indonesia didasarkan kepada nilai-nilai ke-Tuhanan Yang Maha Esa, yang merupakan inti dari sila-sila lain yang ada dalam Pancasila. Sila Ketuhanan Yang Maha Esa dapat mewujudkan nilai-nilai: kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, kerakyatan dan permusyawaratan, serta keadilan sosial bagi seluruh Indonesia.⁹⁷

Pendidikan Agama Islam adalah bimbingan jasmani dan rohani berdasarkan hukum-hukum agama Islam menuju kepada terbentuknya kepribadian utama menurut ukuran-ukuran Islam.⁹⁸ Sedangkan menurut Zakiah Darajat, pendidikan agama Islam adalah pendidikan dengan melalui ajaran-ajaran agama Islam, yaitu berupa bimbingan dan asuhan terhadap anak didik agar nantinya setelah selesai dari pendidikan ia dapat memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran-ajaran agama Islam yang telah diyakini secara menyeluruh, serta menjadikan ajaran agama Islam yang telah diyakininya secara menyeluruh, serta menjadikan ajaran Islam itu sebagai suatu pandangan hidupnya demi keselamatan dan kesejahteraan dunia dan di akhirat kelak.⁹⁹

Menurut Depdiknas pendidikan agama Islam adalah upaya sadar dan terencana dalam menyiapkan peserta didik untuk mengenal, memahami, menghayati, hingga mengimani, bertaqwa dan berakhlak mulia dalam mengamalkan ajaran agama Islam dari sumber utamanya kitab suci Al-Qur'an dan Al-Hadits, melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, latihan serta penggunaan pengalaman.¹⁰⁰

Pendidikan Agama Islam dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas yaitu usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual

96 Beni Ahmad Saebani, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), Cet,I,

97 Kemendikbud, *Pengantar Umum Silabus PAI Kurikulum 2013*, (Jakarta: 2012).

98 Armai Arief, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, (Jakarta, Ciputat Pers, 2002), cet 1, Hal, 4.

99 Zakiah Darajat, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), Cet, II, Hal,86

100 Departemen Pendidikan Nasional, *Standar Kompetensi Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam SMP dan MTs*, (Jakarta : Pusat Kurikulum, 2003), hal 7.

keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.¹⁰¹

Dengan demikian, pendidikan agama Islam dan budi pekerti adalah pendidikan yang ditujukan untuk dapat menserasikan, menselaraskan dan menyeimbangkan antara Iman, Islam, dan Ihsan yang dapat diwujudkan dalam beberapa hal seperti dibawah ini:

a. Hubungan manusia dengan pencipta

Membentuk manusia Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT serta berakhlak mulia dan berbudi pekerti luhur.¹⁰² Dengan adanya pembelajaran pendidikan agama Islam, mampu mengantarkan peserta didik untuk lebih dekat kepada Allah SWT sebagai sang pencipta semesta alam ini.

b. Hubungan manusia dengan diri sendiri

Pendidikan agama Islam dan budi pekerti juga menyangkut beberapa materi yang dapat memberikan pembelajaran kepada peserta didik agar mereka mampu menghargai dan menghormati diri sendiri yang berlandaskan pada nilai-nilai keimanan dan ketakwaan, dan tidak lepas dari syariat-syariat Islam.

c. Hubungan manusia dengan sesama

Menjaga kedamaian dan kerukunan hubungan inter dan antar umat beragama juga dituangkan dalam pembelajaran pendidikan agama Islam, agar mereka bisa saling menghormati dan menghargai satu sama lain, dan juga untuk menghindari pertikaian ataupun peperangan yang sering terjadi di daerah-daerah di pelosok negeri ini.

d. Hubungan manusia dengan lingkungan alam

Sebagai khalifah dimuka bumi ini, manusia mempunyai tanggung jawab yang sangat besar untuk menjaga kelestarian lingkungan alam di sekitarnya. Pendidikan agama Islam dan budi pekerti memberikan pengajaran kepada mereka agar mampu melakukan penyesuaian mental keislaman terhadap lingkungan fisik dan sosial.

Adapun ayat Al-Qur'an yang menjadi landasan adanya pendidikan agama adalah Q.S. An-Nahl ayat 125, yang berbunyi:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya: serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.

Dari ayat tersebut, dapat dipaparkan bahwa dalam syariat Islam dianjurkan untuk menuntut ilmu kejalan yang diridhai oleh Allah dengan cara

101 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Nomor 20 Tahun 2003), (Bandung: Fokusmedia, 2003), hal, 3.

102 Kemendikbud, *Pengantar Umum*.

yang baik guna memperoleh landasan kehidupan yang mulia baik itu di dunia maupun di akhirat. Bentuk dari menuntut ilmu yang dianjurkan dalam syariat tersebut diantaranya adalah mempelajari pendidikan agama Islam.

B. Dasar-dasar pendidikan agama Islam

Sebagai aktifitas yang bergerak dalam proses pembinaan kepribadian muslim, maka pendidikan Islam memerlukan sebuah dasar yang dijadikan landasan kerja. Dengan dasar tersebut ia akan memberikan arah bagi pelaksanaan pendidikan yang telah diprogramkan. Dalam konteks ini dasar yang menjadi acuan pendidikan Islam hendaknya merupakan sumber nilai kebenaran dan kekuatan yang dapat menghantarkan peserta didik ke arah pencapaian pendidikan, baik sebagai konsep maupun sebagai aktivitas yang bergerak dalam rangka pembinaan kepribadian yang utuh, paripurna atau *syumul* memerlukan suatu dasar yang kokoh, dalam artian kajian tentang pendidikan Islam tidak boleh lepas dari landasan yang terkait dengan sumber ajaran Islam itu sendiri.

Landasan dasar pendidikan Islam utamanya terdiri atas empat macam, yaitu :

a. Al-Qur'an

Al-Qur'an sebagai kitab undang-undang, *hujjah* dan petunjuk. Di dalamnya mengandung banyak hal menyangkut segenap kehidupan manusia termasuk pendidikan. Sebagaimana potongan surat an-Nahl ayat 89 :

وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ﴿٨٩﴾

Artinya: Dan Kami turunkan kepadamu Al kitab (Al Quran) untuk menjelaskan segala sesuatu dan petunjuk serta rahmat dan kabar gembira bagi orang-orang yang berserah diri.

b. As-Sunnah

Dasar kedua pendidikan Islam adalah As-Sunnah. Jumhur Muhadditsin mengartikan sunnah ialah sesuatu yang disandarkan kepada Nabi Muhammad SAW, baik berupa perkataan, perbuatan, pernyataan (taqrir) dan sebagainya.

Nabi mengajarkan dan mempraktekkan sikap dan amala baik kepada Nabi istri dan sahabatnya, dan seterusnya mereka mempraktekkan pula seperti yang dipraktekkan pula seperti yang dipraktekkan oleh nabi dan mengajarkan pula kepada orang lain. Perkataan atau perbuatan dan ketetapan nabi inilah yang disebut hadits atau sunnah.

Kalau Al-Qur'an dan As-Sunnah dijadikan dasar. Maka pendidikan Islam merupakan wujud bangunan yang kokoh dan berakar kuat yang kemudian akan mewarnai corak ke-Islaman dalam berbagai aspek kehidupan.

Rasulullah Saw bersabda: “Setiap bayi yang dilahirkan dalam keadaan fitrah (suci) maka kedua orang tualah yang menjadikannya yahudi, nasrani atau majusi”. (HR. Muslim).¹⁰³

c. Ijtihad

Ijtihad adalah istilah para fuqoha, yaitu berpikir dengan menggunakan seluruh ilmu yang dimiliki oleh ilmuan syariat Islam untuk menetapkan/menentukan sesuatu hukum Syariat Islam dalam hal-hal yang ternyata belum ditegaskan hukumnya oleh Al-Quran dan Sunnah. Ijtihad dalam hal ini dapat juga meliputi seluruh aspek kehidupan termasuk aspek pendidikan, tetapi tetap berpedoman pada Al-Quran dan Sunnah. Namun demikian ijtihad harus mengikuti kaidah-kaidah yang diatur oleh para mujtahid tidak boleh bertentangan dengan isi al-Quran dan sunnah tersebut.¹⁰⁴

C. Tujuan Pendidikan Agama Islam

Menurut GBPP PAI sebagaimana yang dikutip Muhaimin tujuan pendidikan agama Islam adalah untuk meningkatkan keimanan, pemahaman, penghayatan dan pengamalan peserta didik tentang agama Islam, sehingga menjadi manusia muslim yang beriman dan bertaqwa kepada Allah swt serta berakhlak mulia dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.¹⁰⁵

Tujuan pendidikan dalam konsep Islam harus mengarah pada hakikat pendidikan yang meliputi beberapa aspeknya yaitu tujuan dan tugas hidup manusia, memperhatikan sifat-sifat dasar manusia, tuntutan masyarakat, dan dimensi-dimensi ideal Islam.¹⁰⁶

Tujuan di atas menunjukkan bahwa pendidikan itu dilakukan semata-mata agar tujuan diciptakannya manusia maupun tujuan hidup mereka dapat tercapai dengan sempurna baik untuk kehidupan di dunia maupun di akhirat kelak.

Di dalam Al-Qur'an banyak ayat-ayat yang menjelaskan tentang maksud dan tujuan manusia diciptakan oleh Allah, antara lain

a. Surat Adz-Dzariyat ayat 56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

Artinya: Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan agar mereka beribadah kepada-Ku.

b. Surat Al-Bayyinah ayat 5

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ ﴿٥﴾

103 Ramayulis, *Ilmu Pendidikan*, Hal. 56.

104 Zakiah Darajat, *Metodik Khusus Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), Hal, 91-92.

105 Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hal, 78.

106 Rois Mahfud, *Al-Islam (Pendidikan Agama Islam)*, (Jakarta: Erlangga, 2010), hal. 145.

Artinya: Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah agama yang lurus.

Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa tujuan pendidikan Islam adalah sama dengan tujuan manusia diciptakan yakni untuk berbakti kepada Allah sebenar-benarnya bakti atau dengan kata lain untuk membentuk manusia bertaqwa yang berbudi luhur serta memahami, meyakini dan mengamalkan ajaran-ajaran Agama yang menurut istilah Marimba disebut terbentuknya kepribadian Muslim.

Selain itu terdapat juga tujuan pendidikan Islam yang dibagi menjadi beberapa macam, diantaranya yaitu:

a. Tujuan umum

Tujuan yang hendak dicapai dengan seluruh kegiatan pendidikan, baik dengan pengajaran atau dengan cara lain. Tujuan ini meliputi seluruh aspek kemanusiaan yang meliputi sikap, tingkah laku, penampilan, kebiasaan, dan pandangan. Tujuan umum ini berbeda dalam setiap tingkat umur, kecerdasan, situasi dan kondisi, dengan kerangka yang sama. Bentuk insan kamil dengan pola taqwa harus dapat tergambar pada pribadi seseorang yang sudah di didik, walaupun dalam ukuran kecil dan mutu yang rendah, sesuai dengan tingkat-tingkat tersebut.¹⁰⁷

b. Tujuan akhir

Tujuan yang disandarkan pada akhir hidup manusia, karena pendidikan Islam berlangsung selama manusia masih hidup. Tujuan umum yang berupa insan kamil dengan pola taqwa misalnya dapat mengalami naik turun, bertambah berkurang, dalam perjalanan hidup seseorang. Sebagaimana dijelaskan oleh Al-Abrasyi yang dikutip oleh Ahmad Tafsir bahwa tujuan akhir dari pendidikan Islam secara rinci yaitu, pembinaan akhlak; menyiapkan anak didik untuk hidup di dunia dan di akhirat; penguasaan ilmu; keterampilan bekerja dalam masyarakat. Kemudian dijelaskan pula oleh Asma Hasan Fahmi sebagaimana yang dikuti Tafsir bahwa tujuan akhir pendidikan Islam diantaranya yaitu, tujuan keagamaan; tujuan pengembangan akal, akhlak; tujuan pengajaran kebudayaan; tujuan pembinaan kepribadian.¹⁰⁸

c. Tujuan operasional

Tujuan praktis yang akan dicapai dengan sejumlah kegiatan pendidikan tertentu. Dalam tujuan operasional ini lebih ditekankan kemampuan dan keterampilan peserta didik dari pada sifat penghayatan dan kepribadian, misalnya dapat berbuat, terampil melakukan, lancar mengucapkan dan sebagainya.¹⁰⁹

107 Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal, 48.

108 *Ibid.*, hal, 49

109 *Ibid.*, hal, 70-71

Sedangkan misi PAI, Djamas menyebutkan sebagai berikut :

1. Melaksanakan pendidikan agama sebagai bagian integral dari keseluruhan proses pendidikan di sekolah.
2. Menyelenggarakan pendidikan agama di sekolah dengan mengintegrasikan aspek pengajaran, pengalaman serta aspek pengalaman bahwa kegiatan belajar mengajar di depan kelas diikuti dengan pembiasaan pengalaman ibadah bersama di sekolah, kunjungan dan memperhatikan lingkungan sekitar serta penerapan nilai dan norma akhlak dalam perilaku sehari-hari.
3. Melakukan upaya bersama antara guru agama dan kepala sekolah serta seluruh unsur pendukung pendidikan di sekolah untuk mewujudkan budaya sekolah (school culture) yang dijiwai oleh suasana dan disiplin keagamaan dalam keseluruhan interaksi antar unsur pendidikan di sekolah dan di luar sekolah.
4. Melakukan penguatan posisi dan peran guru agama di sekolah secara terus-menerus baik sebagai pendidik maupun sebagai pembimbing dan penasehat, komunikator, serta penggerak bagi terciptanya suasana dan disiplin keagamaan di sekolah.¹¹⁰

Agar tujuan pendidikan Islam yang dilakukan di sekolah dapat tercapai dengan baik, maka semua pihak atau unsur yang ada di sekolah tersebut harus saling mendukung satu sama lain dalam mewujudkan pendidikan Islam tersebut.

Menurut Ali Ashraf tujuan pendidikan Islam adalah dengan “terwujudnya penyerahan mutla kepada Allah SWT pada tingkat individu, masyarakat, dan kemanusiaan pada umumnya”. Tujuan umum tersebut merupakan kristalisasi dari tujuan khusus pendidikan Islam. Menurutnya, tujuan khusus pendidikan Islam adalah sebagai berikut:¹¹¹

1. Mengembangkan wawasan spiritual yang semakin mendalam, serta mengembangkan pemahaman rasional mengenai Islam dalam konteks kehidupan modern.
2. Membekali anak muda dengan berbagai pengetahuan dan kebajikan, baik pengetahuan praktis, kekuasaan, kesejahteraan, lingkungan sosial, dan pembangunan nasional.
3. Mengembangkan kemampuan pada diri peserta didik untuk menghargai dan membenarkan superioritas komperatif kebudayaan dan peradaban islami diatas semua kebudayaan lain.
4. Memperbaiki dorongan emosi melalui pengalaman imajinatif, sehingga kemampuan kreatif dapat berkembang dan berfungsi mengetahui norma-norma Islam yang benar dan yang salah.
5. Membantu peserta didik yang sedang tumbuh untuk belajar berpikir secara logis dan membimbing proses pemikirannya dengan berpijak pada hipotesis dan konsep-konsep tentang pengetahuan yang dituntut.

110 Abdul Majid, *Belajar dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hal.18-19.

111 Ali Ashraf dalam Bukhari Umar, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Amzah, 2010), hal. 62-63.

6. Mengembangkan wawasan relasional dan lingkungan sebagaimana yang dicita-citakan dalam Islam dengan melatih kebiasaan yang baik.
7. Mengembangkan, menghaluskan, dan memperdalam kemampuan berkomunikasi dalam bahasa tulis dan bahasa lisan.

Dari beberapa tujuan pendidikan Islam di atas sudah sangat jelas tergambar bahwa pendidikan Islam itu diberikan agar peserta didik memiliki karakter, watak, dan kepribadian dengan landasan iman dan takwa serta nilai-nilai akhlak yang kukuh, dan mereka praktikan dalam kehidupan sehari-hari. Seperti yang telah dijelaskan oleh Zuhairini dibawah ini, bahwasannya:

Tujuan pendidikan Islam adalah upaya pembentukan kepribadian muslim, dimana bersandingnya iman dan amal shaleh, dengan keyakinan adanya kebenaran mutlak yang menjadi satu-satunya tujuan hidup dan sentral pengabdian diri dan perbuatan yang sejalan dengan harkat kemanusiaan.¹¹² Dengan kepribadian yang terbentuk dari pendidikan Islam itu sendiri dapat memberikan bekal kepada peserta didik untuk menjadi insan kamil di kehidupan yang akan datang.

D. Ruang lingkup pendidikan agama Islam

Ruang lingkup Pendidikan Agama Islam meliputi keserasian keselarasan dan keseimbangan antara lain sebagai berikut:

- a. Hubungan manusia dengan Allah Swt;

Hubungan manusia dengan Allah merupakan hubungan vertical antara makhluk dengan khalik, menempati prioritas utama dalam pendidikan agama Islam.

- b. Hubungan manusia dengan sesama manusia;

Hubungan dengan sesamanya merupakan hubungan horizontal antara manusia dengan manusia dalam kehidupan kesehariannya.

- c. Hubungan manusia dengan alam;

Aspek hubungan manusia dengan alam sekurang kurangnya memiliki dua arti bagi kehidupan anak didik yaitu :

1. Mendorong anak didik mengenal dan memahami alam, sehingga ia menyadari kedudukannya sebagai manusia yang memiliki akal dan berbagai kemampuan untuk mengambil sebanyak-banyaknya dari alam sekitar. Dari pengenalan itu akan tumbuh rasa cinta akan alam yang melahirkan kekaguman yang baik karena keindahan, kekuatan maupun bentuk keanekaragaman kehidupan yang terdapat di dalamnya.
2. Pengenalan, pemahaman dan cinta alam ini mendorong anak melakukan penelitian dan eksperimen dalam mengeksplorasi alam, sehingga

112 Zuhairini, dkk, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015, Cet v), hal. 166

menyadarkan dirinya akan *sunnatullah* dan kemampuan menciptakan suatu bentuk baru dan bahan-bahan yang ada di sekitarnya.¹¹³

Adapun ruang lingkup bahan pelajaran pendidikan agama Islam meliputi lima unsur pokok, yaitu: Al-Qur'an, Aqidah, Syari'ah, Akhlak, dan Tarikh.

113 Zakiah Darajat, *Metodik Khusus*. Hal, 177.

BAB VI

PENTINGNYA PERAN PENGAWAS SEBAGAI AGEN PERUBAHAN

Perkembangan dan kemajuan suatu bangsa sangat dipengaruhi oleh kualitas pembelajaran. Pendidikan pada dasarnya adalah suatu proses untuk membantu manusia dalam mengembangkan dirinya, sehingga mampu menghadapi segala perubahan dan permasalahan yang dihadapi. Indonesia sangat membutuhkan sumbangan yang optimal dari warga negara Indonesia agar kualitas pembelajaran menjadi lebih baik. Salah satu caranya adalah melalui peningkatan kualitas pembelajaran yaitu dengan pembaharuan pendekatan atau peningkatan relevansi media pembelajaran dan sumbangsih supervisi akademik oleh pengawas. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era informasi dan komunikasi yang kian maju telah mempengaruhi kehidupan manusia di segala bidang tidak terkecuali di bidang pendidikan. Kemajuan tersebut menuntut adanya peningkatan kualitas pembelajaran guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan yang seutuhnya.

Dalam keadaan tersebut umat manusia ditantang mengantisipasi perubahan-perubahan yang ada dalam kehidupan manusia di masa depan. Batas-batas wilayah, politik, budaya, bahkan jati diri bangsa mengalami tantangan. Oleh sebab itu kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi kata kunci yang harus segera diantisipasi pemecahannya, jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global.

Pendidikan adalah salah satu upaya dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia. Sesuai kudratnya sejak dilahirkan manusia tidak bisa lepas dari kegiatan pendidikan, mulai dari yang sederhana sampai dengan yang kompleks, sehingga pendidikan sudah menjadi kebutuhan dasar manusia yang seyogyanya dipenuhi dalam kehidupannya.

Mutu pendidikan nasional seyogyanya harus ditingkatkan. Untuk mencapai pendidikan yang berkualitas, tentunya dibutuhkan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional, yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan sehingga tujuan tersebut bisa tercapai seperti yang diharapkan.

Pengawas seharusnya lebih intensif dalam melakukan pembinaan maupun supervisi terhadap guru di sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan agama Islam. Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018¹¹⁴ tentang : Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah. Pasal 2 : Supervisi

114 Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018

merupakan bentuk pengawasan terhadap kegiatan pelaksanaan pendidikan yang dilaksanakan oleh orang yang berkemampuan lebih terhadap orang yang dipimpinnya atau diawasi dan bertujuan memberikan bantuan berupa dorongan dan bimbingan ke arah perbaikan.

Supervisi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pengawas sekolah secara profesional dalam rangka membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan efektivitas dan mutu penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Kata supervisi berasal dari bahasa Inggris yaitu "supervision" yang terdiri suku kata "super" dan "vision". Super berarti atas atau lebih sedang vision berarti melihat atau meninjau.¹¹⁵ Secara etimologis, supervisi (supervision) berarti melihat atau meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan (orang yang memiliki kelebihan) terhadap perwujudan kegiatan dan hasil kerja bawahan.¹¹⁶

Pembinaan dan penilaian guru PAI melalui kegiatan supervisi mutlak diperlukan. Kegiatan tersebut mengandung unsur pembinaan tanpa mencari-cari kesalahan, sehingga kekurangan yang ditemukan dapat diperbaiki dalam rangka tercapainya kegiatan pembelajaran yang lebih baik. Pembinaan ini dapat dilakukan dengan cara memberi arahan, bimbingan, contoh dan saran dalam pelaksanaan pembelajaran PAI di sekolah.

Pengawas PAI bertanggung jawab terhadap penjaminan mutu pendidikan. Pelaksanaan supervisi oleh pengawas selain bertujuan untuk membantu guru dalam mengembangkan pribadi serta sosialnya, agar sekolah yang di binanya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu supervisi juga bertujuan untuk membantu kepala sekolah menyesuaikan program pendidikan dengan kondisi masyarakat setempat, dan ikut berjuang meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan.¹¹⁷

Pengawas PAI sebagai salah satu tenaga kependidikan memiliki peran yang sangat strategis dalam proses dan hasil pendidikan yang bermutu, begitu juga pengawas madrasah dan pengawas PAI. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 31 tahun 2013, tentang : Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam, Pasal 1 ayat 4 disebutkan bahwa:

"Pengawas pendidikan agama Islam yang selanjutnya disebut pengawas PAI pada sekolah adalah guru pegawai negeri sipil yang tugas, tanggung jawab dan wewenangnya melakukan pengawasan penyelenggaraan pendidikan agama Islam pada sekolah."¹¹⁸

115 Subari, *Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009),

116 Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: CV. Masagung, 2008), h. 103

117 Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009) hal.3

118 PMA No 23 Tahun 2013 pasal 1 ayat 4

Merujuk pada peraturan di atas, maka peran pengawas PAI sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam. Pengawas PAI bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses dan hasil pendidikan dan pembelajaran PAI. Pengawas sekolah atau madrasah dan pengawas PAI seyogyanya memiliki kompetensi yang lebih dibanding guru binaannya. Peran pengawas sebagai narasumber bagi guru dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugasnya, serta dalam melakukan evaluasi diri, sehingga guru dapat secara terus menerus meningkatkan kinerjanya.¹¹⁹

Pengawas dijadikan sebagai seorang yang mempunyai kelebihan di bidang akademik terutama dalam hal kurikulum dan proses pembelajaran. Selain kompetensi supervisi akademik pengawas juga seyogyanya memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan serta kompetensi sosial. Dalam menjalankan tugasnya seorang pengawas seyogyanya memiliki sikap bersahaja, tidak boleh terkesan menggurui tetapi seyogyanya berperan sebagai pendidik sekaligus pengajar, pemberi motivasi dan menjadi sahabat bagi guru binaannya. Pengawas juga sebagai motivator bagi gurunya dalam rangka menuju perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih profesional serta memberikan keteladanan kepada guru binaannya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Supervisi pengawas berkaitan dengan hasil kerja yang telah dicapai dari sisi kualitas maupun kuantitas yang akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan. Upaya meningkatkan mutu pendidikan memerlukan perencanaan dan proses yang panjang. Meningkatkan mutu pendidikan membutuhkan rancangan tentang apa yang hendak ditingkatkan, memilih bagian mana yang perlu ditingkatkan, dan bagaimana menghasilkan output yang unggul di antara sekolah-sekolah yang ada. Peningkatan mutu pendidikan memerlukan komitmen yang tinggi, langkah disiplin dan tanggung jawab bersama dari semua komponen yang menjadi penggerak sekolah.

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama No. 31 tahun 2013 tentang : Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam BAB III pasal 5 ayat (4) bahwa : Pengawas PAI pada sekolah sebagaimana dimaksud berwenang :¹²⁰

Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan /atau pembelajaran pendidikan agama Islam kepada kepala sekolah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di kabupaten/kota;

Memantau dan menilai kinerja guru PAI serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan;

Melakukan pembinaan terhadap guru PAI;

119 Yusuf A.Hasan et.al, *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah Umum* (Jakarta: CV.Mekar Jaya, 2002),

120 Ibid

Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru PAI kepada pejabat yang berwenang; dan Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan fungsi penempatan guru PAI kepada kepala sekolah dan pejabat yang berwenang. Ruang lingkup wewenang PAI pada sekolah hanya terkait dengan tugas kepengawasan akademik saja, yaitu meningkatkan kompetensi guru yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan profesional guru PAI.

Untuk memperlancar jalannya kegiatan kepengawasan, pokjawas PAI telah memisahkan pengawas sesuai jenjang ketika mengajukan pendaftaran sebagai pengawas. Hal ini dimaksud untuk memudahkan pendataan dan penetapan tugas pengawas. Selanjutnya disampaikan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama sebagai laporan tindak lanjut dan pertimbangan dalam rangka pemberian SK pengawas. Adapun jumlah pengawas serta penempatannya adalah sebagai berikut :

Pengawas PAI di kabupaten Kuningan berjumlah 25, yang terdiri dari 13 pengawas PAI jenjang TK/SD/SDLB, dengan jumlah 228 TK dan 658 SD, pengawas PAI jenjang SMP/SMPLB berjumlah 9, dengan jumlah 93 Sekolah dan 3 Pengawas SMA/ SMALB/SMK dengan jumlah sekolah 27 SMA dan 35 SMK. Jumlah tersebut sudah termasuk pengawas PAI Disdik Provinsi 2 orang.¹²¹ Kabupaten Kuningan yang wilayahnya sangat luas, bahkan letak geografisnya yang sebagian besar juga pegunungan, menjadi hambatan dalam hal transportasi.

Kinerja pengawas PAI seyogyanya signifikan antara intensitas kegiatan kepengawasan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan supervisi akademik, profesionalisme guru dan peningkatan mutu PAI. Kompetensi dan peran guru PAI sangat penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran PAI, maka pembinaan dan penilaian guru PAI melalui kegiatan supervisi mutlak diperlukan. Kegiatan tersebut mengandung unsur pembinaan tanpa mencari-cari kesalahan, sehingga kekurangan yang ditemukan dapat diperbaiki dalam rangka tercapainya kegiatan pembelajaran yang lebih baik.

Sesuai kajian yang dilakukan Abdul Rahman Arsyad.¹²² Tingkat kompetensi pengawas PAI, terukur lewat analisis deskripsi, implementasi responden dan secara cross tabulasi, menunjukkan bahwa kompetensi pada pengawas, baik Kemenag maupun Disdik, secara keseluruhan terkategori “sedang” (2.80) dengan kompetensi rata-rata 55. Dari keenam kompetensi, ada empat kompetensi yang terkategori “tinggi” yaitu kepribadian, supervisi manajerial, dan sosial. Sedangkan yang terkategori “sedang”, yaitu kompetensi supervisi akademik, dan evaluasi pendidikan. Namun, hanya kompetensi Litbang yang terkategori “Rendah”. Hal ini dibuktikan, dalam mengimplementasikan secara keseluruhan indikator

121 Wawancara dengan ketua Pokjawas PAI Kabupaten Kuningan, pada hari senin 3 November 2020 pada pukul 13.00 WIB

122 Abdul Rahman Arsyad Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar, *Pengawas Pendidikan Agama Islam Di Kutai Kartanegara Kalimantan Timur*

kompetensi belum tepat. Pada kompetensi supervisi akademik yang perlu ditingkatkan adalah membimbing guru merawat media dan fasilitas pembelajaran, sedangkan kompetensi evaluasi adalah membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian. Untuk kompetensi Litbang, perlu adanya perbaikan secara keseluruhan dalam pengimplementasian kompetensi.

Berdasarkan penelitian diatas, maka sosok pengawas PAI yang mampu melaksanakan kinerjanya dengan baik sangat diharapkan oleh guru. Karena guru sebagai tenaga pengajar di sekolah merupakan komponen sumberdaya manusia yang seyogyanya di bina dan dikembangkan secara terus menerus agar dapat melaksanakan fungsinya secara profesional.¹²³

Kehadiran pengawas diharapkan mampu mengawasi, memperbaiki serta membantu guru dalam memberikan solusi terhadap segala persoalan yang dihadapi dalam pembelajaran sebagai upaya dalam peningkatan mutu di bidang pendidikan agama Islam. Dalam kegiatan ini akan tampak bagaimana pengawas melakukan aktivitas-aktivitasnya, apa yang dilakukan oleh pengawas dalam pengawasannya, sehingga mampu mempertanggung jawabkan tugas pengawasannya dengan baik. Dengan begitu, pengawas mampu memposisikan diri sebagai konsultan, partner, atau penilai dari stakeholder-nya guru dan kepala sekolah. Harapan tersebut tidak terkecuali pengawas PAI, semestinya mampu memposisikan apa yang diharapkan.

Fakta di lapangan menunjukkan pengawas secara umum dalam pelaksanaan pembinaan terhadap guru belum maksimal, karena masih ada pengawas yang belum memahami tugas pokok dan fungsinya. Kompetensi pengawas yang dimiliki oleh masing-masing pengawas tidak sebanding dengan tugas pokok dan fungsi pengawas yang diembannya. Mereka lebih menekankan pengawasan pada segi prosedur dan administrasi saja, hal ini sejalan dengan kajian yang dilakukan Aguslani dengan judul : *Analisis Enam Kompetensi Pengawas Madrasah*.¹²⁴ Hasilnya : Kedudukan pengawas dalam sistem pendidikan nasional sangat strategis. Tugas dan fungsi sebagai tenaga supervisor akademik dan manajerial serta terhadap peningkatan kualitas guru dan kepala madrasah menuntutnya untuk bekerja secara profesional. Namun beberapa hasil pengamatan peneliti menyatakan bahwa pengawas PAI dan madrasah masih perlu ditingkatkan profesionalitas dan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini menelusuri tingkat kompetensi pengawas secara komprehensif, yaitu mencakup kompetensi akademik, manajerial, evaluasi pendidikan penelitian dan pengembangan, kepribadian, dan sosial.

123 Maryono, *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hal.11

124 Aguslani dengan Judul: *Analisis Enam Kompetensi Pengawas Madrasah* Jurnal Balai Diklat Keagamaan Bandung oleh: Aguslani ISSN 2085-4005 Volume XIII Nomor 2 Tahun 2019: 220 -229, Judul: *Analisis Enam Kompetensi Pengawas Madrasah*.

Permasalahan lain yang dihadapi oleh pengawas di lapangan adalah anggapan guru bahwa ada pengawas atau tidak ada pengawas tidak banyak berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Pengawas banyak yang tidak mampu memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh guru. Kegiatan pembinaan yang dilakukan pengawas PAI belum maksimal dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan informasi dari beberapa guru PAI mengatakan bahwa pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh pengawas PAI masih terfokus pada supervisi administrasi dan kunjungan sekolah, sedangkan untuk kunjungan kelas sangat minim dilakukan. Dari kenyataan tersebut maka supervisi yang telah dilakukan oleh pengawas belum memberikan arti yang signifikan terhadap peningkatan kualitas baik dari segi pembelajaran maupun guru PAI. Bahkan ada sekolah atau guru yang sama sekali belum pernah dikunjungi atau di supervisi oleh pengawas. Pengawas datang ke sekolah tidak mengadakan supervisi dan pembinaan, tapi hanya monitoring sebatas meminta data administrasi sekolah dan hanya pada waktu-waktu tertentu saja ketika ada kegiatan penilaian akhir semester (PAS) atau ujian sekolah.

Guntoro dalam penelitiannya berjudul, *Supervisi Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Stimulus dalam Meningkatkan Kinerja Guru*,¹²⁵ hasil penelitiannya : Supervisi pengawas mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja guru karna supervisi pengawas merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan dan keberhasilan dalam pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran, kinerja guru akan meningkat apabila selalu ada pengarahan dan bimbingan di dalam menjalankan kewajibannya sebagai seorang pendidik.

Supervisi pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama dapat meningkatkan kinerja guru, hal ini dibuktikan dengan keberadaan supervisi pengawas diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, dan kebijakan seorang pemimpin untuk mengubah strategi pembelajaran agar lebih berkualitas dan mencapai tujuan pembelajaran yang berkualitas dan berfokus pada kinerja guru.

Lain halnya dengan pengawas PAI kabupaten Kuningan pelaksanaan pembinaan terhadap guru sering dilakukan, apalagi di musim pandemi pada saat sekarang ini banyak kegiatan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, diantaranya :¹²⁶ Peningkatan kompetensi berbasis IT, program diseminasi, kegiatan rutin bimlat, studi banding, iuran pemberdayaan pokjawas, Program tahfidz Qur'an juz 30, dan kegiatan evadir melalui PK guru.

Tujuan pendidikan nasional yaitu mengembangkan peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa pada Tuhan Yang Maha Esa,

125 Guntoro, Judul : *Supervisi Pengawas Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Stimulus Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* Jurnal Ilmiah Iqra' Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan [FTIK] IAIN Manado Volume 14 Nomor 1 2020

126 Wawancara Drs. Aang Taupik, M.S.I Ketua Pokjawas PAI Kabupaten Kuningan, 03 November 2020

berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Penilaian kinerja guru (PKG) pada awalnya dicetuskan oleh terbitnya Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, no. 16 tahun 2009 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya.¹²⁷ Secara umum, PK guru memiliki 2 fungsi utama sebagai berikut. 1. Untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. 2. Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Hasil PK guru diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi.

PK guru dilakukan terhadap kompetensi guru sesuai dengan tugas pembelajaran, pembimbingan, atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Khusus untuk kegiatan pembelajaran atau pembimbingan, kompetensi yang dijadikan dasar untuk penilaian kinerja guru adalah kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian, Ke empat kompetensi ini telah dijabarkan menjadi kompetensi guru yang harus dapat ditunjukkan dan diamati dalam berbagai kegiatan, tindakan dan sikap guru dalam melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan. adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya.

Sistem PK guru dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya. Hasil PK guru diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi.

Merujuk pada buku pedoman penilaian kinerja guru (PKG) yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional, tidak dapat disangkal lagi bahwa PK guru adalah suatu keharusan yang wajib dilaksanakan oleh sekolah dua kali dalam setahun yang dilakukan setiap awal dan akhir tahun ajaran baru terhadap semua gurunya demi peningkatan kualitas pendidikan yang lebih baik. Data yang diperoleh dari penelitian ini justru menambah daftar panjang masalah-masalah yang harus dibenahi saat ini, karena berdasarkan hasil wawancara pada beberapa guru dan beberapa kepala sekolah ternyata tidak semua guru pernah

127 Permenpan RB nomor 16 tahun 2009

mengalami pelaksanaan PK guru pada dirinya, padahal seluruh guru tersebut sudah mengabdikan dirinya lebih dari 3 tahun di sekolah tersebut.

Sehingga melihat kondisi pendidikan seperti itu, pokjawas PAI kabupaten Kuningan menggalakan kembali PK guru untuk mengembalikan marwah guru sebagai pendidik serta kemajuan dan kualitas pendidikan di kabupaten Kuningan¹²⁸

128 Wawancara Ketua Pokjawas PAI Kabupaten Kuningan, 6 November 2020

BAB VII

PROSES PEMECAHAN MASALAH

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu strategi dan teknik penelitian yang digunakan untuk memahami masyarakat, masalah atau gejala dalam masyarakat dengan mengumpulkan sebanyak mungkin fakta mendalam, data disajikan dalam bentuk verbal bukan dalam bentuk angka.¹²⁹ Pendekatan ini digunakan penulis dikarenakan subyek kajian penelitian disertasi ini adalah “Implementasi Peran Pengawas Sebagai Agen Perubahan Pendidikan Islam di Indonesia” (Studi Kasus Pengawas PAI Kabupaten Kuningan)

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*), dengan menggunakan analisis kualitatif. Karena itu data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa informasi yang berbentuk keterangan-keterangan dan bukan berupa angka-angka. Analisis kualitatif dianggap lebih tepat dalam penelitian ini, sebab analisis ini diharapkan dapat lebih memungkinkan untuk mengembangkan penelitian ini agar bisa mendapatkan pemahaman yang mendalam. Sesuai dengan tujuannya, penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut atau perspektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang yang diajak berwawancara, diobservasi, diminta untuk memberikan data, pendapat, pemikiran, dan persepsinya.

Pemahaman diperoleh melalui analisis berbagai ketertarikan dari partisipan dan melalui penguraian “pemaknaan partisipan” tentang situasi-situasi dan peristiwa-peristiwa. Pemaknaan partisipan meliputi perasaan, keyakinan, ide-ide, pemikiran, dan kegiatan dari partisipan. Beberapa penelitian kualitatif diarahkan lebih dari sekedar memahami fenomena tetapi juga mengembangkan teori. Penelitian kualitatif mengkaji perspektif partisipan dengan multi strategi, strategi-strategi yang bersifat interaktif, seperti observasi langsung, observasi partisipatif, wawancara mendalam, dokumen- dokumen, teknik-teknik pelengkap seperti foto, rekaman, dan lain-lain.¹³⁰

Dalam mengungkap semua fenomena dan makna secara alamiah tersebut, peneliti menggunakan metode deskriptif. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Lexy J. Moleong bahwa kebanyakan penelitian kualitatif sangat kaya dan sarat dengan deskripsi. Peneliti ingin memahami konteks dan melakukan analisis yang holistik tentu saja perlu dideskripsikan.¹³¹

Dalam hal ini peneliti akan mendeskripsikan tentang kondisi objektif peran pengawas pendidikan agama Islam SD di kabupaten Kuningan dan juga

129 Noeng Muhadjir, *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi III, (Yogyakarta: Pilar Media, (1996), h. 20

130 Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010),h.94-95

131 Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1998), h. 20

mendeskripsikan pelaksanaan dan kepengawasan oleh pengawas pendidikan agama Islam SD dalam rangka penjaminan mutu pendidikan Islam di kabupaten Kuningan.

Jenis penelitian disertasi ini menggunakan metode penelitian deskriptif evaluatif. Penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang tujuan utamanya dimaksudkan untuk memaparkan apa adanya atau apa yang ada sekarang, namun secara metodologis penelitian disertasi ini termasuk dalam lingkup penelitian lapangan. Penelitian deskriptif memiliki beberapa hal yang dapat dideskripsikan pada hasil penelitian, yakni menggambarkan, menjelaskan, menganalisis, ataupun mengevaluasi hasil kegiatan penelitian. Jenis penelitian dengan menggunakan metode deskriptif dimaksudkan untuk mengumpulkan data atau informasi tentang orang, instansi, lembaga, organisasi, unit-unit kemasyarakatan dan lain-lain, namun yang menjadi sumber utamanya adalah individu (orang).

Berdasarkan analisis dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif evaluatif maka peneliti melakukan penelitian berdasarkan literature kepustakaan dan observasi di lapangan, yaitu melalui observasi terhadap objek penelitian, sebagai metode yang utama. Hasil observasi dan wawancara dengan metode deskriptif evaluatif itu menggunakan analisis isi melalui data yang ada, kemudian mengevaluasi dan dideskripsikan secara lengkap.

Informan penelitian yang penulis maksud dalam penelitian ini adalah sumber data yang diperlukan untuk melakukan penelitian, ada dua jenis sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer, diperoleh melalui wawancara (*interview*) dan observasi dari subyek (*informan*).

Sumber data primer adalah sumber data utama untuk memperoleh data yang penulis butuhkan dalam penelitian ini. Penentuan sumber data primer ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan informan yang kaya dengan informasi sesuai keinginan yang akan dicapai dalam penelitian agar dapat melakukan studi secara mendalam.¹³² Adapun sumber data primer yang penulis maksud yaitu;

1. Pengawas pendidikan agama Islam SD pada sekolah di kabupaten Kuningan.
2. Guru pendidikan agama Islam SD,
3. Kepala sekolah.

Sumber data sekunder yaitu sumber data pendukung terhadap sumber data primer, dalam hal ini penulis memperoleh data dari pihak lain yang menurut penulis akan memperkaya data-data yang diperlukan. Data sekunder, pengambilan data dalam bentuk dokumen, catatan pengawas, buku monitoring, buku pembinaan, laporan bulan maupun laporan tahunan pengawas maupun tulisan baik di jurnal, artikel, majalah, koran, dan sebagainya yang erat hubungannya dengan fokus atau objek penelitian. Hasil penelitian yang ditemukan

132 Nana Syaodih Sukmadinata, *loc.cit.*

penulis, berupa dokumen-dokumen pengawas pendidikan agama Islam yang erat kaitannya dengan disertasi ini.

Guna memperoleh data yang akurat dalam penelitian ini, peneliti menggunakan prosedur pengumpulan data. Dalam pengumpulan data penelitian ada tiga teknik yang umum dipakai yaitu:

1. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara yang dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.¹³³ Teknik ini penulis lakukan karena fokus penelitian penulis tentang usaha pembentukan karakter, dimana kegiatan ini berhubungan dengan perilaku manusia yang berkesinambungan. Perlu dilakukan observasi yang mendalam terhadap kegiatan tersebut. Sebelum melakukan observasi, terlebih dahulu penulis merancang instrumen penelitian tentang pedoman observasi sehingga penulis bisa melakukan observasi secara terencana dan sistematis.

Adapun objek yang penulis observasi yaitu;

1. Peran pengawas PAI dalam merancang strategi supervisi kepengawasan di kabupaten Kuningan.
2. Sejauh mana evaluasi supervisi yang dilakukan pengawas PAI di kabupaten Kuningan.
3. Dampak pelaksanaan pengawas PAI terhadap kinerja guru PAI di kabupaten Kuningan.

Selama kegiatan observasi adakalanya penulis hanya berperan sebagai pengamat (*non participation*) contohnya, dalam proses pengawasan penulis hanya mengamati, akan tetapi di lain waktu penulis terlibat secara terbatas (*moderate participation*) dalam kegiatan yang mereka lakukan. Misalnya penulis ikut serta dalam kegiatan rapat, supervisi di kelas dan sebagainya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh James Parely yang dikutip oleh Sanafiah Faisal bahwa observasi dapat dilakukan dalam lima tingkatan yaitu:¹³⁴

- a. Tanpa partisipasi (*non participation*), yaitu peneliti berperan sebagai pengamat, tidak ikut melaksanakan aktivitas yang dilakukan subjek peneliti.
- b. Partisipasi pasif (*pasif participation*), yaitu peneliti berperan sebagai pengamat, tidak ikut melakukan kegiatan yang dilakukan subjek penelitian dalam situasi sosial subjek penelitian.
- c. Partisipasi sedang (*moderate participation*), yaitu peneliti terlibat secara terbatas dalam aktivitas yang dilakukan subjek penelitian.
- d. Partisipasi aktif (*aktif participation*), yaitu peneliti melakukan aktivitas yang dilakukan subjek penelitian.
- e. Partisipasi penuh (*complete participation*), yaitu peneliti melakukan segala sesuatu yang dilakukan subjek penelitian.

133 Nana Syaodih Sukmadinata, *op.cit.*, h. 220

134 Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasinya*, (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990), h. 54

2. Wawancara

Esterberg dalam Sugiyono mendefinisikan, wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam satu topic tertentu.¹³⁵ Dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, di mana hal ini tidak bisa ditemui melalui observasi.¹³⁶

Adapun wawancara yang penulis gunakan adalah wawancara langsung dengan tatap muka. Teknik ini penulis perlukan untuk menggali data tentang fokus penelitian. Wawancara disamping berfungsi sebagai pengumpul data juga akan memperdalam pengetahuan penulis tentang objek yang diteliti.

Sebelum melakukan wawancara ada beberapa langkah yang dipersiapkan sebelum terjun ke lapangan. Sanafiah Faisal mengemukakan langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan wawancara, yaitu:

- 1) Menetapkan informan yang akan diwawancarai
- 2) Menyiapkan pokok-pokok permasalahan yang akan dibicarakan
- 3) Membuka alur wawancara
- 4) Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan melengkapinya
- 5) Hasil wawancara dibuat dalam bentuk catatan lapangan
- 6) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.¹³⁷

Dalam melakukan wawancara penulis merujuk kepada teori yang dikemukakan oleh sanafiah Faisal diatas. Akan tetapi sebelum menetapkan informan yang akan diwawancarai penulis terlebih dahulu menyiapkan instrumen wawancara yang akan memandu penulis dalam proses wawancara. Teknik wawancara dalam penelitian ini akan dilakukan secara terbuka untuk menggali pandangan subyek penelitian pengawas kepada guru Pendidikan Agama Islam tentang masalah yang akan di teliti. Wawancara dilakukan pada waktu dan konteks yang tepat untuk mendapatkan data yang akurat dan dilakukan sesuai dengan keperluan.

Dalam melakukan wawancara, peneliti merujuk kepada tujuh langkah wawancara yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba sebagai berikut :

- a) Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan.
- b) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan.
- c) Mengawali atau membuka alur wawancara.
- d) Melangsungkan alur wawancara.
- e) Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya.
- f) Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan.

135 Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung : Alfabeta, 2012), h. 316

136 *ibid*

137 Sanafiah Faisal, *op.cit.*, h. 65

g) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.¹³⁸

Sesuai dengan fokus penelitian maka yang berkompeten untuk penulis wawancarai adalah; pengawas pendidikan agama Islam pada jenjang SD, kepala sekolah dan guru pendidikan agama Islam juga jenjang SD di Kabupaten Kuningan. Adapun data-data yang penulis gali lebih dalam sesuai dengan batasan permasalahan yang diteliti. Kegiatan wawancara secara informal sudah dimulai ketika observasi awal, dan secara resmi dimulai sejak proposal ini diujikan pada seminar disertasi.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, traskip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.¹³⁹ Penulis mengumpulkan data melalui berbagai dokumen yang ada hubungannya dengan peran pengawas pendidikan agama Islam sebagai agen perubahan di kabupaten Kuningan. Dokumen yang dibutuhkan dari pengawas yakni diantaranya berupa program pengawasan, inventaris pengawas, catatan kunjungan pengawas, rincian program kegiatan yang telah terlaksana, serta resfon guru pendidikan agama islam dan kepala sekolah yang kemudian hasilnya ini dituangkan dalam hasil penelitian.

Dengan penggunaan metode interview, observasi dan dokumentasi tersebut selanjutnya penulis menganalisis data dengan menggunakan teknik interprestasi mengenai maknanya. Teknik dokumentasi ini diperlukan untuk ,menghimpun data-data yang tidak efektif bila dilakukan melalui wawancara dan tidak bisa direkam oleh penulis bila dilakukan dengan pengamatan. Misalnya data tentang struktur orgnisasi, kurikulum dan yang lainnya.

Adapun data yang penulis butuhkan adalah data pengawas pendidikan agama Islam SD, kepala sekolah, dan guru pendidikan agama Islam SD di kabupaten Kuningan, tentang perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut dalam kepengawasan PAI di kabupaten Kuningan.

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Berpijak kepada pernyataan Sradley yang dikutip oleh Sugiyono, berdasarkan tahapan dalam penelitian kualitatif. Tahapan penelitian menurut Spadley adalah, bahwa proses penelitian kualitatif setelah memasuki lapangan, dimulai dengan menetapkan seorang informan kunci "*key informant*" yang merupakan informan yang berwibawa dan dipercaya mampu membukakan pintu kepada peneliti untuk memasuki obyek penelitian. Setelah itu peneliti melakukan wawancara kepada informan tersebut, dan mencatat hasil wawancara. Selanjutnya, perhatian peneliti pada obyek penelitian dan memulai mengajukan pertanyaan deskriptif, dilanjutkan dengan analisis terhadap hasil wawancara. Berdasarkan hasil dari analisis wawancara selanjutnya peneliti melakukan analisis domain. Pada langkah

138 Sugiyono, *op.cit*, h. 320

139 Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), h. 231

ini peneliti sudah menentukan fokus, dan melakukan analisis taksonomi. Berdasarkan hasil analisis taksonomi, selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kontras, yang dilanjutkan dengan analisis komponensial, hasil dari analisis komponensial, selanjutnya peneliti menemukan tema-tema budaya. Berdasarkan temuan tersebut, selanjutnya peneliti menuliskan laporan penelitian etnografi.¹⁴⁰

Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Sehubungan dengan penelitian deskriptif ini sering dibedakan atas dua jenis penelitian menurut proses sifat dan analisis datanya, yaitu diantaranya :

Riset deskriptif yang bersifat eksploratif

Apabila data telah terkumpul lalu diklarifikasikan dalam dua kelompok yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Selanjutnya data yang bersifat kuantitatif, yang berwujud angka-angka hasil perhitungan dapat diproses dengan beberapa cara antara lain : ¹⁴¹

- a. Dijumlahkan, dibandingkan dengan jumlah yang diharapkan dan diperoleh prosentase. Pencarian prosentase dimaksudkan untuk mengetahui status sesuatu yang dipersentasikan dan disajikan tetap berupa presentase. Tetapi kadang-kadang sesudah sampai ke presentase lalu ditafsirkan dengan kalimat yang bersifat kualitatif, misalnya baik (76%-100%), cukup (56%-75%), kurang baik (40%-55%), tidak baik (kurang dari 40%)
- b. Dijumlahkan, diklarifikasikan sehingga merupakan suatu susunan urut data.(array) untuk selanjutnya dibuat tabel, baik yang hanya berhenti sampai tabel saja, maupun yang diproses lebih lanjut menjadi perhitungan pengambilan kesimpulan ataupun untuk kepentingan visualisasi datanya.

Proses penelitian berangkat dari yang luas, kemudian memfokuskan, dan meluas lagi. Terdapat tahapan analisis data yang dilakukan dalam penelitian kualitatif, yaitu analisis domain, taksonomi, dan komponensial, analisis tema kultural.

a. Analisis domain (*Domain analysis*)

Analisis Domain adalah memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh dari tentang situasi social atau obyek penelitian.¹⁴² Ditemukan berbagai domain atau kategori. Diperoleh dengan pertanyaan *grand* dan *monitour*. Peneliti menetapkan domain tertentu sebagai pijakan untuk penelitian selanjutnya. Makin banyak domain yang dipilih maka akan semakin banyak waktu yang diperlukan untuk penelitian.

140 Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta 2012), h. 347

141 Arikunto Suharsim, *Prosedur Penelitian* (Jakarta Rineka Cipta 2017) h. 245-246

142 *Ibid*, h. 349

b. Analisis Taksonomi (Taxonomic analysis)

Analisis taksonomi adalah analisis terhadap keseluruhan data yang terkumpul berdasarkan domain yang telah ditetapkan.¹⁴³ Data yang terkumpul diurai secara rinci dan mendalam melalui analisis taksonomi.

Setelah peneliti melakukan analisis domain, sehingga ditemukan domain-domain atau kategori dari situasi sosial tertentu, maka selanjutnya domain yang dipilih oleh peneliti dan selanjutnya ditetapkan sebagai fokus penelitian, perlu diperdalam lagi melalui pengumpulan data di lapangan. Pengumpulan data dilakukan secara terus menerus melalui pengamatan, wawancara yang mendalam dan dokumentasi sehingga data yang terkumpul menjadi banyak, pada tahap ini penulis melakukan analisis taksonomi. Dalam hal ini peneliti berusaha melihat secara mendalam unjuk kerja pengawasan pengawas pendidikan agama Islam, kegiatan para pengawas pendidikan agama Islam, metode kerja, tempat kerja, interaksi antara pengawas pendidikan agama Islam dengan guru, serta hasil pengawasan yang diaplikasikan oleh pengawas pendidikan agama Islam dalam memberikan peran penting dalam penjaminan mutu pendidikan Islam.

c. Analisis komponensial (Componential analysis)

Pada analisis komponensial, yang dicari untuk diorganisasikan dalam domain bukanlah keserupaan dalam domain, tetapi justru yang memiliki perbedaan yang kontras. Data ini dicari melalui observasi wawancara dan dokumentasi yang terseleksi.¹⁴⁴ Data tersebut penulis sajikan secara naratif, terkait dengan aplikasi rekonstruksi peran pengawas sebagai agen perubahan pendidikan Islam di Indonesia.

d. Analisis tema kultural (Discovering cultural themes)

Analisis tema atau *discovering cultural themes*, sesungguhnya merupakan upaya mencari “benang merah” yang mengintegrasikan lintas domain yang ada. Dengan ditemukan benang merah dari hasil analisis domain, taksonomi, dan komponensial tersebut, maka selanjutnya akan dapat tersusun suatu “konstruksi bangunan” situasi sosial/obyek penelitian yang sebelumnya masih gelap atau remang-remang, dan setelah dilakukan penelitian, maka menjadi lebih terang dan jelas.¹⁴⁵

14 *ibid*

144 *Ibid*, h. 359-360

145 *Ibid*, h. 360

BAB VIII

PROFIL POKJAWAS PAI KABUPATEN KUNINGAN

A. Sejarah Pokjawas PAI kabupaten Kuningan

Pengawas pendidikan agama Islam (PAI) sebagai bagian penting dari komponen yang strategis bagi peningkatan mutu pendidikan anak bangsa, merupakan tenaga kependidikan yang memiliki tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab melakukan tugas pembinaan dan pengawasan dibidang akademik dan manajerial.

Untuk menjalankan tugas dan fungsinya pengawas dituntut memiliki kualifikasi dan kompetensi lebih unggul dari guru dan kepala sekolah, disamping harus mampu menjadi konsultan pendidikan yang senantiasa menjadi pendamping bagi guru dan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, pengawas juga diharapkan dapat sebagai agen dan pelopor dalam inovasi pendidikan di sekolah binaannya serta guru pendidikan agama islam pada sekolah umum, sehingga pada akhirnya mutu pengelolaan pembelajaran di satuan pendidikan banyak tergantung kepada kemampuan profesionalitas tenaga pengawas.

Upaya peningkatan kompetensi pengawas PAI pada tingkatan kabupaten yang tergabung dalam kelompok kerja pengawas pendidikan agama Islam (Pokjawas PAI) di kabupaten Kuningan sampai saat ini ternyata belum dapat memberikan jawaban dari tuntutan peningkatan profesionalisme dan kinerja pengawas disebabkan belum adanya usaha yang maksimal dalam pemberdayaan lembaga ini dan terkesan tidak menjadi prioritas dari program Pendidikan di lingkungan kementerian agama maupun dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Kuningan, maka untuk hal itu perlu adanya lembaga yang dapat mengambil peran sebagai perekat sekaligus menjadi wadah koordinasi tenaga pengawas pendidikan agama Islam yang tergabung dalam kelompok kerja pengawas pendidikan agama Islam (Pokjawas PAI) di kabupaten Kuningan..

Lembaga ini diharapkan menjadi solusi terhadap persoalan diatas sekaligus sebagai wadah untuk membantu menyamakan persepsi antar Pengawas dari semua jenjang terhadap kebijakan dan permasalahan pendidikan agama Islam yang selalu berkembang dan dinamis sesuai perkembangan zaman.

B. Visi Misi

Visi dan misi biasanya dirumuskan saat perusahaan sedang akan dibangun, karena visi dan misi perusahaan menjadi landasan dasar bagi sebuah perusahaan. Visi akan memberi wawasan yang menjadi tolak ukur pertumbuhan bisnis, memberikan gambaran usaha di masa mendatang, akan memberikan kontribusi

dalam membentuk besar dan kecilnya usaha yang akan dijalankan dan menjadi imajinasi mengenai posisi usaha dan kemana bisnis yang sedang dibangun akan dibawa. Visi dan misi yang telah dirumuskan dituangkan dalam bentuk tulisan, dengan maksud seluruh pihak mengetahui apa yang menjadi tujuan dari sebuah organisasi tersebut.¹⁴⁶

Suatu organisasi/perusahaan yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas, tentulah akan berdampak pada keadaan yang tidak terkontrol serta tidak memiliki gambaran yang jelas mengenai masa depan. Oleh karenanya seorang pemimpin sebaiknya membuat sebuah visi yang jelas. Pemimpin merupakan inspirator perubahan dan visioner, yang memiliki peran untuk memberikan arahan yang jelas pada sebuah organisasi/perusahaan.

Istilah visi berasal dari kata *vision* yang berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti penglihatan.¹⁴⁷ Yang dimaksud visi adalah sebuah pandangan tentang tujuan jangka panjang organisasi/ perusahaan atau rencana yang akan dicapai oleh suatu organisasi/ perusahaan. Visi biasanya berisi pernyataan yang singkat dan jelas, namun bisa mencakup semua tujuan dan cita-cita perusahaan.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), visi memiliki 5 pengertian : 148

- a. Kemampuan untuk melihat pada inti persoalan;
- b. Pandangan atau wawasan ke depan;
- c. Kemampuan untuk merasakan sesuatu yang tidak tampak melalui kehalusan jiwa dan ketajaman penglihatan;
- d. Apa yang tampak dalam khayalan
- e. Penglihatan; pengamatan.

Pengertian visi menurut istilah

Sementara menurut para ahli, pengertian visi sebagai berikut:

1. Visi adalah suatu pandangan yang jauh tentang organisasi/perusahaan, tujuan-tujuan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.¹⁴⁹ Menurut Kotler, visi merupakan suatu pernyataan tentang tujuan organisasi yang ditampilkan dalam pelayanan dan produk yang ditawarkan dan dikampanyekan yang biasanya berupa cita-cita masa mendatang, nilai-nilai suatu aspirasi, kebutuhan yang dapat dipenuhi, pelayanan kelompok masyarakat.
2. Menurut Wibisono visi¹⁵⁰ adalah serangkaian kata-kata bahkan rangkaian kalimat mengungkapkan impian, cita-cita, rencana, harapan

146 Moh. Muslim dan Sururin: "Kepemimpinan Kharismatik yang Visioner" dalam *Jurnal Esensi*, Vol. 19 No. 2/2016

147 *Ibid*

148 Tim Penyusun Kamus, Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Depdikbud RI, Jakarta, hlm. 1004

149 Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik, konsep, kasus, dan implementasi*, Grasindo, Jakarta, 2001, hlm. 24

150 Wibisono, *Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Erlangga, 2006, p. 43

sebuah perkumpulan, perusahaan, organisasi yang ingin dicapai di masa mendatang. Visi juga dapat dikatakan sebagai sesuatu yang sangat dibutuhkan untuk organisasi demi menjamin kesuksesan dan kelestarian organisasi/perusahaan jangka panjang. Dengan kata lain dapat diekspresikan bahwa visi merupakan *'want to be'* dari perkumpulan, perusahaan ataupun organisasi.

3. Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman.
4. Visi adalah angan-angan atau imajinasi seseorang tentang usaha atau bisnis atau diri mereka suatu saat nanti. Meskipun demikian visi harus realistis dan dapat diraih dengan strategi yang jelas dan terukur, oleh karena visi sebenarnya dapat menjadi tolok ukur pertumbuhan organisasi yang sedang dijalankan. Visi juga akan membentuk sosok organisasi atau bisnis pada masa yang akan datang dan menentukan besarnya bentuk tersebut. Dengan visi yang jelas akan menjadi alasan mengapa seseorang memasuki usaha dalam bidang yang selama ini dilakukan, serta menjadi imajinasi mengenai posisi usaha dan ke mana organisasi akan di bawa. Jadi visi adalah sebuah tujuan, keinginan, atau angan-angan (gambaran) masadepan organisasi/ perusahaan yang ingin dibangun, pilih, dan besarkan.
5. Visi merupakan sebuah daya ataupun kekuatan untuk melakukan suatu perubahan yang mendorong terjadinya proses suatu kreativitas dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Terdapat dua aspek mengenai visi, yakni visionary role dan implementation role. Artinya pemimpin tidak hanya mampu membangun atau menciptakan visi bagi sebuah organisasi, namun juga mempunyai kemampuan untuk menerapkan visi tersebut kedalam suatu rangkaian yang diperlukan guna mencapai visi tersebut.

Jadi visi adalah sebuah tujuan, keinginan, atau angan-angan (gambaran) masa depan perusahaan yang ingin dibangun, pilih, dan besarkan.

- a. Visi adalah suatu tulisan yang menyatakan cita-cita suatu perusahaan, instansi, atau organisasi di masa depan
- b. Visi adalah suatu tulisan singkat, fokus, dan jelas, yang merupakan arah sebuah perusahaan, instansi, atau organisasi.
- c. Visi adalah sebuah gagasan tertulis mengenai tujuan utama pendirian sebuah perusahaan, instansi, atau organisasi.

Istilah visi seringkali digandengkan dengan istilah misi. Kedua istilah tersebut seringkali disamakan. Berikut beberapa karakteristik visi:

1. Visi berupa cita-cita jangka panjang dan berorientasi kedepan
2. Visi adalah gambaran besar, tujuan utama dan cita-cita suatu perusahaan, instansi, pribadi atau organisasi di masa depan
3. Visi biasanya bersifat permanen, ketika suatu organisasi, lembaga atau instansi membuat Visi. Maka pantang bagi mereka untuk merubah visi tersebut. Hal ini juga berkaitan dengan kredibilitas dan konsistensi.
4. Visi biasanya terdiri dari satu deret kalimat atau poin yang jelas, padat dan mewakili segalanya
5. Berisi pernyataan-pernyataan umum.

Berbeda dengan pendapat di atas, Sudaryono ¹⁵¹ menjelaskan 7 karakteristik visi, yaitu:

1. Memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasikan.
2. Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan standar of excellence.
3. Menumbuhkan inspirasi semangat, kegairahan, dan komitmen.
4. Menciptakan makna bagi anggota organisasi.
5. Merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi.
6. Menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.
7. Kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.

Dari penjelasan di atas dapat diambil pengertian bahwa visi adalah suatu posisi atau kondisi yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu yang relative lama. Visi identik dengan tujuan akhir suatu perusahaan dan menjadi arah dan acuan dalam gerak dan laju perusahaan. Visi merupakan pernyataan satu kalimat yang menggambarkan jangka panjang perubahan yang diinginkan secara jelas dan inspirasional yang dihasilkan dari suatu organisasi atau program kerja.

Makna visi bagi organisasi

Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan Organisasi. Organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan Global sebagai tantangan zaman.

Pendapat lain mengatakan, visi adalah jantung dari kepemimpinan dan merupakan ukuran dari kepemimpinan yang efektif.

1. Visi adalah kunci bagi kepemimpinan,
2. Visi adalah inspirasi bagi kepemimpinan.
3. Visi memberikan legitimasi atas kepemimpinan selagi visi itu memberikan

151 Sudaryono, *Leadership: Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Lentera IlmuCendikia, 2014), 212-213

pembenaran yang masuk akal kepada para petugas di segala tingkat organisasi agar mereka memberikan energi, talenta, sumber daya, dan dedikasi bagi pencapaian suatu tujuan atau cita-cita.

4. Visi memberikan arahan dan kekuatan bagi kepemimpinan (sang pemimpin).

Kepemimpinan diawali dan diakhiri dengan visi. Rumusan visi bukan sekedar pajangan atau sekedar slogan, akan tetapi menjadi arah dan tujuan dari perusahaan. Oleh sebab itu menjadi bagian sebuah perusahaan yang harus disosialisasikan dan dijabarkan dalam misi, tujuan dan target-target sasaran. Tugas sang pemimpin adalah menentukan visi bagi organisasi yang dipimpinnya. Visi yang telah ditetapkan, maka seluruh elemen dan komponen dalam perusahaan tersebut harus mengimplementasikannya. Dimulai dari pimpinan yang menjadi role model dan teladan bagi karyawan di bawahnya.

Visi merupakan sebuah daya ataupun kekuatan untuk melakukan suatu perubahan yang mendorong terjadinya proses suatu kreatifitas dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Terdapat dua aspek mengenai visi, yakni *visionary role* dan *implementation role*. Artinya pemimpin tidak hanya mampu membangun atau menciptakan visi bagi sebuah organisasi, namun juga mempunyai kemampuan untuk menerapkan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian yang diperlukan guna mencapai visi tersebut. Penjelasan selanjutnya membahas tentang cara mencipta (membangun) visi.

Visi akan memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi, memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar, dan membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.

Cara membangun visi

Untuk membuat suatu visi, pemimpin dituntut untuk berpikir kreatif, inovatif, dan sistematis, oleh karena visi yang jelas akan sangat berpengaruh terhadap kualitas serta efektifitas dalam menghasilkan kinerja yang sesuai

dengan tujuan dan masa depan organisasi/perusahaan. Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elobarasi pemikiran mendalam dengan pengikut atau personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Pemimpin sebagai pencipta visi berarti mampu memikirkan secara kreatif masa depan perusahaan. Menurut Mulyadi, sebagai mana dikutip kembali oleh Sudaryono,¹⁵² ada dua tahapan dalam penciptaan visi, yaitu:

1. *Trend watching*, adalah kemampuan tingkat tinggi untuk dapat memprediksi kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang melalui kepiawaiannya dalam bidang yang digeluti serta kepekaan terhadap tanda-tanda alam dan

perubahannya sekaligus memiliki kekuatan mendekati diri pada Tuhan sebagai kekuatan supra natural luar biasa yang dapat membimbing perilaku yang dapat menangkap dari suatu gejala alam. Melalui trend watching pimpinan dapat mendeteksi arah perubahan di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang tersembunyi.

2. *Envisioning*, yaitu kemampuan pimpinan untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. *Envisioning* merupakan kemampuan manusia untuk menggambarkan sesuatu yang melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menggambarkan sesuatu yang akan diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, dan kemampuan untuk menggambarkan kondisi baru yang belum pernah dialami sebelumnya.¹⁵³

Kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam merumuskan visi dan misi perusahaan. Seorang pemimpin merumuskan visi, misi, strategic, dan nilai perusahaan atau bisnis. Sedangkan manajemen yang dipimpin oleh manajer adalah individu, atau departemen yang membuat perencanaan, program, taktik, kendali, dan anggaran untuk mewujudkan visi, misi, strategi, dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Terdapat lima aspek yang bisa dijadikan dasar dalam merumuskan visi, yaitu:

1. Menantang, memberi inspirasi, dan semangat,
2. Menciptakan tujuan, arah, dan komitmen,
3. Melampaui kepentingan setiap pribadi,
4. Menjadi bagian integral dari budaya organisasi perusahaan, dan
5. Tidak rumit, ringkas, mudah dipahami, dan dikomunikasikan.

Rumusan visi yang baik:

1. Mencerminkan cita-cita yang akan dicapai
2. Memiliki Orientasi masa depan perusahaan
3. Menimbulkan komitmen tinggi dari seluruh jajaran dan lingkungan organisasi
4. Memberikan arah dan fokus strategi perusahaan yang jelas, dan
5. Menjaga kesinambungan kepemimpinan perusahaan

Langkah-langkah dalam menyusun visi:

1. Melakukan riset, baik industri maupun pasar, lokasi dan organisasi itu sendiri termasuk karyawan, manajer, dan rekan bisnis.
2. Melakukan wawancara mengenai kebutuhan yang ada tetapi belum terpenuhi, mengetahui keinginan dan harapan dari pasar untuk menentukan sebuah strategi.

153 *Ibid*

3. Mengumpulkan data pasar.
4. Merumuskan susunan data dengan mencari trend dan unsur perbedaannya.
5. Merumuskan visi dan misi.
6. Mengkomunikasikan ke anggota organisasi melalui seminar. *Workshop*, presentasi, atau rapat.
7. Melakukan perbaikan visi dan misi berdasarkan saran dan kritik dari anggota sehingga mereka merasa memiliki dan menyusun visi dan misi. Hal ini penting karena rasa memiliki perlu dibangun dari bawah.
8. memperhatikan aspek analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).¹⁵⁴

Yang penting untuk diperhatikan bahwa visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Adalah tugas dan tanggung jawab pemimpin untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi.¹⁵⁵

Dalam prakteknya, visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan stakeholders dengan fase kegiatan sebagai berikut:

1. Pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan,
2. Merumuskan strategi secara konsensus,
3. Membulatkan sikap dan tekad sebagai total komitmen untuk mewujudkan visi menjadi suatu kenyataan

C. Visi Pokjawas PAI kabupaten Kuningan

“Bersama Bersinergi Menuju Peningkatan Inovasi dan Daya Saing”

Misi

Pengertian misi

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak yang berkepentingan di masa datang menurut Akdon.¹⁵⁶ Pernyataan misi mencerminkan tentang penjelasan produk atau pelayanan yang ditawarkan. Pernyataan misi harus: 1. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan. 2. Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. 3. Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.

154 Moh. Muslim dan Sururin: "Kepemimpinan Kharismatik yang Visioner" dalam *Jurnal Esensi*, Vol. 19 No. 2/2016 hal. 158

155 Sudaryono, *loc. cit.*, hlm. 212

156 Akdon. 2006. *Strategis Managemen for Educational Management*, Bandung: Alfabeta.

Menurut Wibisono.¹⁵⁷ Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Pengertian misi adalah tujuan dan alasan yang memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Misi pada dasarnya hanya bukan usaha formal untuk memperjelas apa yang dikehendaki, namun misi merupakan tahapan aksi yang akan dilaksanakan dari visi yang telah ada, guna mencapai suatu tujuan.

Tahapan penyusunan misi

Menurut Wibisono.¹⁵⁸ Tahap-tahap Penyusunan Misi yang umumnya dilakukan oleh perusahaan atau organisasi adalah: 1. Melakukan proses brainstorming dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi. 2. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting. 3. Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraph yang menggambarkan misi perusahaan. 4. Mengedit kata-kata sampai terdengar benar.

Tujuan misi

Menurut Wibisono.¹⁵⁹ Tujuan dari misi adalah mengkomunikasikan kepada stakeholders, di dalam maupun di luar organisasi, tentang alasan pendirian organisasi/perusahaan dan ke arah mana organisasi/perusahaan akan menuju.

Misi pokjawas PAI kabupaten Kuningan

- 1) Meningkatkan kompetensi pengawas pendidikan agama Islam
- 2) Meningkatkan kemampuan pengawas dalam melaksanakan kepengawasan, pembinaan, penilaian dan bimbingan dan pelatihan.
- 3) Meningkatkan kemampuan pengawas dalam penguasaan informasi komunikasi dan teknologi (ICT) dalam pelaksanaan tugas kepengawasan.
- 4) Mewujudkan tata kelola supervisi pendidikan agama Islam yang tepat dan akurat berbasis informasi komunikasi dan teknologi (ICT).

Organisasi yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas, tentulah akan berdampak pada keadaan yang tidak terkontrol serta tidak memiliki gambaran yang jelas mengenai masa depan. Dengan demikian seorang pemimpin sebaiknya membuat sebuah visi misi yang jelas. Pemimpin merupakan inspirator organisasi dan visioner, yang memiliki peran untuk memberikan arahan yang jelas pada sebuah organisasi atau lembaga.

157 Wibisono. 2006, *Manajemen Kinerja*, Erlangga

158 *Ibid*

159 *Ibid*

BAB IX

PERAN PENGAWAS PAI KABUPATEN KUNINGAN

Pendidikan merupakan usaha yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis untuk memotivasi, membina, membantu serta membimbing seseorang dalam mengembangkan segala kompetensinya sehingga mampu mencapai kualitas diri yang lebih baik. Pendidikan bukan suatu produk yang langsung jadi, tapi pendidikan merupakan suatu proses dan layanan. Proses dan layanan akan berjalan baik bila semuanya sepakat, bahwa pendidikan harus dibangun sejalan antara pembangunan fisik dan ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan yang bermutu sehingga mampu mendukung proses layanan pendidikan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Aktor pendidikan seperti guru, kepala sekolah, pengawas, dan dewan pendidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya diharapkan mampu bersinergi sebagai suatu sistem yang utuh sehingga dapat menciptakan pendidikan yang berkualitas.

Tugas terpenting pengawas pendidikan idealnya mampu memberikan alternatif pemecahan masalah dalam pembelajaran. Pengawas memiliki kiprahnya sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan tugas yang diembanya antara lain membimbing, membina, memantau, supervisi, mengevaluasi, membuat laporan serta menindaklanjuti hasil supervisi.

Berdasarkan data pengawas PAI pada tingkat sekolah dasar (SD) yang disampaikan Pokjawas PAI kabupaten Kuningan berjumlah 13 orang, dengan jumlah guru binaan sebanyak 658 sekolah. jumlah yang cukup ideal yaitu per satu orang pengawas yaitu sebanyak 50 orang guru. Dari rasio jumlah pengawas PAI. Dari jumlah pengawas tersebut yang memiliki kualifikasi usia produktif dibawah 50 tahun sebesar 38% dan di atas 50 tahun sebesar 62%. Kemudian pengawas PAI yang telah memenuhi kualifikasi pendidikan dengan tamatan Strata 2 (magister) sebanyak 85%, dan yang berpendidikan Strata 1 sebanyak 15%, Dari data tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia pengawas PAI pada tingkat sekolah dasar di kabupaten Kuningan dinilai sudah mumpuni dan sesuai dengan jumlah rasio guru.¹⁶⁰

A. Pelaksanaan Supervisi Pengawas PAI Kabupaten Kuningan.

Hasil yang diperoleh melalui penelitian ini pelaksanaan supervisi yang yang dikembangkan oleh pengawas dalam melaksanakan supervisi menggunakan teknik supervisi individual dan kelompok. Teknik individual dengan melakukan observasi kelas, kunjungan kelas, dan pertemuan individual), sedangkan teknik

160 Wawancara Koordinator pengawas SD, Drs. H. Timu Anwar tanggal 15 Noember 2020

supervisi kelompok adalah supervise atau pertemuan guru dalam kegiatan kerja kelompok seperti (KKGA). Kendala pengawas dalam melaksanakan supervisi disebabkan jumlah guru sasaran supervisi yang banyak dengan tempat yang berjauhan. Frekuensi kunjungan pengawas dalam melaksanakan supervisi dianggap masih kurang. Hal tersebut dilihat dari belum meratanya jumlah atau banyaknya guru mendapatkan kegiatan supervisi (class visit) oleh pengawas.

supervisi pembelajaran adalah bantuan dalam wujud layanan profesional yang diberikan oleh orang yang lebih ahli dalam rangka peningkatan kemampuan profesional, terutama dalam proses belajar mengajar.. Peran pengawas dalam membina guru atau yang lebih dikenal dengan istilah supervisi pendidikan/pengajaran, kedudukannya sangat strategis dalam rangka meningkatkan kemampuan profesionalisme guru khususnya dalam kegiatan belajar mengajar.

Pengawas diharapkan mampu membimbing, membina, dan mendorong guru dalam memecahkan problematika kegiatan belajar mengajar yang dihadapi guru. Peranan supervisor pendidikan yang disandang oleh pengawas dalam melaksanakan supervisi harus dihindarkan tindakan-tindakan yang bersifat menyuruh atau menggurui, tetapi hendaknya harus dilakukan dengan pola pendekatan kemitraan dengan jalan mendukung, membantu, dan membagi tugas dan pekerjaan kepada seluruh komponen pendidikan.

B. Dampak pelaksanaan supervisi

Secara umum pelaksanaan supervisi memiliki fungsi memberikan bantuan kepada guru yang memiliki permasalahan dalam proses pembelajaran. Proses memberi bantuan dilakukan secara alamiah, dengan target mencari solusi terhadap problem yang dimiliki guru. Oleh sebab itu, antara yang melakukan supervisi (supervisor) dengan yang disupervisi (supervised/guru) harus ada kesejajaran (pararel) dan lebih mengedepankan pendekatan profesional daripada pendekatan birokratik.

Dari hasil penelitian supervisi yang dilakukan pengawas mampu memberikan dampak yang positif dalam meningkatkan disiplin kerja guru khususnya dalam proses pembelajaran dan administrasi. Dengan adanya supervisi setidaknya guru akan berusaha melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar dalam pembelajaran dan administrasi pembelajaran. Juga dengan adanya supervisi yang dilakukan pengawas akan memberikan dampak yang positif terhadap kemajuan di sekolah. hal ini, disampaikan oleh para kepala sekolah yang menyambut baik terhadap kunjungan supervisi/kedatangan pengawas yang mampu meningkatkan motivasi kerja guru dan menjadikan guru dapat lebih disiplin kerja dalam administrasi dan proses pembelajaran.

Dengan hadirnya pengawas, guru dapat menjadikan disiplin kerja tersebut menjadi suatu kebiasaan. Supervisi dari pengawas dalam upaya menjadikan

disiplin kerja guru yang lebih baik yakni dengan memberikan pembinaan akan pentingnya disiplin dengan cara memberikan pengertian serta motivasi. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan secara rutin tersebut menimbulkan dorongan bagi guru untuk disiplin yang pada akhirnya dapat menjadi sebuah kebiasaan.

C. Analisis di Lapangan

Guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, dan melakukan pembimbingan dan pelatihan. Dengan demikian kedudukan guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan sangat tergantung dari kinerja guru. Sementara kinerja guru itu sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai guru di sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Sekolah sebagai pelaksana pembelajaran tidak mungkin mengawasi kinerja guru secara sendirian, meskipun mampu melakukannya namun tentunya tidak akan mampu mencapai prinsip-prinsip pengawasan.

Tugas tersebut ada pada pengawas dan menjadi tugas pengawas dalam memantau, membina dan mengevaluasi kinerja guru di sekolah dengan pembagian peran pada kepala sekolah terdapat fungsi perencanaan, pada guru terdapat fungsi pelaksanaan dan pada pengawas sekolah terdapat fungsi pengawasan, sehingga antara pengawas sekolah, guru dan kepala sekolah tidak terpisahkan atau berjalan sendiri-sendiri melainkan ketiganya sebagai satu kesatuan yang erat sebagai mitra kerja dalam mewujudkan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini berarti fungsi pengawasan oleh pengawas sekolah sebagai supervisor pendidikan harus terlihat dampaknya terhadap kinerja guru, sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang menjadi wilayah binaan kepengawasannya.

Dengan demikian kehadiran pengawas di sekolah harus menjadi bagian integral dalam peningkatan kinerja guru, dengan berkolaborasi bersama kepala sekolah membina dan meningkatkan kinerja guru di sekolah yang bersangkutan seoptimal mungkin sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sistem kepengawasan yang tidak profesional merupakan salah satu mata rantai penyebab rendahnya mutu pendidikan nasional. Usaha peningkatan mutu mengajar untuk memperbaiki pembelajaran dengan meningkatkan sistem kepengawasan yang profesional merupakan salah satu usaha untuk memutus mata rantai tersebut.

Menurut Suhardan¹⁶¹ pengawasan selama ini masih berorientasi pada administratif, pengamatannya masih terhadap lingkup fisik material yang mudah diamati, tidak pada pembelajaran yang dilaksanakan guru. Padahal pembelajaran merupakan kegiatan inti dalam meningkatkan mutu pendidikan di suatu sekolah.

161 Suhardan, 2014 "Supervisi Profesional" penerbit Alfabeta

Guru stress bahkan ada yang sakit mendadak bila akan ada supervisi dari pengawas karena beranggapan yang dicari kesalahan dan kekurangannya, padahal fungsi pengawasan merupakan suatu proses kegiatan yang terdiri dari kontrol, inspeksi dan supervisi pembinaan terhadap permasalahan yang dihadapi guru dalam pembelajaran. Kontrol bertujuan untuk memeriksa apakah pekerjaan berjalan seperti yang telah direncanakan. Inspeksi merupakan pemeriksaan di tempat kerja untuk mengetahui bagaimana proses pekerjaan dilakukan, dan supervisi merupakan pembinaan, bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pekerjaan.

Permasalahan lain yang ditemukan bahwa guru menganggap supervisi itu hanya menilai kinerja guru dengan menggunakan instrumen supervisi, setelah itu selesai tugasnya sebagai supervisor dan telah memiliki bukti melaksanakan supervisi apabila ditanya atasan nantinya. Ada juga yang menindaklanjuti hasil supervisi, tetapi hanya sebatas kelengkapan administrasi saja baik administrasi kelas maupun administrasi pembelajaran. Padahal banyak yang lain perlu diperhatikan seperti pengelolaan kelas, pelaksanaan pembelajaran, metode dan media pembelajaran, penilaian dan tindak lanjut hasil belajar siswa. Jika kegiatan seperti itu berkelanjutan terus menerus, apa yang akan diketahui dan diperoleh guru dari hasil supervisi dan pada akhirnya akan membuat jenuh dengan hal-hal seperti itu dari masa ke masa karena tidak memperoleh pengetahuan baru untuk perbaikan pembelajaran. Permasalahan pengawas dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor pendidikan tidak dapat dilepaskan dari beberapa kendala baik secara internal maupun eksternal.

Secara internal kendala kegiatan supervisi dapat diidentifikasi menjadi dua jenis, yakni kendala yang berhubungan dengan teknis dan kendala yang bersifat non-teknis. Secara teknis kendala pengawas dalam mengadakan kegiatan supervisi yaitu kendala yang berhubungan dengan kemampuan atau keterampilan sebagai supervisor, sedangkan kendala yang bersifat non-teknis diantaranya jika pengawas tidak hadir sementara guru kurang respon, maka jadwal kegiatan supervisi menjadi terganggu. Selain itu, frekuensi kunjungan supervisi akademik oleh pengawas baik dilihat secara kualitas maupun kuantitas dianggap masih belum optimal. Supervisi baru diprioritaskan pada guru PNS. Sementara guru honorer jarang di sentuh, padahal semua guru memiliki potensi untuk berkreasi dan meningkatkan kinerjanya.

Namun demikian seringkali banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan berbagai potensinya secara optimal, baik itu berupa kemampuan guru itu sendiri dalam proses belajar mengajar, maupun sarana dan prasarana pendidikan yang tersedia. Mengingat hal tersebut sangat dirasakan perlunya supervisi yang berkesinambungan dengan program yang terarah dan sistematis terhadap guru.

Pelaksanaan supervisi yang berkaitan dengan upaya supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran dikenal dengan supervisi akademik. Supervisi akademik merupakan salah satu cara penilaian kinerja terhadap guru melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat dan hati-hati. Melalui kegiatan supervisi akademik yang dilakukan diharapkan guru akan memberi feedback dengan perbaikan mutu kinerja. Hal ini menunjukkan pentingnya supervisi akademik pengawas PAI dalam meningkatkan kinerja guru.

Pelaksanaan supervisi akademik dilakukan pengawas PAI sebagai tenaga kependidikan yang diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan khususnya sekolah perlu terus melakukan upaya dengan memposisikan diri sesuai dengan fungsi dan perannya secara tepat dalam konteks peningkatan kualitas pembelajaran PAI yang dilaksanakan oleh guru PAI, sehingga peran yang dijalankan tersebut, akan makin memberi dampak signifikan bagi peningkatan kinerja guru PAI. Oleh karena itu, dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam peningkatan kinerja guru, perlu adanya strategi pada peningkatan kompetensi pedagogik yang menjadi sangat penting dan menjadi dasar dalam setiap melaksanakan fungsi kepengawasan, sehingga kontribusi pengawas PAI bagi peningkatan kinerja guru PAI semakin bermakna.

Mengingat adanya permasalahan yang dihadapi secara umum seperti, seringnya pergantian tugas kerja pengawas mengakibatkan kurang efektif dan kurang intensifnya pengawas dalam melaksanakan pembinaan terhadap guru di wilayah binaan kepengawasannya. Selain itu, pengawas seringkali lebih menekankan pengawasan pada segi prosedur dan administrasi daripada substansi pendidikan, melaksanakan pengawasan sambil lalu, dan tidak diikuti dengan tindak lanjut. Padahal jika kunjungan pengawas lebih sering dan lebih banyak membantu guru baik melalui kegiatan pembinaan, pemantauan, penilaian maupun pembimbingan dan pelatihan melalui supervisi akademik yang dilakukan akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Kontribusi ini menunjukkan bahwa jika pengawas PAI dalam melaksanakan supervisi akademik dilakukan secara optimal, berkala dan berkesinambungan, maka peningkatan kinerja guru pun akan optimal juga, demikian juga sebaliknya.

Sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui peran pengawas sekolah terhadap mutu pendidikan sebagai agen perubahan, maka peneliti mengumpulkan data dengan observasi, dokumentasi, dan wawancara terhadap informan yang terpilih yaitu, pengawas PAI SD, kepala sekolah dan guru.

Peran Pengawas PAI di sekolah

Adapun yang menjadi konsep peran pengawas dalam penelitian ini adalah fungsi dan tugas utama pengawas PAI dalam meningkatkan mutu pendidikan dan

penyusunan program pendidikan oleh pengawas terhadap mutu pendidikan di Kabupaten Kuningan.

Beberapa pernyataan dari informan menunjukkan, bahwa selama ini pengawas PAI sudah memiliki peran sebagaimana yang diharapkan guru di sekolah. Yaitu partner/mitra pendidik, sebagai inovator, sebagai konsultan dan sebagai motivaor. ¹⁶² Keberhasilan guru dalam aspek akademik juga tidak luput dari kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas. Hal ini bisa dilihat dari frekuensi kunjungan pengawas dan kehadiran pengawas sekolah untuk melakukan pengawasan atau pun pembinaan di KKG bisa dikatakan baik, karena dalam satu semester pengawas bisa melakukan kunjungan 2-3 kali.

Pernyataan tersebut juga di perkuat dengan hasil wawancara dengan Ibu Hj. Nuraini, beliau mengatakan bahwa : Pengawas itu sering datang ke sekolah, karena selain untuk mengawasi guru, kalau ada kegiatan monitoring dan evaluasi kita diberikan pengarahan, selanjutnya kalau awal tahun ajaran baru pengawas datang untuk memonitoring keadaan sekolah, melihat kehadiran guru pada hari pertama masuk sekolah serta mengecek kelengkapan administrasi guru. namun kalau khusus pembinaan guru biasanya hanya 2-3 kali dalam satu semester. hal tersebut sesuai dengan peran pengawas sebagai mitra, inovator, konsultan dan motivator. ¹⁶³

Sedangkan Bapak Uha Nasuha, mengatakan mengenai kehadiran pengawas sekolah, tidak menentu kehadirannya. Dalam satu semester kemungkinan pengawas hanya hadir 2 kali untuk melakukan kunjungan. Dalam kunjungannya pengawas sekolah melakukan proses pengawasan dan pembinaan. ¹⁶⁴

Bapak Juhana, selaku kepala sekolah sekaligus ketua K3S, juga menambahkan mengenai kehadiran pengawas sekolah itu tidak ditentukan kehadirannya karena kehadiran pengawas sekolah itu disesuaikan dengan kebutuhannya saja. Kira-kira dalam satu semester pengawas sekolah bisa berkunjung sebanyak 2-3 kali. ¹⁶⁵

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui pada kegiatan supervisi oleh pengawas PAI di kabupaten Kuningan, sudah dilaksanakan atau dikelola dengan baik. Selain itu mengenai kehadiran pengawas sekolah dalam melaksanakan pengawasan ataupun pembinaan telah berjalan **baik** dan dilakukan sesuai dengan kebutuhan guru di sekolah.

162 Wawancara Drs. Timu Anwar Nurhidayat, M.Pd, *Koordinator pengawas PAI SD Kabupaten Kuningan* tanggal 12 Mei 2021 Pukul 10.00 WIB

163 Wawancara Hj. N. Nuraini, Ketua KKG PAI Kecamatan Cilimus. 02 Juni 2021

164 Wawancara Uha Nasuha, GPAI SDN Cibentang.. 05 Mei 2021

165 Wawancara Juhana, S.Pd.SD kepala sdn 2 ciloa sekaligus ketua k3s kecamatan kramatmulya

Program Penunjang Lainnya Selain melakukan supervisi akademik, ada beberapa kegiatan penunjang lainnya yang dilakukan pengawas sekolah sebagai program pembinaan, yakni:

a) Workshop

Dalam rangka peningkatan kompetensi guru khususnya mengenai kompetensi pedagogik, pembinaan yang biasanya diberikan oleh pengawas yaitu melalui kegiatan workshop. Kegiatan workshop ini paling efektif dilakukan di setiap KKG, karena dalam kegiatan ini pengawas dan guru dapat saling berinteraksi untuk memecahkan suatu permasalahan tertentu. Selain dapat berdiskusi dengan pengawas, dalam kegiatan workshop ini pengawas sekolah juga dapat memberikan informasi dalam rangka mengupdate pengetahuan guru serta banyak memberikan motivasi bagi guru, sehingga dengan adanya workshop, kegiatan pembinaan yang dilakukan pengawas di sekolah dapat berjalan dengan baik. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Timu Anwar Nurhidayat :
166

Kegiatan pembinaan yang paling sering dilakukan pengawas yaitu dalam kegiatan workshop. Pernyataan ini pun diperkuat dengan keterangan kepala sekolah berikut ini:

Banyak upaya yang dilakukan oleh pengawas sekolah dalam melaksanakan pembinaan. Contohnya saja pengawas sekolah hadir dalam berbagai kegiatan workshop. Dalam kegiatan ini pengawas menjadi narasumber untuk menginformasikan mengenai perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan atau mengupdate kemampuan guru.¹⁶⁷

b) Pelatihan Guru

Selain workshop, kegiatan pembinaan yang dilakukan pengawas PAI sebagai peran konsultan yaitu berupa pelatihan guru. Pelatihan ini ditunjukkan kepada GPAI sebagai proses memberikan bantuan agar guru maupun kepala sekolah dapat menguasai keterampilan khusus atau membantu untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan tugasnya dalam proses pembelajaran. Contohnya, pelatihan pembuatan Karya Tulis Ilmiah (KTI) bagi guru, maka Pojawas beserta pengawas bekerjasama untuk melatih guru-guru dalam pembuatan KTI, RPP, hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam merancang KTI sebagai persyaratan KNP, dan RPP, sesuai dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar yang telah ditetapkan, sehingga guru dapat terarah dalam mengimplementasikannya. Tidak hanya terfokus dengan pembuatan KTI, RPP melalui pelatihan, guru pun jadi mampu merancang Promes maupun Prota. Pengawas banyak memberikan arahan dalam pembuatannya.¹⁶⁸

166 Wawancara dengan Drs. Timu Anwar Nurhidayat, M.Pd, tanggal 12 Mei 2021

167

168 Wawancara Ipah Syaripah, S.Pd.I, GPAI SDN Babakan Reuma Sindang Agung 03 Mei 2021

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelatihan guru sering dilakukan pengawas sekolah sebagai salah satu bentuk pembinaan. Pelatihan ini dilakukan pengawas sekolah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Kegiatan pelatihan juga tidak selalu diadakan oleh pengawas sekolah, biasanya guru-guru juga mendapatkan pelatihan dari dinas pendidikan.

c) Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas merupakan teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah, pengawas sekolah dan pembina lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar, sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam rangka pembinaan guru. Kegiatan kunjungan kelas biasanya dilakukan pengawas sekolah pada saat melakukan kegiatan monitoring :

Saya pernah mendapat pembinaan berupa kunjungan kelas. Kebetulan pengawas sekolah basicnya sama dengan saya yaitu guru biologi. Pengawas sekolah masuk ke kelas pada saat proses belajar mengajar sedang berlangsung dan memantau kegiatan proses pembelajaran hingga berakhir. Dari kegiatan ini pengawas sekolah dapat melihat kelebihan dan kekurangan saya pada saat mengajar sehingga pengawas sekolah dapat menilai kinerja guru dan mendapatkan data sebagai bahan pembinaan serta dapat melihat kualitas guru secara langsung.¹⁶⁹

Dengan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kegiatan kunjungan kelas perlu dilakukan agar pengawas sekolah dapat memantau secara langsung kegiatan guru selama proses pembelajaran sehingga pengawas sekolah dapat menilai kinerja guru dan mendapatkan data sebagai bahan acuan untuk melakukan pembinaan. Dari pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam program penunjang, kegiatan kunjungan kelas merupakan salah satu cara untuk melakukan pembinaan. Dengan melakukan kunjungan kelas, pengawas sekolah akan mendapatkan bahan untuk melakukan pembinaan yang pelaksanaanya dilakukan melalui kegiatan workshop dan pelatihan. Dengan kegiatan workshop dan pelatihan ini diharapkan dapat menjadi sarana pengembangan dan peningkatan kualitas guru terutama dalam aspek pedagogik

Pelaksanaan Supervisi di Sekolah

Temuan menunjukkan, bahwa kaitan pelaksanaan supervisi dengan melakukan pembinaan terhadap guru di sekolah sudah baik. Beberapa pernyataan dari hasil wawancara menunjukkan bahwa selama ini pengawas PAI sudah melaksanakan peran sebagaimana yang diharapkan guru binaan di sekolah. Keberhasilan guru dalam aspek akademik juga tidak luput dari kegiatan supervisi

169 Wawancara dengan Drs. Timu Anwar Nurhidayat, M.Pd, tanggal 12 Mei 2021

yang dilakukan oleh pengawas. Hal ini bisa dilihat dari frekuensi kunjungan pengawas yang baik. Kehadiran pengawas sekolah untuk melakukan pengawasan atau pun pembinaan di KKG bisa dikatakan cukup baik, karena dalam satu semester pengawas bisa melakukan kunjungan 2-3 kali bahkan bisa lebih.

Pengawas sebagai partner/rekan kerja guru dalam meningkatkan keberhasilan dan mutu pendidikan di sekolah, melalui diskusi dan komunikasi yang baik antara guru dengan pengawas, bersikap terbuka dan selalu siap melayani setiap keluhan yang dihadapi guru, juga sebagai mitra dalam membantu kesulitan guru.¹⁷⁰ sementara guru sebagai pemeran utama serta ujung tombak kegiatan pembelajaran yang berinteraksi langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran. Guru adalah pelaksana terdepan pendidikan anak-anak di sekolah. Berhasil tidaknya upaya peningkatan kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh kemampuan yang ada pada guru. Mengingat begitu pentingnya peranan guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan maka sudah selayaknya bila kemampuan guru ditingkatkan melalui program pembinaan secara terus menerus melalui kegiatan kepengawasan. Kunjungan ke sekolah dan observasi kelas yang merupakan teknik seorang pengawas dalam pelaksanaan supervisi di sekolah.¹⁷¹

Ngalim Purwanto,¹⁷² menyatakan bahwa “Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melaksanakan tugas mereka secara efektif”. Dalam hal ini, jelaslah bahwa unsur utama dari pelaksanaan supervisi adalah pembinaan yang dilakukan pengawas sekolah kepada semua guru di sekolah binaannya. Melalui kegiatan supervisi guru mendapatkan bimbingan, arahan dan pembinaan dari pengawas sekolah mengenai berbagai kendala yang dialami dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Supervisi akademik sama maksudnya dengan konsep supervisi pendidikan (*educational supervision*) sering disebut pula sebagai *Instruksional Supervision* atau *Instruksional Leadership*, yang menjadi fokusnya adalah mengkaji, menilai, memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan mutu kegiatan belajarmengajar yang dilakukan guru (perorangan atau kelompok) melalui pendekatan bimbingan dan konsultasi dalam nuansa dialog profesional.

Syaiful Sagala,¹⁷³ menegaskan pengawasan atau supervisi pendidikan adalah usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Supervisi akademik merupakan upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran.

170 Wawancara dengan Yayan Piyana, S.Pd.I, ketua KKG PAI SD Kecamatan Kramatmulya

171 Wawancara dengan Linda, S.Pd.I, G PAI SD Cilimus Kecamatan Cilimus. tanggal 25 April 2021

172 Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1998), h. 76

173 Syaiful Sagala *Supervisi Pembelajaran. Dalam Profesi Pendidikan*. Bandung, Alfabeta (2010).

Dengan demikian, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya. Tujuan supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang harus dicapai peserta didik. Pengembangan kemampuan guru mencapai tujuan pembelajaran selain ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan guru mengajar, juga peningkatan komitmen (commitment), kemauan (willingness) dan motivasi (motivation) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan lebih meningkat

Jerry H. Makawimbang¹⁷⁴ menyatakan secara sederhana prinsip prinsip supervisi adalah sebagai berikut: (1) supervisi hendaknya memberikan rasa aman kepada pihak yang disupervisi; (2) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif; (3) Supervisi hendaknya realistis didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya; (4) Kegiatan supervisi hendaknya terlaksana dengan sederhana; (5) Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya terjalin hubungan profesional, bukan didasarkan atas hubungan pribadi; (6) Supervisi hendaknya didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap pihak yang disupervisi; dan (7) Supervisi harus menolong guru agar senantiasa tumbuh sendiri tidak tergantung pada kepala sekolah.

Jerry H. Makawimbang¹⁷⁵ menyatakan bahwa sasaran supervisi akademik antara lain adalah untuk membantu guru dalam hal: (a) Merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan; (b) Melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan; (c) Menilai proses dan hasil pembelajaran/bimbingan; (d) Memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan; (e) Memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik; (f) Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar; (g) Memberikan bimbingan belajar pada peserta didik; (h) Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan; (i) Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan; (j) Memanfaatkan sumber-sumber belajar; (k) Mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, dan pendekatan) yang tepat dan berdaya guna; (l) Melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan; dan (m) Mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.

Dalam melaksanakan supervisi akademik, pengawas sekolah harus mengetahui dan memahami serta melaksanakan teknik-teknik dalam supervisi. Berbagai teknik yang dapat digunakan oleh pengawas sekolah dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok maupun secara perorangan ataupun dengan cara langsung bertatap muka dan cara tak langsung

174 Jerry H. Makawimbang. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung, Alfabeta. (2011)

175 *ibid*

bertatap muka atau melalui media komunikasi Syaiful Sagala.¹⁷⁶ Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan koordinator pengawas PAI SD kabupaten Kuningan menyatakan bahwa teknik yang dilakukan ketika supervisi adalah kunjungan kelas, observasi kelas, rapat rutin KKG, workshop dan seminar.¹⁷⁷ Dengan demikian, pengawas sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor pendidikan tidak dapat dilepaskan dari beberapa kendala baik secara internal maupun eksternal. Secara internal kendala kegiatan supervisi dapat diidentifikasi menjadi dua jenis, yakni kendala yang berhubungan dengan teknis dan kendala yang bersifat non-teknis.

Secara teknis kendala pengawas dalam mengadakan kegiatan supervisi yaitu kendala yang berhubungan dengan kemampuan atau keterampilan sebagai supervisor, sedangkan kendala yang bersifat non-teknis diantaranya adalah jika pengawas tidak hadir sementara guru-guru yang lain kurang respon, maka jadwal kegiatan supervisi menjadi terganggu.

Ada beberapa upaya pelaksanaan supervisi yang diungkapkan oleh pengawas sekolah dalam melaksanakan kegiatan supervisi akademik dalam rangka meningkatkan kemampuan atau profesionalisme guru, yaitu: (a) Setiap awal semester diadakan pembimbingan secara kelompok terhadap guru-guru yang akan disupervisi; (b) Pengawas melaksanakan bimbingan tentang penyusunan/pembuatan administrasi/perangkat pembelajaran; (c) Menekankan agar warga sekolah, terutama kepada guru supaya selalu memperhatikan disiplin kerja dalam melaksanakan tugas mengajarnya sebagai guru; (d) Memberikan bimbingan kepada guru tentang cara-cara mengajar yang menarik dan menyenangkan; (e) Melakukan pembinaan dan bimbingan kepada guru dalam menggunakan media pembelajaran, teknik/metode mengajar; (f) Memberikan format-format perangkat pembelajaran yang baru kepada guru, dan dibimbing cara mengisinya; dan (g) Melalui kegiatan IHT sekolah dilakukan pelatihan pengembangan diri guru, yakni kegiatan penelitian karya ilmiah (Penelitian Tindakan Kelas).

Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan hasil wawancara, bahwa dalam pelaksanaan supervisi selalu dimulai dari perangkat administrasi guru yaitu dimulai dari pembuatan RPP, menerapkan berbagai metode pembelajaran dan bekerjasama dengan pokjawas untuk melaksanakan pelatihan.¹⁷⁸

Hasil wawancara terhadap kepala sekolah menyebutkan bahwa untuk mengatasi kesulitan tentang administrasi terutama perubahan kurikulum dari KTSP menjadi kurikulum 2013 pihak sekolah dan pengawas mengadakan

176 ibid

177 Wawancara dengan Drs. Timu Anwar Nurhidayat, M.Pd, tanggal 12 Mei 2021

178 Wawancara dengan Drs. Timu Anwar Nurhidayat, M.Pd, tanggal 12 Mei 2021

pelatihan. Selain pelatihan tentang administrasi KBM juga dilaksanakan pelatihan pembuatan PTK.¹⁷⁹

Dampak Pelaksanaan Supervisi

Sumber daya manusia yang memiliki ketangguhan daya saing dan kualitas yang tinggi sangat dibutuhkan oleh bangsa untuk menghadapi globalisasi yang penuh persaingan ketat dalam semua aspek kehidupan, kesuksesan menghasilkan warga negara sebagai sumber daya yang kompetitif dan berkualitas sangat tergantung pada kualitas proses pendidikan di sekolah maupun luar sekolah.

Kinerja guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus menerus agar dapat mempersiapkan generasi yang tidak saja memiliki keterampilan dan keahlian di bidangnya masing-masing tetapi juga berakhlak mulia, artinya kinerja guru mempunyai peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini juga dinyatakan oleh Achmad bahwa betapapun baik dan lengkapnya kurikulum, media, metode, sarana dan prasarana namun keberhasilan pendidikan terletak pada kinerja guru.¹⁸⁰

Kinerja guru perlu ditingkatkan karena memiliki tanggungjawab dalam pembentukan kemampuan dan mental siswa, untuk itu masalah - masalah yang terkait dengan kinerja guru baik dilihat dari aspek fisik maupun psikologisnya perlu menjadi perhatian dari pengawas selaku supervisor juga motivator. Haltersebut sesuai dengan yang di sampaikan hasil wawancara terhadap ketua KKG PAI Cilimus bahwa melalui berbagai kegiatan dan pertemuan selalu memberikan motivasi agar dapat bekerja secara profesional sebagai guru.¹⁸¹

Keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat terkait dengan kemampuan pengawas dalam melaksanakan supervisi kepada para gurunya seperti memberikan bantuan baik yang berupa bimbingan, pembinaan dan layanan yang dapat memajukan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu pengawas selaku supervisor harus mampu mengembangkan potensi kreativitas dari guru yang dibinanya baik melalui pelatihan, workshop tentang pendidikan.

Dinyatakan sahertian bahwa kebanyakan masalah timbul dalam proses pembelajaran di sekolah bukan kurangnya pengetahuan tentang teknik mengajar tapi karena putus mata rantai, yaitu hubungan-hubungan kemanusiaan yang terputus antara guru dan pengawas.¹⁸² Rendahnya hasil belajar siswa dan menurunnya nilai yang diperoleh para lulusan yang peneliti ketahui berdasarkan

179 Wawancara Juhana, S.Pd.SDkepala sdn 2 ciloa sekaligus ketua k3s kecamatan kramatmulya, tanggal 08 Juni 2021

180 Ahmad Sanusi dan dkk, *Studi Pengembangan Modal Pendidikan Profesional bagi Tenaga Pendidik*, (Bandung

181 Wawancara Hj. N. Nuraini, Ketua KKG PAI Kecamatan Cilimus. 02 Juni 2021

182 Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka membangun Sumber daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), h. 20.

pengamatan dan hasil wawancara dengan beberapa kepala sekolah, karena menurunnya kinerja guru. Hal ini menunjukkan kinerja guru akan berdampak buruk terhadap mutu pendidikan, oleh karena itu perlu untuk mengidentifikasi faktor apa yang memberikan dampak baik dan buruk terhadap kinerja guru diantaranya sebagaimana dinyatakan oleh Mitrani dan Dalzil bahwa faktor yang dapat memberikan dampak baik dan buruk terhadap kinerja guru adalah pelaksanaan supervisi, tanggung jawab, standar kerja, motivasi, kebebasan, dan rendah hati.¹⁸³

Dalam perjalanan sejarah pendidikan istilah supervisi dalam pendekatan tradisional diartikan dengan “to watch over”, “direct” “oversee”, “superintend.” Sehingga pengawas (supervisor) dianggap sebagai instrumen untuk mengontrol guru dan instruksional guru. (Glickman.¹⁸⁴ Peran pengawas selalu diasosiasikan dengan monitor, evaluasi, intimidasi, otoritas, stres, administratif dan lain sebagainya. Dengan demikian hubungan supervisor dengan guru/kepala sekolah binaan terkesan hirarkis sekali.

Namun sekarang paradigma tersebut telah bergeser menuju pendampingan. Seorang supervisor harus mampu memberikan pendampingan untuk pengembangan profesional guru sehingga guru dan seluruh komponen sekolah dapat mencapai tujuannya. Model yang dikembangkan adalah model kolegial dan paradigma tersebut meliputi hal-hal dibawah ini: 1. Hubungan kolegial bukannya hirarkis antara guru dan supervisor. 2. Supervisi adalah area guru dan pengawas 3. Fokus pada pertumbuhan guru bukan pada ketaatan guru. 4. Sebagai fasilitas dalam bekerjasama dengan yang lain dalam usaha perbaikan pembelajaran. 5. Keterlibatan guru dalam proses reflektif inquiry. (Gordon)

Dengan demikian hubungan antara supervisor dan guru tidak bersifat hirarkis namun kolegial, guru tidak merasa hanya diawasi atau dikontrol namun didampingi supaya dapat mengembangkan intruksional secara mandiri sebisa mungkin. Dalam pengertian ini pengawas tidak boleh hanya hadir apabila ada masalah saja. Diperlukan semacam “lem” antara pengawas dan guru sehingga selalu muncul “link” antar keduanya sehingga semua tercipta harmoni untuk mencapai tujuan sekolah.hal tersebut sejalan dengan peran pengawas sebagai partner/rekan guru, sesuai dengan hasil wawancara dengan koordinator pengawas PAI SD menyatakan bahwa sebagai partner selalu terbuka terhadap berbagai permasalahan/keluhan yang dihadapi guru berkaitan dengan KBM. ¹⁸⁵ pendapat serupa disampaikan oleh kepala sekolah SDN 2 Ciloa, pengawas sebagai partner/rekan guru dapat bersikap terbuka dan saling sharing masalah pembelajaran baik formal maupun secara non formal.pengawas adalah mitra yang

183 Mitrani dan Dalziel, Manajemen SDM berdasarkan Kompetensi, (Jakarta: Intermasa, 1995), h. 12.

184 Glickman, Carl D. Et. al., 2010, *Supervision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson Education Inc.

185 Wawancara dengan Drs. Timu Anwar Nurhidayat, M.Pd, tanggal 12 Mei 2021

paling mengerti akan kondisi guru, sering berdiskusi dalam meningkatkan mutu pembelajaran baik di kelas maupun forum rapat KKG.¹⁸⁶

Dari hasil penelitian yang dilakukan terlihat bahwa pelaksanaan supervisi berdampak signifikan terhadap unjuk kerja guru PAI. Hasil ini ditunjukkan dari hasil penelitian bahwa teknik supervisi yang dilakukan sudah baik sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Hal ini tercermin pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang dilakukan guru serta administrasi yang ada, ini mengindikasikan bahwa guru sudah bisa merasakan bimbingan yang maksimal dari pengawas. Dampak yang diperlihatkan antara pelaksanaan supervisi terhadap kinerja guru adalah bersifat positif yang artinya pelaksanaan supervisi yang semakin baik akan meningkatkan kinerja dari guru tersebut. Pelaksanaan supervisi merupakan suatu usaha untuk membantu guru dalam memecahkan masalah-masalah yang mengganggu dan menghambat efektifitas kerja dalam proses belajar mengajar.

Dari hasil ini terlihat bahwa pelaksanaan supervisi memang berdampak secara signifikan dan positif terhadap kinerja guru. Untuk itu pelaksanaan supervisi ini sangat perlu dijalankan dengan baik dan benar karena dengan adanya supervisi dapat meningkatkan kemampuan profesional guru, sehingga ia mampu mengolah dirinya sendiri dan mampu mengembangkan pembelajaran yang baik sehingga membawa siswa menjadi lulusan yang berkualitas tinggi.

Seperti yang dikemukakan Sergovanni yang diungkapkan kembali oleh Ibrahim Bafadal yang menyatakan ada 3 fungsi supervisi yaitu fungsi pengembangan, fungsi motivasi dan fungsi kontrol. Sehingga jika pelaksanaan supervisi dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dapat meningkatkan keterampilan guru dalam mengelola proses pembelajaran.¹⁸⁷ Pelaksanaan supervisi itu sendiri juga harus didukung oleh pengembangan strategi dan media-media, dan harus dievaluasi secara berkala. Hal ini harus dilakukan karena tanpa adanya evaluasi maka tidak akan diketahui sejauh mana pelaksanaan supervisi tersebut telah berjalan dan mampu meningkatkan keterampilan seorang guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Marks dan Stoops yang dikutip Bafadal mengenai langkah-langkah dalam melaksanakan supervisi, dimana salah satunya adalah pengembangan strategi dan media serta penilaian.¹⁸⁸

Hal ini juga diperkuat dengan respon yang positif dari guru dan kepala sekolah terhadap kehadiran pengawas PAI di sekolah. Respon positif ini harus sepenuhnya dimanfaatkan oleh pengawas untuk melakukan langkah-langkah strategis dalam meningkatkan profesionalitas guru. Tingkat respon guru dan kepala sekolah terhadap pengawas mempunyai pengaruh yang besar dalam

186 Wawancara Juhana, S.Pd.SDkepala sdn 2 ciloa sekaligus ketua k3s kecamatan kramatmulya, tanggal 08 Juni 2021

187 Ibrahim Bafadal, *Peningkatan profesional guru*, h. 4.

188 *Ibid*, h. 41

melakukan strategi kepengawasan dan terhadap kondisi yang dirasakan dalam melakukan supervisi antara pengawas sekolah umum dengan pengawas PAI yang ruang lingkup kepengawasannya sangat berbeda.

D. Pengawas Sebagai Agen Perubahan

1. Pengertian Agen Perubahan

Didalam era globalisasi yang mendunia saat ini, perubahan terus bergerak cepat baik itu dalam produk baru, pasar baru, cara berfikir dan kompetensi baru, serta teknologi yang semakin canggih. Perubahan tersebutlah dapat menjadi peluang atau mungkin bisa menjadi sebuah tantangan dalam menghadapi persaingan-persaingan yang ketat. Menurut Soerjono Soekanto menyatakan, pihak-pihak yang menghendaki perubahan dinamakan Agent of Change, yaitu seseorang atau sekelompok orang yang mendapat kepercayaan sebagai pemimpin satu atau lebih lembaga-lembaga kemasyarakatan Soekanto, ¹⁸⁹. Dalam rumusan Havelock agent of change yaitu orang yang membantu terlaksananya perubahan sosial atau suatu inovasi berencana (Nasution). Menurut Robbins & Coulter dalam Supriyanto ¹⁹⁰, agen perubahan adalah orang yang bertindak sebagai katalisator dan mengelola perubahan yang terjadi.

Pengetian lebih luas menurut Griffin dan Pareek dalam Wibowo ¹⁹¹, bahwa agen perubahan adalah orang profesional yang tugasnya membantu masyarakat atau kelompok merencanakan pembangunan atau membentuk kembali sasaran, fokus pada masalah, mencari pemecahan yang mungkin, mengatur bantuan, merencanakan tindakan, yang dimaksud untuk memperbaiki situasi, mengatasi kesulitan, dan mengevaluasi hasil dari usaha yang terencana. Usaha yang dilakukan dalam pembangunan suatu masyarakat ditandai dengan adanya sejumlah orang yang menggerakkan dan menyebarluaskan proses perubahan tersebut. Mereka tersebutlah dinamakan sebagai agen perubahan. Seorang agen perubahan harus mampu menanamkan karakteristik dalam dirinya agar menjadi panutan atau teladan bagi sekelompok orang yang menjadi target perubahannya. Agen perubahan selalu menanamkan pada dirinya sikap optimis demi terciptanya sebuah perubahan yang diharapkannya.

Para individu atau kelompok yang diberi tanggung jawab untuk mengubah perilaku atau untuk melakukan perubahan dinamakan agen perubahan. Para ahli ilmu jiwa dan para konsultan, sering diminta bantuan mereka pada organisasi-organisasi sebagai agen-agen perubahan guna menghadapi bahkan mengikuti perubahan (Winardi,¹⁹². Dapat disimpulkan pengertian dari agen perubahan adalah seorang individu atau sebuah tim yang bekerja sama untuk mempengaruhi

189 Soekanto, Soerjono. (1992). *Sosiologi: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

190 Supriyanto, A. (2016). *Manajemen Perubahan*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang

191 Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

192 Winardi, J. (2008). *Manajemen Perubahan (The Management Of Change)*. Jakarta: Kencana

masyarakat atau klien lainnya baik secara internal maupun eksternal untuk melakukan suatu perubahan sesuai dengan yang diharapkan.

Berbagai teori tentang perubahan menyatakan hal yang sama bahwa perubahan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari; dan untuk melakukan perubahan diperlukan komitmen dan usaha kuat dari semua komponen organisasi (sekolah). Perubahan tidak akan terjadi secara fungsional bila tidak ada kesadaran dan pemahaman terhadap perubahan itu sendiri. "One cannot expect teachers to take ownership of change at the beginning of the change process- before they understand all of the implications of the change, and before the change has shown positive effects." (Fullan.¹⁹³ Tugas pengawas adalah memunculkan kesadaran dan komitmen tersebut. Sebelum membahas tentang agen perubahan atau the agent of change, peneliti akan membahas beberapa teori perubahan yang relevan dengan topik pembahasan. a) Developmental Change Perubahan terjadi terus bergerak ke atas dan tanpa hambatan, hal ini bisa terjadi bila agennya memiliki otoritas kuat dalam organisasi (sekolah). b) Transitional Change Perubahan hanya terjadi dari model lama menjadi baru secara horisontal. c) Transformational Change Sebelum perubahan mencapai titik sukses harus melampaui saat jatuh bangun dan krisis, namun perubahan terus terjadi melalui pembelajaran. (Glickman)¹⁹⁴

Sedangkan menurut Jones R. Gareth dalam bukunya *Contemporary Management*,¹⁹⁵ Tipe-tipe perubahan bisa dikategorikan dalam 2 kategori, yaitu: 1) Evolutionary Change Perubahan tipe ini tidak drastis namun secara konstan ada usaha untuk perbaikan, penyesuaian terhadap lingkungan baru. 2) Revolutionary Change Perubahan tipe ini belangsung cepat dan dramatis dan menghasilkan pergeseran radikal terhadap ide dan struktur baru. Berdasar teori perubahan diatas, seorang pengawas harus mampu membawa sekolah dan guru pada tipe perubahan yang sesuai dengan dunia pendidikan aktual yaitu perubahan transformasional dan revolusioner. Untuk itu pengawas harus tahu apa yang perlu dilakukan untuk mensikapi perubahan tersebut supaya fungsional, efektif dan efisien.

Langkah-langkah yang harus dimiliki tersebut adalah: 1) Menilai akan kebutuhan untuk berubah. Pengawas harus mampu mengetahui bahwa ada masalah dan mengidentifikasi sumber masalah tersebut. 2) Memutuskan terhadap perubahan yang akan dibuat Membuat keputusan terhadap situasi masa datang sehingga perlu adanya perubahan. 3) Melaksanakan perubahan Pengawas bisa melaksanakan bottom-up ataupun top-down change, tergantung pada kebutuhan. 4) Mengevaluasi perubahan. Membandingkan hasil setelah perubahan dan sebelum perubahan, bisa melalui benchmarking. Dalam melaksanakan ke empat langkah perubahan tersebut, pengawas selalu menempatkan posisi dan perannya

193 Fullan, M, 2007, *The New Meaning of Educational Change (4th edition)* New York: Teachers College Press.

194 Glickman, Carl D. Et. al., 2010, *Supervision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson Education Inc

195 Diunggah tanggal 2 Oktober 2021

sebagai kolega dari guru. Sehingga pengawas bersama guru melaksanakan ke empat langkah tersebut baik secara sadar maupun tidak sadar sebenarnya telah memberdayakan guru untuk melakukan perubahan itu sendiri. Dengan kata lain pengawas menempatkan dirinya sebagai agen perubahan.

Robert D Smither dalam bukunya *Organization Development* ¹⁹⁶ mendefinisikan arti agen perubahan. "Change agents are the principal actors in any organization effort. Change agents play many roles, including leaders, facilitators, negotiators and advisors." Sedangkan agen perubahan itu sendiri bisa berasal dari dalam organisasi sekolah ataupun dari luar (internal atau external). Lebih lanjut Smither mengatakan, baik itu internal maupun eksternal, seorang agen perubahan harus memiliki 4 karakteristik, yaitu: 1) memiliki ketrampilan komunikasi interpersonal/interpersonal communication skills 2) memiliki kapabilitas pemecahan masalah/theory based problem solving capability 3) memiliki kemampuan edukasional/educational skills 4) memiliki kesadaran diri sendiri/self awareness. Nampaknya memang tidak mudah bagi seorang pengawas untuk menjadi agen perubahan, namun dengan persiapan melalui pengkaderan, pendidikan, pelatihan dan seleksi yang baik, kriteria tersebut di atas adalah bukan hal yang mustahil.

Agen perubahan merupakan individu yang bertugas mempengaruhi target/sasaran perubahan agar mereka mengambil keputusan sesuatu dengan arah yang organisasi kehendaki. Selain itu agen perubahan juga harus dapat diandalkan dalam menghubungkan antara sumber perubahan baik itu inovasi maupun kebijakan organisasi dengan target perubahan. Untuk itu ada sejumlah peran agen perubahan yang harus dilaksanakan sebagai pemimpin perubahan. Indonesia merupakan salah satu negara yang menyadari pentingnya kehadiran agen perubahan terutama ketika reformasi birokrasi mulai dicanangkan.

Mengutip dari Permenpan RB ¹⁹⁷ tentang : Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah, salah satu area penting perubahan manajemen pemerintahan adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja). Pola pikir dan budaya kerja diharapkan mampu menghadirkan integritas dan kinerja organisasi yang tinggi. Makna integritas adalah individu anggota organisasi yang mengutamakan perilaku terpuji, tidak koruptif, disiplin dan penuh pengabdian sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme.

2. Peran agen perubahan

Pertama yaitu sebagai katalis, yang bertugas memberikan keyakinan kepada seluruh pegawai di lingkungan unit kerjanya masing-masing tentang pentingnya perubahan unit kerja menuju ke arah unit kerja yang lebih baik.

196 Smither, Robert D, et.al *Organization Development: Strategies for Changing Environments*, Harper Collin College Publisher, New York: 1996

197 Permenpan RB No. 27 Tahun 2014

Artinya agen harus mampu membangun kesadaran seluruh pegawai untuk melakukan perubahan kongkrit di masing-masing unitnya.

Kedua sebagai penggerak perubahan yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik. Agen harus mampu mendorong seluruh pegawai untuk mulai bergerak melakukan perubahan baik dari diri sendiri sampai mendorong kinerja tinggi pada unitnya masing-masing.

Ketiga sebagai pemberi solusi yang bertugas memberikan alternatif solusi kepada para pegawai atau pimpinan di lingkungan unit kerja yang menghadapi kendala dalam proses berjalannya perubahan unit kerja menuju unit kerja yang lebih baik. Artinya dalam setiap kondisi agen harus bisa berpikir cepat dan bertindak solutif guna memberikan berbagai alternatif jawaban atau jalan keluar bagi unit kerjanya maupun pimpinan organisasi. Agen juga harus terbiasa menciptakan inovasi agar menjadi teladan di lingkungan kerjanya.

Keempat sebagai mediator yang bertugas membantu memperlancar proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar unit kerja terkait dengan proses perubahan. Seorang agen harus mampu memetakan masalah dan mencari sela-sela penyelesaian baik di internal unit kerja maupun dengan pihak eksternal. Maka agen akan terus mengasah kemampuan berpikir dan bertindak dengan jalan solusi terbaik bagi seluruh pegawai. Kelima sebagai penghubung yang bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerjanya dengan para pengambil keputusan. Artinya agen dapat menjalin komunikasi yang baik antar sesama pegawai maupun pegawai dan pimpinan dengan menciptakan kepercayaan satu sama lainnya dan mengupayakan dengar, pelajari dan implementasikan dengan kreatif melalui semangat kekeluargaan. Suasana unit kerja akan lebih kompetitif ke arah yang lebih baik dan maju tanpa meninggalkan nilai kekeluargaan apabila agen perubahan dapat mewujudkan kelima peran tersebut.

3. Pengawas sebagai Agen Perubahan

Berbagai teori tentang perubahan menyatakan hal yang sama bahwa perubahan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari; dan untuk melakukan perubahan diperlukan komitmen dan usaha kuat dari semua komponen organisasi (sekolah). Perubahan tidak akan terjadi secara fungsional bila tidak ada kesadaran dan pemahaman terhadap perubahan itu sendiri. "One cannot expect teachers to take ownership of change at the beginning of the change process- before they understand all of the implications of the change, and before the change has shown positive effects. Fullan ¹⁹⁸. Tugas pengawas adalah memunculkan kesadaran dan komitmen tersebut. Sebelum membahas tentang agen perubahan atau the agent of

198 Fullan, M, 2007, *The New Meaning of Educational Change* (4th edition) New York: Teachers College Press

change, peneliti akan membahas beberapa teori perubahan yang relevan dengan topik pembahasan. 1. Developmental change. Perubahan terjadi terus bergerak ke atas dan tanpa hambatan, hal ini bisa terjadi bila agennya memiliki otoritas kuat dalam organisasi (sekolah). 2. Transitional change. Perubahan hanya terjadi dari model lama menjadi baru secara horisontal. 3. Transformational change. Sebelum perubahan mencapai titik sukses harus melampaui saat jatuh bangun dan krisis, namun perubahan terus terjadi melalui pembelajaran. (Glickman.¹⁹⁹

Sedangkan menurut Jones R. Gareth dalam bukunya *Contemporary Management*, tipe-tipe perubahan bisa dikategorikan dalam 2 kategori, yaitu: 1. Evolutionary Change Perubahan tipe ini tidak drastis namun secara konstan ada usaha untuk perbaikan, penyesuaian terhadap lingkungan baru. 2. Revolutionary Change Perubahan tipe ini berlangsung cepat dan dramatis dan menghasilkan pergeseran radikal terhadap ide dan struktur baru. Berdasar teori perubahan diatas, seorang pengawas harus mampu membawa sekolah dan guru pada tipe perubahan yang sesuai dengan dunia pendidikan aktual yaitu perubahan transformasional dan revolusioner. Untuk itu pengawas harus tahu apa yang perlu dilakukan untuk mensikapi perubahan tersebut supaya fungsional, efektif dan efisien.

Dari beberapa teori tersebut, sesuai dengan hasil wawancara ²⁰⁰ bahwa sebagai agen perubahan, pengawas melakukan pembaharuan untuk membina profesionalitas guru misalnya dengan pentingnya penggunaan IT yang menunjang dalam kegiatan KBM. Senada pula disampaikan hasil wawancara oleh salah seorang GPAI menyatakan bahwa banyak pembaharuan yang di dapatkan dari kerjasama pengawas dengan KKG dalam pembelajaran PAI, misalnya dengan perubahan karakter peserta didik yang semakin baik melalui kegiatan sholat dhuha dan sholat dzuhur bersama dan program wisuda tahfidz Qur'an juz 30. ²⁰¹

Langkah-langkah yang harus dimiliki tersebut adalah: 1. Menilai akan kebutuhan untuk berubah Pengawas harus mampu mengetahui bahwa ada masalah dan mengidentifikasi sumber masalah tersebut. 2. Memutuskan terhadap perubahan yang akan dibuat Membuat keputusan terhadap situasi masa datang sehingga perlu adanya perubahan. 3. Melaksanakan perubahan Pengawas bisa melaksanakan bottom-up ataupun top-down change, tergantung pada kebutuhan. 4. Mengevaluasi perubahan Membandingkan hasil setelah perubahan dan sebelum perubahan, bisa melalui benchmarking. Dalam melaksanakan keempat langkah perubahan tersebut, pengawas selalu menempatkan posisi dan perannya sebagai kolega dari guru. Sehingga pengawas bersama guru melaksanakan ke empat langkah tersebut baik secara sadar maupun tidak sadar sebenarnya telah

199 Glickman, Carl D. Et. al., 2010, *Supervision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson Education Inc

200 Wawancara Juhana, S.Pd.SD kepala sdn 2 ciloa sekaligus ketua k3s kecamatan kramatmulya tanggal 08 Juni 2021

201 Wawancara dengan Linda, S.Pd.I, G PAI SD Cilimus Kecamatan Cilimus. tanggal 25 April 2021

memberdayakan guru untuk melakukan perubahan itu sendiri. Dengan kata lain pengawas menempatkan dirinya sebagai agen perubahan.

Robert D Smither ²⁰² dalam bukunya *Organization Development* mendefinisikan arti agen perubahan. "Change agents are the principal actors in any organization effort. Change agents play many roles, including leaders, facilitators, negotiators and advisors." Sedangkan agen perubahan itu sendiri bisa berasal dari dalam organisasi sekolah ataupun dari luar (internal atau external). Lebih lanjut Smither mengatakan, baik itu internal maupun eksternal, seorang agen perubahan harus memiliki 4 karakteristik, yaitu: 1. Memiliki ketrampilan komunikasi interpersonal/interpersonal communication skills 2. Memiliki kapabilitas pemecahan masalah/theory based problem solving capability 3. Memiliki kemampuan edukasional/educational skills 4. Memiliki kesadaran diri sendiri/self awareness Nampaknya memang tidak mudah bagi seorang pengawas untuk menjadi agen perubahan, namun dengan persiapan melalui pengkaderan, pendidikan, pelatihan dan seleksi yang baik, kriteria tersebut di atas adalah bukan hal yang mustahil.

System pendidikan di luar negeri

Finlandia

Finlandia resmi menjadi bagian dari komunitas Eropa pada bulan Maret tahun 1992. Nama resmi negara ini adalah Republik Finlandia. Negara ini memiliki luas area 338.145 km dengan jumlah penduduk sekitar 5.518.371 jiwa. ²⁰³ Falsafah kenegaraan negara kecil ini menganut falsafah sosialis (Luthrean-komunis). Mungkin hal ini akibat dari kedekatannya dengan negara Uni Soviet atau Russia saat ini.

Berdasarkan data dalam *Education For All (EFA) Global Monitoring Report 2011: The Hidden Crisis, Armed Conflict and Education* yang dikeluarkan oleh Organisasi Pendidikan, Ilmu Pengetahuan, dan Kebudayaan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNESCO) yang diluncurkan di New York, indeks pembangunan pendidikan atau "Education Development Index" (EDI) berdasarkan data tahun 2011 Indonesia berada di posisi ke-69 dari 127 negara di dunia, ²⁰⁴ sedangkan Finlandia menduduki peringkat tertinggi dalam membaca, science dan matematika. Sampai saat ini Finlandia masih menjadi salah satu negara dengan pendidikan terbaik di dunia. ²⁰⁵ Total EDI diperoleh dari menjumlahkan perolehan kategori penilaian, yaitu:

202 Smither, Robert D, et.al *Organization Development: Strategies for Changing Environments*, Harper Collin College Publisher, New York: 1996

203 <https://ilmupengetahuanumum.com/profil-negara-finlandia/>. Diakses tgl. 20 Desember 2021

204 Ester Lince Napitupulu, *Harian Kompas*, 2 Maret 2011. Diakses tgl. 20 Desember 2021

205 Yohanes Enggar, *Harian Kompas*, 20 April 2019. Diakses tgl. 20 Desember 2021

- a. Angka partisipasi pendidikan dasar
- b. Angka mampu membaca pada usia 15 tahun ke atas
- c. Angka partisipasi menurut kesetaraan jender
- d. Angka bertahan siswa hingga kelas V sekolah dasar

Sebelum tahun 1990 Finlandia menggantungkan pendapatannya pada sektor pertanian, tetapi sekarang Finlandia terkenal sebagai salah satu pusat teknologi dunia. Dari tahun 2000 siswa Finlandia masuk ke peringkat tertinggi dalam jajaran Programme for International Student Assessment (PISA).²⁰⁶

Kemajuan ini adalah akibat dari perkembangan pendidikan yang dilakukan pemerintah Finlandia. Dengan sumber daya yang terbatas dan anggaran pendidikan yang lebih kecil (\$3.000 dollar, lebih kecil dari Amerika dihitung per anak), Finlandia mampu menghasilkan murid-murid yang lebih unggul dibandingkan dengan murid-murid di Amerika dalam bidang Science dan Matematika. Telepon selular Nokia adalah salah satu produk unggulan dari negara kutub kecil ini.²⁰⁷

Sebelum tahun 1990 badan eksekutif Finlandia menginginkan negara Finlandia maju dalam bidang teknologi. Untuk itu pada tahun 1990 pemerintah Finlandia melakukan desentralisasi pendidikan dan mengadakan beberapa kebijakan utama dalam pendidikan seperti kurikulum nasional yang ketat diubah menjadi sangat fleksibel. Dewan Nasional Pendidikan menyusun kurikulum inti nasional dan pedoman kualifikasi, menentukan tujuan, isi, dan indikator penilaian. Kurikulum inti ditangani oleh komite pelatihan tripartit (pemerintah, dunia industri dan penyelenggara pendidikan dan pelatihan) yang berupa sebuah badan terdiri dari para ahli yang berada di bawah kementerian pendidikan untuk memberikan saran dalam merencanakan dan mengembangkan pendidikan termasuk pendidikan kejuruan dan pelatihan.

Sebagaimana negara lainnya di dunia, negara Finlandia juga selalu terjadi pergantian pimpinan (presiden dan badan eksekutifnya), tetapi perubahan politik ini tidak merubah kebijakan pendidikan, sehingga apa yang diprogramkan oleh pemegang kekuasaan sebelumnya tentang kebijakan pendidikan dapat terus berjalan. Hasilnya hanya dalam masa 14 tahun Finlandia menjadi negara dengan pendidikan nomor satu di dunia.²⁰⁸

Pendidikan di Finlandia menekankan pada pentingnya diagnosis dan intervensi dini terhadap kesulitan atau hambatan yang dihadapi murid dalam belajar. Berbeda dengan kebanyakan negara yang umumnya mendeteksi kesulitan

206 PISA adalah sebuah program yang diluncurkan oleh Organization for Economic Co-operation and Development (OECD); sebuah organisasi pengembangan ekonomi Eropa, tetapi sekarang negara anggotanya termasuk dari Amerika dan Asia. diakses tanggal 20 Desember 2021

207 Ester Lince Napitupulu, *Harian Kompas*, 2 Maret 2011. Diakses tgl. 20 Desember 2021

208 <http://edukasi.kompasiana.com/rahasia-kesuksesan-pendidikan-finlandia>. Diakses tgl. 20 Desember 2020

dengan mengadakan evaluasi yang biasanya hanya mengukur satu komponen (tes kognitif).²⁰⁹

Finlandia bertindak dengan cara yang berbeda. Pendidikan di Finlandia percaya bahwa diagnosis atau deteksi dini dan intervensi dini adalah bagian dari proses belajar mengajar yang harus dilakukan. Sehingga setiap anak yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran akan dideteksi lebih dini dan disediakan bantuan secara individual secepatnya untuk menghindari atau menangani masalah tersebut.

Dalam evaluasi sistem pendidikan Finlandia tidak ada kriteria ketuntasan minimal (KKM) seperti di Indonesia, dan juga tidak ada ujian nasional (UAN), tetapi mereka menganut kebijakan “automatic promotion”, naik kelas secara otomatis. Guru selalu siap membantu siswa yang tertinggal sehingga semua naik kelas. Jika kebanyakan negara percaya bahwa ujian dan evaluasi bagi siswa merupakan bagian yang sangat penting bagi kualitas pendidikan, Finlandia justru beranggapan sebaliknya “Test Less Learn More” (kurangi tes perbanyak belajar). Banyak evaluasi itulah yang menghancurkan tujuan belajar siswa.²¹⁰

Efek dari ujian (banyak ujian) adalah membuat guru cenderung mengajarkan kepada siswa untuk lulus dari ujian semata-mata. Belajar hanya ingin mendapatkan nilai akademik yang bagus dan istimewa. Faktor pemahaman dan penerapan menjadi elemen yang diremehkan.

Evaluasi hasil belajar secara nasional dilakukan tanpa ada intervensi pemerintah sedikitpun. Karena setiap sekolah bahkan guru berkuasa penuh untuk menyusun kurikulumnya sendiri sesuai dengan kebutuhan sekolah dan membuat ujian sendiri. Siswa yang kurang cepat tanggap akan mendapatkan bimbingan yang lebih intensif.

Pada usia 18 tahun siswa hanya perlu mengikuti matriculation examination untuk masuk perguruan tinggi. Ini pun untuk siswa yang berencana masuk ke perguruan tinggi saja. Hanya sekitar dua pertiga lulusan SMA melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi. Selebihnya masuk ke dunia kerja.²¹¹

Sistem pendidikan Finlandia telah menempatkan pendidikan Finlandia menjadi terbaik di dunia, Amerika Serikat berada di urutan ke 17. Rekor prestasi belajar siswa Finlandia adalah yang terbaik di negara-negara Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) dan di dunia dalam kemampuan membaca, matematika dan sains. Ini adalah hasil yang dicapai para siswa Finlandia dalam tes Programme for International Student Assessment (PISA). Amerika Serikat dan Eropa dan seluruh dunia terkejut terhadap apa yang

209 OECD didirikan pada tahun 1961 di Eropa. The OECD sebenarnya lahir 1948 dengan nama Organisation for European Economic Co-operation (OEEC), sampai saat ini ada 34 negara yang termasuk dalam organisasi ini, diunggal di <http://kompasiana.com> 20 Desember 2021

210 <http://viruspintar.blogspot.com/2012/05/pendidikan-indonesia-ranking-69.html>. diakses tgl. 20 Desember 2021

211 <http://edukasi.kompasiana.com>

diperoleh oleh negara kutub utara ini, karena sebelumnya ia adalah sebuah negara agraris kecil yang tidak terkenal.²¹²

Sistem pendidikan di Finlandia juga berkeyakinan “pendidikan yang baik tidak terletak pada hasil yang baik”. Oleh karena itu “standardized test” hanya sebagai patokan namun bukan landasan. Standardize test hanya menghabiskan biaya negara bermilyar-milyar setiap tahun untuk membuat soal ujian, namun hanya beberapa individu saja yang bermutu.

Finlandia juga menerapkan pendidikan antisipatoris yaitu untuk setiap bayi yang lahir kepada keluarganya diberi “maternity package” yang berisi 3 buku bacaan untuk ibu, ayah, dan bayi itu sendiri. Alasannya pendidikan dasar anak usia dini adalah tahap belajar pertama dan paling kritis dalam belajar sepanjang hayat. Sebesar 90% pertumbuhan otak terjadi pada usia balita dan 85% brain paths berkembang sebelum anak masuk SD (7 tahun).²¹³

Sistem pendidikan Finlandia sangat menitikberatkan bimbingan bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar. Finlandia optimis bahwa hasil terbaik hanya dapat dicapai bila lebih memperhatikan siswa yang kurang daripada terlalu menekankan target kepada siswa yang unggul. Dengan demikian, tidak ada anak-anak yang merasa tertinggal. Finlandia terbukti mampu mencetak anak-anak berprestasi di bidang akademik tanpa harus mengikuti standarisasi akademik konvensional.²¹⁴

Penerapan sistem pendidikan di Kanada

Pendidikan di era globalisasi seperti sekarang ini memanglah sangat kompleks ditambah dengan lahirnya berbagai lembaga pendidikan yang kurang memperhatikan nilai-nilai keagamaan dalam melaksanakan proses pembelajaran.²¹⁵ Pendidikan memiliki peran yang sangat penting terutama dalam membentuk karakter manusia agar menjadi insan kamil. Kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan bagi peserta didik perlu ditingkatkan, mengingat pendidikan merupakan salah satu unsur yang melekat pada diri manusia sebagai hak yang harus diterimanya. Serta pendidikan akan membawa masyarakat itu sendiri menuju kepada kemajuan, baik kemajuan dalam politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Kemajuan yang diharapkan oleh masyarakat yaitu ketenteraman, kerukunan, serta terhindar dari berbagai macam bentuk konflik.

Menghadapi era Industri 4.0 dan *Society* 5.0, Indonesia membekali putra putri bangsa dengan seperangkat kurikulum dan sistem pembelajaran yang diharapkan dapat melahirkan generasi Indonesia baru yang dapat menjawab

212 Ibid

213 <http://sbelen.wordpress.com/2011/08/08/mengapa-mutu-pendidikan-finlandia-terbaik-di-dunia>. Diakses tgl. 2 Desember 2021

214 <http://sbelen.wordpress.com>

215 Yanuarti, Eka. 2018. “Pemikiran Pendidikan Ki. Hajar Dewantara dan Relevansinya Dengan Kurikulum 13.” *Jurnal Penelitian*.

tantangan dan tuntutan perubahan globalisasi (Judiani, 2010). Namun faktanya, mutu pendidikan di Indonesia masih cukup rendah. Hal ini terjadi karena pendidikan di Indonesia belum berjalan secara maksimal. Untuk memperbaiki mutu pendidikan di Indonesia diperlukan sistem pendidikan yang responsif terhadap perubahan dan tuntutan zaman.

Rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia tidak dapat dipandang sebelah mata. Berbagai kasus mulai dari *bullying*, kekerasan di sekolah, kecurangan-kecurangan, kesibukan guru dengan tugas administrasi yang pada gilirannya menyita waktu mengajar, sampai pada kebingungan mengajar dengan kurikulum terbaru yakni kurikulum 2013, baik dalam berbagai jenjang mulai dari sekolah dasar, menengah pertama maupun menengah atas ²¹⁶

Negara-negara maju dengan pendidikan yang berkualitas, memiliki sistem pendidikan yang bagus. Salah satu negara yang memiliki sistem pendidikan terbaik yang telah diakui dunia adalah Kanada. Dalam *website* Departemen Pendidikan Kanada dikatakan bahwa kelebihan Sistem Pendidikan di Kanada terpilih sebagai negara nomor satu di dunia.

Menurut PBB dan Unit Inteligen Ekonomi (*Economist Intelligence Unit*), Kanada dinyatakan sebagai salah satu dari 10 tempat terbaik di dunia untuk tinggal sejak tahun 1994. Menurut survei PBB, Kanada secara khusus mendapatkan nilai tinggi untuk akses pendidikan, harapan hidup yang lebih tinggi karena sistem *Universal Health Care*. Kanada juga mencapai tingkat kejahatan dan kekerasan yang rendah. Sebagai tambahan, kota-kota terbesar Kanada seperti: Vancouver, Toronto dan Montreal telah diakui sebagai kota-kota kelas dunia untuk hidup dan bekerja, kebersihan dan keamanan dan untuk aktivitas-aktivitas budaya dan gaya hidupnya yang menarik. Tempat yang aman untuk belajar Kanada terkenal dengan masyarakat yang aman, adil dan damai. Tingkat kejahatan di Kanada terus menurun secara stabil sejak tahun 1990. ²¹⁷

Pendidikan secara tegas berada di bawah kontrol masing-masing provinsi dan territorial. Ada beberapa pengecualian yang dianggap menjadi tanggung jawab langsung Pemerintah federal, antara lain sebagai berikut: pendidikan bagi penduduk asli Kanada, seperti Indian Amerika Utara, Inuits, dan metis, yang jumlahnya mencapai 3% dari seluruh penduduk; personil angkatan perang, dan tahanan federal. Untuk menjamin pendidikan dalam bahasa resmi penduduk minoritas (misalnya, bahasa Perancis di Ontario), pemerintah federal juga memberikan bantuan dana sebagai tambahan biaya dalam mengembangkan dan menjalankan program-program kebahasaan itu.

Berdasarkan berita *Vancouver is Awesome* Kanada memperoleh peringkat ke-8 yang memiliki sistem pendidikan terbaik di dunia. Menurut berita *Daily Hive*,

216 Supianto, A., Matsum, J. H., & Rosyid, R. (2014)

217 Harianto, GP. 2021. *Education system in Canada*. Sekolah Tinggi Teologi Excelsius DOI:10.13140/RG.2.2.16224.10244

²¹⁸ Kanada memperoleh peringkat ke-3 yang memiliki sistem pendidikan terbaik di dunia. Menurut berita *World Population Review*, ²¹⁹ Kanada memperoleh peringkat ke-4 setelah UK yang memiliki sistem pendidikan terbaik di dunia.

Gambaran diatas sebenarnya merupakan tamparan hebat bagi kondisi pendidikan kita yang buram. Lihat saja daya saing SDM kita yang rendah, perilaku dan kemampuan lulusan kita yang tidak relevan dengan jenjang pendidikannya, serta tersingkirnya nilai-nilai kejujuran adalah bukti gagalnya para guru dalam mengembangkan peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa pada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Penilaian kinerja guru (PKG)

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan sebagai tenaga pendidik profesional yang mempunyai tugas pokok, fungsi, dan peran sangat penting dalam mencerdaskan anak bangsa. Guru yang profesional diharapkan mampu aktif berpartisipasi dalam upaya mewujudkan insan Indonesia yang bertakwa kepada Tuhan YME, unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki jiwa estetis, etis, berbudi pekerti luhur, dan berkepribadian. Dapat dikatakan bahwa kemajuan suatu dan negara, sebagian besar ditentukan melalui pendidikan oleh guru. Oleh sebab itu, kemampuan seorang guru sebagai profesi pendidik perlu ditingkatkan dan dikembangkan secara terus menerus dan proporsional menurut jabatan fungsional guru. Selain itu, agar fungsi dan tugas yang melekat pada jabatan fungsional guru dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka diperlukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja guru yang menjamin dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas dan terjadinya proses pembelajaran yang berkualitas pula di semua jenjang pendidikan.

Pelaksanaan penilaian kinerja guru dimaksudkan bukan untuk menyulitkan guru, atau hanya untuk mencari-cari kesalahan/kelemahan guru kemudian diberikan sanksi atau vonis hukuman, tetapi sebaliknya penilaian kinerja guru dilaksanakan untuk mewujudkan guru yang profesional, karena harkat dan martabat suatu profesi ditentukan oleh kualitas layanan profesi yang bermutu. Selain hal tersebut penilaian kinerja guru juga memiliki maksud untuk menunjukkan secara tepat tentang kegiatan guru di dalam kelas, dan membantu mereka untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilannya dengan memperbaiki segala kekurangan dan kelemahannya melalui pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Dengan demikian diharapkan dapat memberikan kontribusi secara langsung pada peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakukan, sekaligus membantu pengembangan karir guru sebagai tenaga profesional.

218 Daily Hive. 2020. <https://dailyhive.com/vancouver/canada-best-country-education-2020>

219 World Population Review. 2021. <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/education-rankings-by-country>

Untuk meyakinkan bahwa setiap guru adalah seorang profesional di bidangnya, maka penilaian kinerja guru harus dilakukan terhadap guru di semua satuan pendidikan formal yang diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Guru dimaksud tidak terbatas pada guru yang bekerja di satuan pendidikan di bawah kewenangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, tetapi juga mencakup guru yang bekerja di satuan pendidikan di lingkungan Kementerian Agama, baik guru Negeri maupun Swasta.

Hasil penilaian kinerja guru dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi diri guru dan untuk menyusun profil kinerja guru sebagai input dalam penyusunan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan bagi guru itu sendiri dan penyelenggara pendidikan baik di tingkat Satuan pendidikan maupun pemerintah daerah/pusat.

Hasil penilaian kinerja guru juga merupakan dasar pemberian penghargaan terhadap prestasi guru dalam mengembangkan pembelajaran dengan digunakan sebagai penetapan perolehan angka kredit guru dalam rangka pengembangan karir guru sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Jika semua ini dapat dilaksanakan dengan baik dan obyektif, maka cita-cita pemerintah untuk menghasilkan "insan yang cerdas komprehensif dan berdaya saing tinggi" lebih cepat direalisasikan.

Konsep penilaian kinerja guru (PKG)

Penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama sebagai guru dalam upaya pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatan seorang guru (Permeneg PAN dan RB No. 16 Tahun 2009).

Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisah-pisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya yang meliputi kompetensi Pedagogik, Sosial, kepribadian dan Profesional. Kompetensi yang harus dikuasai guru tersebut seperti yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan dan penerapan kompetensi sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran, pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan yang sesuai dengan fungsi sekolah/madrasah. Untuk itu, perlu dikembangkan sistem penilaian kinerja guru yang tersistematis

Sistem penilaian kinerja guru merupakan sebuah sistem yang dikembangkan oleh para pakar pendidikan melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terkait dalam hal pengelolaan kinerja terhadap kinerja guru. Sistem penilaian kinerja guru didesain untuk mengevaluasi tingkatan kinerja guru secara

individu dalam rangka mencapai kinerja guru yang maksimal dan optimal serta menjadikan guru yang professional dan dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas, sehingga berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik. Sistem penilaian kinerja guru yang dikembangkan merupakan bentuk penilaian yang sangat penting untuk mengukur kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk akuntabilitas sekolah dan memiliki tujuan untuk menentukan tingkat kompetensi seorang guru, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan sekolah; menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru, menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru, menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya dan menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya.

Dalam konteks peraturan menteri yang mengatur tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama, yaitu untuk menilai unjuk kerja (kinerja) guru dalam menerapkan semua kompetensi yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah serta menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah pada tahun penilaian kinerja guru dilaksanakan.

Hasil penilaian kinerja guru bagi guru bermanfaat sebagai bahan evaluasi diri untuk melihat kelebihan dan kekurangan guru dalam melaksanakan tugas utamanya sebagai pendidik, sehingga guru dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dalam rangka peningkatan kompetensinya dalam upaya meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan profesionalitas guru melalui program pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB). Sedang hasil penilaian kinerja guru bagi satuan pendidikan bermanfaat untuk mengetahui sejauh mana kompetensi guru khususnya kompetensi pedagogik dan profesional diterapkan dalam pembelajaran siswa di sekolah, sehingga sekolah dapat menyusun program kerja melalui rencana kerja sekolah yang terkait dengan peningkatan kompetensi guru yang dapat diselenggarakan di tingkat sekolah.

Sejak awal sistem penilaian kinerja guru dikembangkan bertujuan meningkatkan kualitas guru dalam melaksanakan tugas utamanya sebagai tenaga pendidik bukan untuk mencari kesalahan-kesalahan guru sehingga diberikan sanksi atau hukuman. Dengan adanya penilaian kinerja guru, maka akan selalu dilakukan pembinaan dan pengembangan profesi guru.

BAB X

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

- 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa “Implementasi Peran Pengawas sebagai Agen Perubahan Pendidikan Islam di Indonesia” telah terlaksana dengan baik. Indikatornya adalah, hasil wawancara terhadap pengawas PAI, kepala sekolah dan guru PAI menunjukkan bahwa dalam melaksanakan pembinaan kepada guru agama sudah memiliki peran sebagaimana yang diharapkan oleh guru PAI di sekolah, hal ini disebabkan pengawas PAI sudah melaksanakan kepengawasannya secara maksimal dan berusaha menjadi yang terdepan dalam perannya sebagai motivator yaitu terlaksananya KBM yang baik, adanya pembaharuan sebagai peran inovator dan adanya diskusi serta keterbukaan yang berperan sebagai partner/rekan guru.
- 2) Pelaksanaan supervisi yaitu pembinaan terhadap guru PAI di sekolah sudah baik namun belum maksimal. Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap guru PAI menyebutkan bahwa Frekuensi pelaksanaan supervisi yaitu 2-3 kali dalam satu semester menyebabkan kurang maksimal dalam pembinaan terhadap guru PAI. Adapun pelaksanaan supervisi dilakukan dengan cara kunjungan kelas, observasi kelas, pembinaan kelompok bekerjasama dengan KKG, workshop dan seminar.
- 3) Pelaksanaan supervisi berdampak signifikan terhadap unjuk kerja guru PAI di Sekolah. Hal ini tercermin pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang dilakukan guru serta administrasi yang ada, ini mengindikasikan bahwa guru sudah bisa merasakan bimbingan yang maksimal dari pengawas. artinya antara pelaksanaan supervisi terhadap unjuk kerja guru adalah bersifat positif dengan pelaksanaan supervisi yang semakin baik akan meningkatkan kinerja guru yang lebih baik.
- 4) Temuan baru penulis pada pengawas pendidikan agama Islam di kabupaten Kuningan Pelaksanaa PK guru yang memiliki nilai positif dalam pelaksanaan tugas pengawas, sehingga akan merubah paradigma pengawas dalam meningkatkan kompetensi guru khususnya guru PAI di kabupaten Kuningan.
- 5) Kendala yang ditemui dalam kepengawasan adalah: Kebijakan pemerintah dalam hal kepengawasan yang masih menimbulkan faktor psikologis bagi guru dan pengawas diantaranya belum adanya kesepahaman antara Disdikbud dengan Kemenag tentang PK guru, hal ini mengakibatkan adanya tarik menarik kepentingan antara kepala sekolah dengan pengawas PAI berkenaan dengan PK guru

Pada kesempatan ini peneliti mengemukakan beberapa rekomendasi sehubungan dengan penelitian yang telah dilakukan. Adapun rekomendasi tersebut diantaranya :

1. Rekomendasi bagi instisusi dalam hal ini Kementerian Agama.
 - a. Kementerian agama diharapkan pro aktif dalam memperjuangkan supervisi manajerial bagi pengawas PAI, karena sementara ini pengawas PAI hanya bisa melakukakan supervisi akademik. Hal ini bertentangan dengan Permenpan RB no 14 tahun 2016 Pasal 5 bahwa tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan.
 - b. Kemenag mengadakan MOU dengan Disdikbud tentang SDIT, karena selama ini pengawas PAI tidak bisa melakukan supervisi ke SDIT.
 - c. Jumlah guru binaan hendaknya disesuaikan dengan PMA, sehingga pembinaan GPAI akan terlaksana dengan baik.
 - d. Penempatan pengawas hendaknya disesuaikan dengan domisili pengawas agar pembinaan dan pelaksanaan supervisi berjalan dengan baik.
2. Remomendasi bagi Pokjawas/pengawas

Pokjawas diharapkan berperan aktif dengan mengadakan kegiatan guru berprestasi khusus GPAI dalam rangka mencetak guru yang professional dan berdedikasi tinggi baik dalam administrasi maupun KBM. Pengawas harus mampu melaksanakan tugasnya dengan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk dapat menjalankan tugasnya dengan penuh dedikasi. Pengawas berperan penting membantu guru dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang dihadapi GPAI dalam proses KBM di sekolah.

2. Rekomendasi bagi guru

Guru yang dalam hal ini guru pendidikan agama Islam untuk tidak berhenti melakukan upaya perbaikan dan peningkatan kinerja mengajar dengan mengikiti kegiatan workshop, pelatihan-pelatihan dan lain sebagainya.

3. Rekomendasi bagi masyarakat sekitar

Masyarakat selama ini baru berpartisipasi dalam hal keuangan, dalam menghadapi tantangan dan permasalahan yang dihadapi saat ini sudah sepatasnya apabila masyarakat ikut serta dalam mengawasi jalannya pendidikan. Sehingga akan timbul rasa saling membutuhkan mengingat

sekolah merupakan bentuk lembaga pendidikan yang didalamnya terdapat unsur-unsur yang saling berkaitan dan bekerja sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru* (Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2012), 23-24.
- Abdul Majid, *Belajar dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hal.18-19.
- Abdul Rahman Arsyad Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Makassar, *Pengawas Pendidikan Agama Islam Di Kutai Kartanegara Kalimantan Timur*
- Abdul Rahman Arsyad, *Pengawas Pendidikan Agama Islam Di Kutai Kartanegara Kalimantan Timur* Jurnal "Al-Qalam" Volume 19 Nomor 2 Desember 2013
- Agus Aminuddin, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengawasan Pengawas Sekolah terhadap Kinerja Guru dalam Mewujudkan Prestasi Belajar Pendidikan Agama Islam* Jurnal Pendidikan Universitas Garut Vol. 11; No. 01; 2017
- Aguslani dengan Judul: *Analisis Enam Kompetensi Pengawas Madrasah* Jurnal Balai Diklat Keagamaan Bandung oleh: Aguslani ISSN 2085-4005 Volume XIII Nomor 2 Tahun 2019: 220 -229, Judul: *Analisis Enam Kompetensi Pengawas Madrasah*.
- Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hal, 48.
- Alfonso, R.J., Firth, G.R., & Neville, R.F., *Instructional Supervision: A Behavior System*, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.
- Ali Ashraf dalam Bukhari Umar, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Amzah, 2010), hal. 62-63.
- Ali Mudhofir, 1996, *Kamus Teori dan Aliran dalam Filsafat dan Teologi*, Gajahmada University Press, Yogyakarta, hal.213.
- Ana Misfasiroh Hayati *Mengoptimalkan Supervisi Observasi Kelas Sebagai Upaya Pengawas Sekolah Untuk Meningkatkan Kemampuan Guru Dalam Mengelola Pembelajaran Pendekatan Kooperatif Pada Sekolah Binaan Reforma: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran* Vol. 7 No. 2 (2018)
- Andriani Dwi. E. *Peran Kepala Sekolah dalam Upaya Mewujudkan Perubahan Sekolah* 2008
- Anwar Ayaiful . *Agen Perubahan (Agent Of Change)* 2013
- Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta Jakarta 1997
- Armai Arief, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, (Jakarta, Ciputat Pers, 2002), cet 1, Hal, 4.

- Ayu Alfiyatur R Judul, *Implementasi Program Kerja Pengawas Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam* JMPI
- Ayu Alfiyatur Rohma, Judul : *"Implementasi Program Kerja Pengawas Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam* JMPI Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 3 No. 2, Desember 2018
- B.N. Marbun, 1996, *Kamus Politik*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, hal.469.
- Bahudji, *Bahan Ajar Metodologi Studi Islam*, (Metro: STAIN Metro, 2012), Hal, 1.
- Basaria Hutapea, Judul : *Peran Kerja Nyata Pengawas Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dalam Kegiatan Belajar Mengajar Di SDN 09 Serbelawan* Jurnal Tematik/Vol.10, No.1 (April 2020) 40-46
- Ben M. Harris, Judul : *Supervisory Behavior in Education* Berumpun Journal: An International Journal of Social, Politics and Humanities Vol. 2 No. 1 March 2019.
- Beni Ahmad Saebani, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), Cet,I,
- Budiman Fikri, (2016) *Agen Perubahan dan Peranannya dalam Difusi Inovasi* (online) <http://scribd.com.mobile>. diakses 24 Maret 2021
- Cholid Narbuko, Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hal. 76
- Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah* (Cet. III; Bandung: Alfabeta, 2010) , 39.
- Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah* 2010, 55.
- Disertasi Nur Rohman Judul : *"Pelaksanaan Dan Pengawasan Pendidikan Islam Dalam Pembinaan Perilaku Keagamaan" (Studi Kasus di Daerah Rawan Konflik di Lampung Tengah, 2018*
- E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Cet. III; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 38.
- E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Cet. V; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 154-155.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, 219.
- Edy Suhardono, *Teori Peran (Konsep, Derivasi dan Implikasinya)*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1994), Hal. 3
- Firdaus Suaib, *Peranan Pengawas dalam Supervisi"*.
- Fullan, M, 2007, *The New Meaning of Educational Change (4th edition)* New York: Teachers College Press.
- Gesied Eka Ardhi Yunatha, 2010
- Glickman, Carl D. 2002, *Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed*, Alexandria: The Institute for Schools, Education and Democracy, Inc. (ISED,

Inc) Glickman

- Glickman, Carl D. Et. al., 2010, *Supervision and Instructional Leadership*, Boston: Pearson Education Inc.
- Guntoro, Judul : *Supervisi Pengawas Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Stimulus Dalam Meningkatkan Kinerja Guru* Jurnal Ilmiah Iqra' Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan [FTIK] IAIN Manado Volume 14 Nomor 1 2020
- Guntur Setiawan, *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 39.
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: CV. Masagung. 2008), h. 103
- Harsono, *Implementasi Kebijakan dan Politik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), 67.
- Hasan, Yusuf A., *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan Sekolah Umum*, Jakarta: CV. Mekar Jaya, 2002.
- Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012) hal Ibrahim Bafadal, *Peningkatan professional guru*, h. 4.
- Imron, dkk 2003 *Manajemen Pendidikan* : Universitas Negeri Malang
- Jamal Ma"mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Cet. I; Jogjakarta: Diva Press, 2012), 78-79.
- James P. Chaplin, 1997, *Kamus Lengkap Psikologi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal.421
- Jerry H. Makawimbang.. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung, Alfabeta. (2011)
- John M. Echols dan Hasan Shadily, *An English-Indonesia Dorectory* (Cet.23; Jakarta: Gramedia, 1996), 132.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia
- Kemendikbud , *Buku Panduan Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah*, Bab II , 2017.
- Kemendikbud, *Pengantar Umum SILABUS PAI Kurikulum 2013*, (Jakarta: 2012).
- Kemendiknas RI, *Buku Kerja Pengawas Sekolah 2011*, 61.
- Kementerian Agama RI, *Permenag Nomor 2 Tahun 2012, tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*, Bab VI Pasal 8, ayat 1.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1998), h. 20
- M.Joko Susilo, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 174.
- Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009) hal.3
- Manajemen Perubahan* , Jakarta : PT Raja Grapindo Persada
- Mansur Muslich, *KTSP; Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Kontekstual*

- (Jakarta: Bumi Aksara, 2007),
- Mansur Muslich, *Pendidikan Karakter Menjawab Krisis Multimedia Nasional*, (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2011), Hal.23
- Mantja, Willem, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Malang, PT. Wineka Media, 2007.
- Maryono, *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan* (Cet. I; Bandung: Ar- Ruzz Media, 2011, 21
- Maryono, *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hal.11
- Merile S. Grindle (Dalam Buku Budi Winarno). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Media Pressindo, Yogyakarta, 2002, Hal. 21.
- Miftahul Ulum, Judul : “*Metodologi Pengawasan Dengan Pendekatan Agama Dalam Dunia Pendidikan* Al-Insyiroh: Jurnal Studi Keislaman Vol. 6, No. 2, September 2020
- Muh. Ilyas Judul penelitian : *Supervisor Performance In Aliyah Negeri Madarasah, Makassar City*.Jurnal Internasional Ilmu Sosial 20 September 2018. Vol.66. No. 1 © 2012-2018 TIJOSS & ARF
- Muh.Ilyas, *Supervisor Performance In Aliyah Negeri Madarasah, Makassar City* International Journal Of Social Sciences. September 2018. Vol.66. No.1 Wwww Tijos.Com
- Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 151.
- Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hal, 78.
- Muhammad Muntahibun Nafis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2011), hal,70.
- Mukhneri Mukhtar, *Supervision: Improving Performance and Development Quality in Education* (Cet. I; Jakarta:
- Musbahaeri, *Optimalisasi Kedudukan, Tugas Pokok, Dan Fungsi Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI)* Didaktika, Jurnal Kependidikan, oleh: Musbahaeri, Volume 11 Nomor 2 Desember 2017 ISSN 1978-0214
- Mustaqim, *Supervisi Pendidikan Agama Islam*. (Semarang: Media Group. 2012), 29.
- Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010),h.94-95
- Nana Syaodih Sukmadinata, *op.cit*, h. 220
- Nasution Zulkarnain, *Pola Agen Perubahan dalam pemberdayaan masyarakat melalui jaringan Pendidikan Nonformal dan Informal*
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Cet. XX; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010),86-87.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja

- Rosdakarya, 1998), h. 76
- Noeng Muhadjir, *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi III, (Yogyakarta: Pilar Media, (1996), h. 20
- Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, (Yogyakarta: Insan Media, 2002), 70
- Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, (Yogyakarta: Insan Media, 2002), 67
- Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, 72
- Oliva, Peter F., *Supervision for Today's School*, New York: Longman, 1984
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1982), 58.
- Peter Beilharz (ed), 2002, *Teori-teori Sosial ; Observasi Kritis terhadap Para Filosof Terkemuka*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal.192-193.
- Piet A Sahertian, *Konsep dasar dan teknik supervise pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*, (Jakarta: PT. Rineke Cipta, 2000), Hlm. 52.
- Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, cet. I (Jakarta: Rineka Cipta, 2000)
- Pius Partanto, M.Dahlan Barry, 2001, *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya, PT Arkala, Hal 671
- Rahma Juwita, Nelfa Roza, Ikhsan Mulkhairi Judul : "*Konsep Dan Peranan Agen Perubahan* Artikel Konsep dan Peranan Agen Perubahan, Padang 2019
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2002) Cet. XI, Hal. 13.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan*, Hal. 13
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan*, Hal. 56.
- Redaksi Sinar Grafika, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* (Cet.4; Jakarta: Sinar Grafika, 2011), 4.
- Rini Yusmarti , Yasir Arafat, & Dessy Wardiah, Judul : *Manajemen Supervisi Akademik Pengawas Di Mts Negeri 2 Ogan Ilir* Jurnal As-Salam Vol. 4 No. 1 Januari - Juni 2020
- Riva`i, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Murai Kencana, 2005.
- Rois Mahfud, *Al-Islam (Pendidikan Agama Islam)*, (Jakarta: Erlangga, 2010), hal. 145.
- Rubiyah Astuti dan M. Ihsan Dacholfany, *Pengaruh Supervisi Pengawas Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Smp Di Kota Metro Lampung* Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM Metro Vol. 1. No. 2, Desember 2016
- Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000.

- Sanafiah Faisal, *op.cit.*, h. 65
- Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif; Dasar-Dasar dan Aplikasinya*, (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh, 1990), h. 54
- Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori- Teori Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), Hlm.215
- Solichin Abdul wahab, *Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara* (Jakarta: Bumi Aksara), 65
- St. Hasniyati Gani Ali. Disertasi *Implementasi Profesionalisme Pengawas Dalam Meningkatkan Kreativitas Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Tentang Pengelolaan Pembelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Sulawesi Tenggara)* 2012
- Syamsir, Torang, *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm, 86
- Slameto, *Supervisi Pendidikan Oleh Pengawas Sekolah* Jurnal Kelola, Vol. 3, No. 2, Juli-Desember 2016
- Smither, Robert D, et.al *Organization Development: Strategies for Changing Environments*, Harper Collin College Publisher, New York: 1996
- Sri Mardiyah, M.Pd. Judul : *The Effectiveness of Supervision on Islamic Education (PAI) Teacher's Performance of Junior High School (SMP) in Pangkalpinang* Berumpun Journal: An International Journal of Social, Politics and Humanities Vol. 2 No. 1 March 2019
- Subari, *Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara. 2009),
- Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan* (Cet. I; Bandung: Alfabeta 2010), 119.
- Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan* 2010, 124.
- Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan* 2010, 158.
- Sudjana, N., et al. *Standar Mutu Pengawas*. Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional 2006.
- Sugiono, *Metode Peneliatain Pendidikan Pendekatan kwantitatif, kualitatif, dan R &D*, (Bandung: Alfabeta 20112), h. 347
- Sugiyono, *loc. cit.*
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung : Alfabeta, 2012), h. 316
- Sugiyono, *op.cit.*, h. 320
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Cet. I; Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 13.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), h. 231

- Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta : PT . Rineka Cipta, 2004), Hlm. 54.
- Suharsimi Arikunto, *op. cit.* Hlm. 54.
- Suharsimi Arikunto, *op. cit.* Hlm. 55.
- Suharsimi Arikunto, *op. cit.* Hlm. 56.
- Sulistiyono (2016) *Menjadi agen Perubahan dalam Birokrasi*
- Supriyanto, A (2009) *Manajemen Perubahan*. Universitas Negeri Malang
- Syaiful Sagala *Supervisi Pembelajaran. Dalam Profesi Pendidikan*. Bandung, Alfabeta (2010).
- Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan (Cet. II; Bandung: Alfabeta,2009)*,156.
- Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 125
- Syaiful Sagala, *Supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2010), Hlm. 102.
- Syamsul Huda Judul, *Academic Supervision of Madrasah Supervisors in Improving Professional Competencies of Teachers* Ta'dib: Journal of Islamic Education
 ▪ Volume 23, Number 2, December 2018
- Syarifah Rahmah, *Pengawas Sekolah Penentu Kualitas Pendidikan* Jurnal Tarbiyah, Vol. 25, No. 2, Juli-Desember 2018
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Balai Pustaka, 2004), Edisi Kedua, Hal. 232
- Winardi *J Manajemen Perubahan* Jakarta Kencana, 2008
- Yahya Anuli, Judul : *"Hubungan Intensitas Supervisi Akademik Pengawas terhadap Kinerja Guru PAI SD Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam* Vol.2, No.1, Juni 2018
- Yusuf A.Hasan et.al, *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah Umum* (Jakarta: CV.Mekar Jaya, 2002),
- Yusuf Qardhawi, *Problematika Implementasi Ushul Fiqih*, 2014, Al-Fiqh Al-Islâmî bayn AlAshâlah wa At – Tajdîd Tasikmalaya
- Yusuf, *Supervisor, Pengertian, Peran, Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawabnya*”,www. jurnal manajemen.com, diakses pada 08 Maret 2019, pukul 16.00
- Zakiah Darajat, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), Cet, II, Hal,86
- Zakiah Darajat, *Metodik Khusus Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), Hal, 91-92
- Zakiah Darajat, *Metodik Khusus*. Hal, 177.
- Departemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan* , 3.

- Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Cet. I; Jakarta: Dirjen Bimbagais, 2003), 72.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan* 2004,186,
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Alat Penilaian Kemampuan Guru*, Buku I, Jakarta: Proyek Pengembangan Pendidikan Guru, 1982
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Keempat*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014)
- Departemen Pendidikan Nasional RI, *Manajemen Pengembangan Tenaga Pengawas Satuan Pendidikan* (Jakarta: Ditjen PMPTK, 2006), 25.
- Departemen Pendidikan Nasional RI, *Metode dan Tehnik Supervisi* (Jakarta: Ditjen PMPTK, 2008), 7.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Cet. IV; Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,2008), 1051.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* , Edisi IV(Cet. I; Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 16.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*(Cet. I; Jakarta: Gramedia Pustaka utama, 2008),584.
- Departemen Pendidikan Nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, 12.
- Departemen Pendidikan Nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah* , 9
- Departemen Pendidikan Nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, 3-4., lihat juga Kementerian Agama
- Departemen Pendidikan Nasional, *Standar Kompetensi Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam SMP dan MTs*, (Jakarta : Pusat Kurikulum, 2003), hal 7.
- Depdiknas, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas* (Jakarta Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan 2009) , 203.
- PMA No 23 Tahun 2013 pasal 1 ayat 4
- Permenag RI, *Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah*, nomor 23 tahun 2013, bab III, pasal 5, ayat 4.
- Permendikbud No 23 tahun 2013 tentang *Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar* Pasal 2 ayat 2.
- Wawancara ketua Pokjawas PAI Kabupaten Kuningan, pada hari senin 3 November 2020 pada pukul 13.00 WIB
- Wawancara Drs. Aang Taupik, M.S.I Ketua Pokjawas PAI Kabupaten Kuningan, 05 November 2020

- Wawancara Koordinator pengawas SD, Drs. H. Timu Anwar tanggal 15 November 2020
- Wawancara Drs. Timu Anwar Nurhidayat, M.Pd, tanggal 12 Mei 2021
- Wawancara Juhana, S.Pd.SD kepala sdn 2 ciloa sekaligus ketua K3S kecamatan Kramatmulya.tanggal 08 Juni 2021
- Wawancara Hj. N. Nuraini, Ketua KKG PAI Kecamatan Cilimus. 02 Juni 2021
- Wawancara Yayan Piyana, S.Pd.I, ketua KKG PAI SD Kecamatan Kramatmulya
- Wawancara Linda, S.Pd.I, G PAI SD Cilimus Kecamatan Cilimus. tanggal 25 April 2021
- Wawancara Ipah Syaripah, S.Pd.I, GPAI SDN Babakan Reuma Sindang Agung 03 Mei 2021
- Wawancara Uha Nasuha, GPAI SDN Cibentang.. 05 Mei 2021
- <https://dailyhive.com/vancouver/canada-best-country-education-2020>
- <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/education-rankings-by-country> World Population Review. 2021
- <http://sbelen.wordpress.com> diunggah di 20 Desember 2021
- <http://edukasi.kompasiana.com> diunggah di 20 Desember 2021
- <http://kompasiana.com> pendidikan-indonesia-ranking-69.html. diakses tgl. 20 Desember 2021
- DOI:10.13140/RG.2.2.16224.10244
- Ester Lince Napitupulu, Harian Kompas, 2 Maret 2011. Diakses tgl. 20 Desember 2021
- <http://sbelen.wordpress.com/2011/08/08/mengapa-mutu-pendidikan-finlandia-terbaik-di-dunia>. Diakses tgl. 2 Desember 2021
- <https://ilmupengetahuanumum.com/profil-negara-finlandia/>. Diakses tgl. 20 Desember 2021
- <http://edukasi.kompasiana.com> rahasia-kesuksesan-pendidikan-finlandia. Diakses tgl. 20 Desember 2020

LAMPIRAN



Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
Pondok Karisma Residence
Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

ISBN 978-623-448-123-5 (PDF)

