

SUPERVISI MANAJERIAL DI MTsN 3 KOTA SURABAYA

SKRIPSI

Oleh :

RATNA YULAIKA
D03216032



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN (FTK)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
2020

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang telah bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : RATNA YULAIKA

NIM : D03216032

JUDUL : SUPERVISI MANAJERIAL DI MTsN 3 KOTA SURABAYA

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 15 Juni 2020

Yang Menyatakan,

A green postage stamp with the text "METERAI TEMPEL" at the top, "TGL" in the middle, and "6000 RIBURUPIAH" at the bottom. The stamp features a small emblem of Garuda Pancasila. A handwritten signature in black ink is written over the stamp.

RATNA YULAIKA
D03216032

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

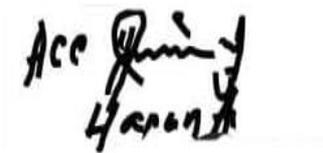
NAMA :RATNA YULAIKA

NIM :D03216032

JUDUL :SUPERVISI MANAJERIAL DI MTsN 3 KOTA SURABAYA

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Pembimbing I,



Dr. Hanun Asrohah, M.Ag
NIP : 1968041019955032002

Surabaya, 15 Juli 2020
Pembimbing II,



Ali Mustofa, M.Pd
NIP : 197612252005011008

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Ratna Yulaika ini telah dipertahankan di depan

Tim Penguji Skripsi

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 23 Juni 2020

Mengesahkan,

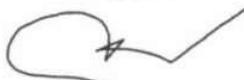
Dekan,




Prof. Dr. H. Ali Mas'ud, M.Ag., M.Pd.I

NIP. 196301231993031002

Penguji I,



Dr. Arif Mansyuri, M.Pd

NIP. 19197903302014111001

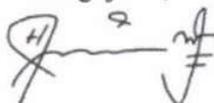
Penguji II,



Machfud Bachtiar M.Pd

NIP. 197704092008011007

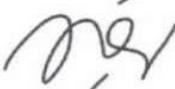
Penguji III,



Dr. Hanun Asrohah, M.Ag

NIP : 1968041019955032002

Penguji IV,



Ali Mustofa, M.Pd

NIP : 197612252005011008



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : RATNA YULAIKA
NIM : D03216032
Fakultas/Jurusan : TARBIYAH DAN KEGURUAN/ MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
E-mail address : yulaikaratna6@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

SUPERVISI MANAJERIAL DI MTsN 3 KOTA SURABAYA

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebcnarnya.

Surabaya, 10 Juli 2020

Penulis

(Ratna Yulaika)

ABSTRAK

“Supervisi Manajerial Di Mtsn 3 Kota Surabaya”

Oleh : Ratna Yulaika

Skripsi Oleh Ratna Yulaika (D03216032), 2020, Supervisi Manajerial Di Mtsn 3 Kota Surabaya, Program Studi Manajemen Islam, Falkutas Tarbiyah Dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Dosen Pembimbing I, Dr. Hanun Asrohah, M.Ag., dan dosen pembimbing II, Ali Mustofa, M.Pd.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya. Hal tersebut dilatar belakangi oleh peneliti mengetahui kemajuan kepala madrasah dalam mengelola madrasah.

Fokus penelitian yaitu: 1. Bagaimana program supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya. 2. Bagaimana strategi supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya. 3. Apa efektivitas supervisi manajerial terhadap pengembangan di MTsN 3 Kota Surabaya.

Pada kajian pustaka peneliti mendapatkan beberapa hal mengenai supervisi manajerial dari aspek supervisi manajerial, prinsip-prinsip supervisi manajerial, teknik dan metode supervisi manajerial, peran pengawas dalam supervisi manajerial, program supervisi manajerial, strategi supervisi manajerial, efektivitas supervisi manajerial, supervisi manajerial dalam satuan organisasi pendidikan. Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan metode wawancara, dokumentasi, observasi. Ini mempermudah peneliti untuk membuat pertanyaan dalam mewawancarai informan yang diperlukan oleh peneliti. Hasil penelitian menunjukkan berupa (1) Program supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya dilakukan pada semester 1 dibulan Agustus- September dan semester 2 dilaksanakan pada bulan Maret-April (2) Strategi supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya dengan pengawas membantu dalam merumuskan Visi dan Misi dan membuat program Rencana Tahunan Madrasah (RKTm). (3) Efektivitas dari supervisi manajerial yaitu mempermudah dalam perencanaan program madrasah, administrasi madrasah, sarana dan prasarana madrasah, dan program pendidik dan tenaga kependidikan.

Kata kunci : supervisi manajerial

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI	iii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR LAMPIRAN	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
E. Definisi Konseptual	6
F. Keaslian Penelitian	8
G. Sistematika Pembahasan.....	10
BAB II.....	12
KAJIAN TEORI.....	12
A. Supervisi Manajerial.....	12
1. Pengertian Supervisi Manajerial.....	12

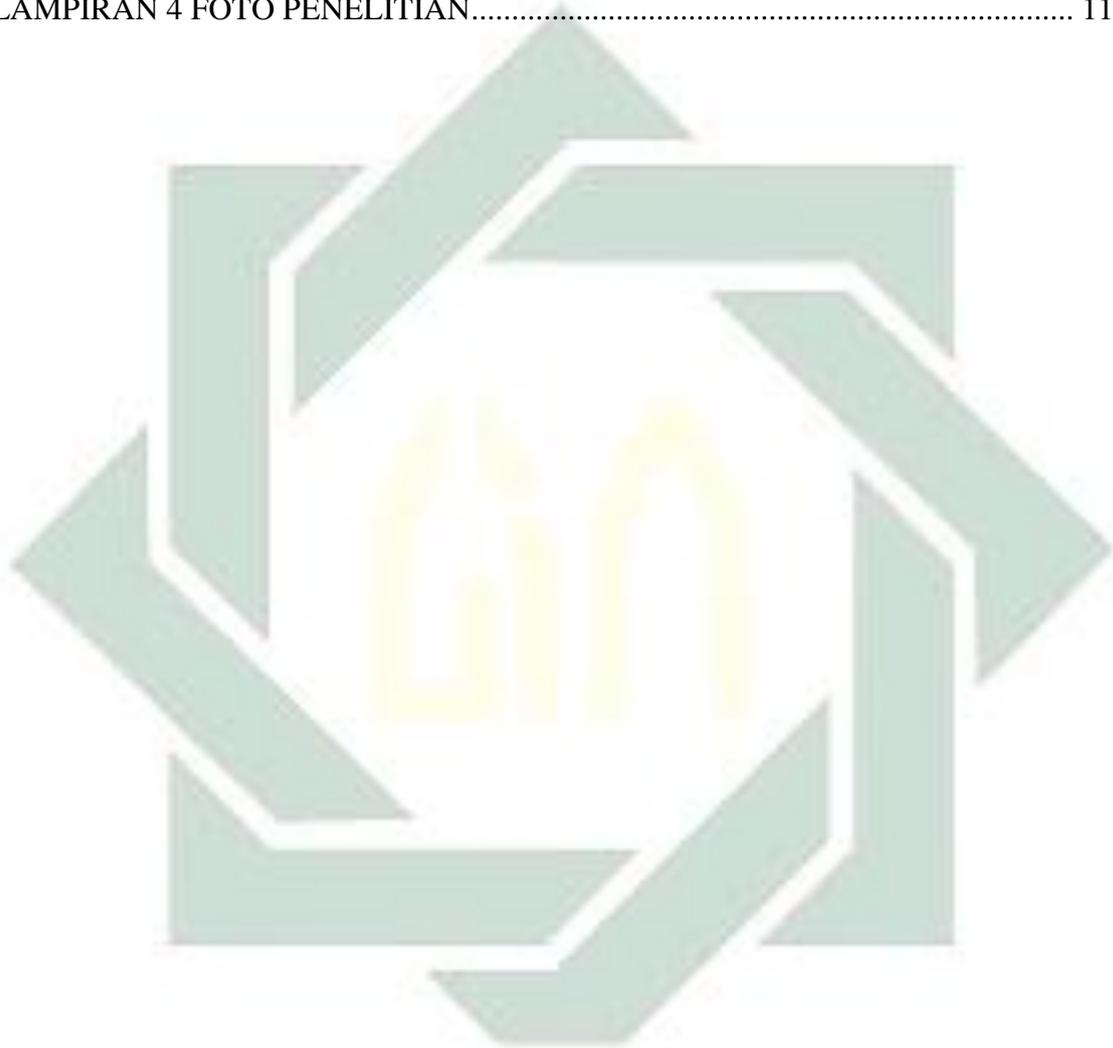
2. Aspek Supervisi Manajerial.....	13
3. Prinsip-Prinsip Supervisi Manajerial	14
4. Teknik Dan Metode Supervisi Manajerial.....	16
5. Kegiatan Supervisi Manajerial.....	22
B. Peran Pengawas Dalam Supervisi Manajerial	26
1. Pengertian Pengawas	26
2. Peran Pengawas Pendidikan	29
C. Program Supervisi Manajerial	32
D. Strategi Supervisi Manajerial	34
E. Efektivitas Supervisi Manajerial	36
F. Supervisi Manajerial Dalam Satuan Organisasi Pendidikan	37
G. Supervisi Manajerial.....	41
BAB III.....	43
METODE PENELITIAN.....	43
A. Jenis Penelitian	43
B. Lokasi Penelitian	44
C. Sumber Data Dan Informasi Penelitian	45
D. Instrumen Pengumpulan Data	47
E. Prosedur Analisis Dan Interpretasi Data.....	54
F. Keabsahan Data	55
BAB IV	57
LAPORAN HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS	57
A. Deskripsi Subjek.....	57
B. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	59

C. Penyajian Data.....	69
D. Analisis Penelitian Dan Pembahasan	92
BAB V.....	98
PENUTUP.....	98
A. Kesimpulan.....	98
B. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN.....	106



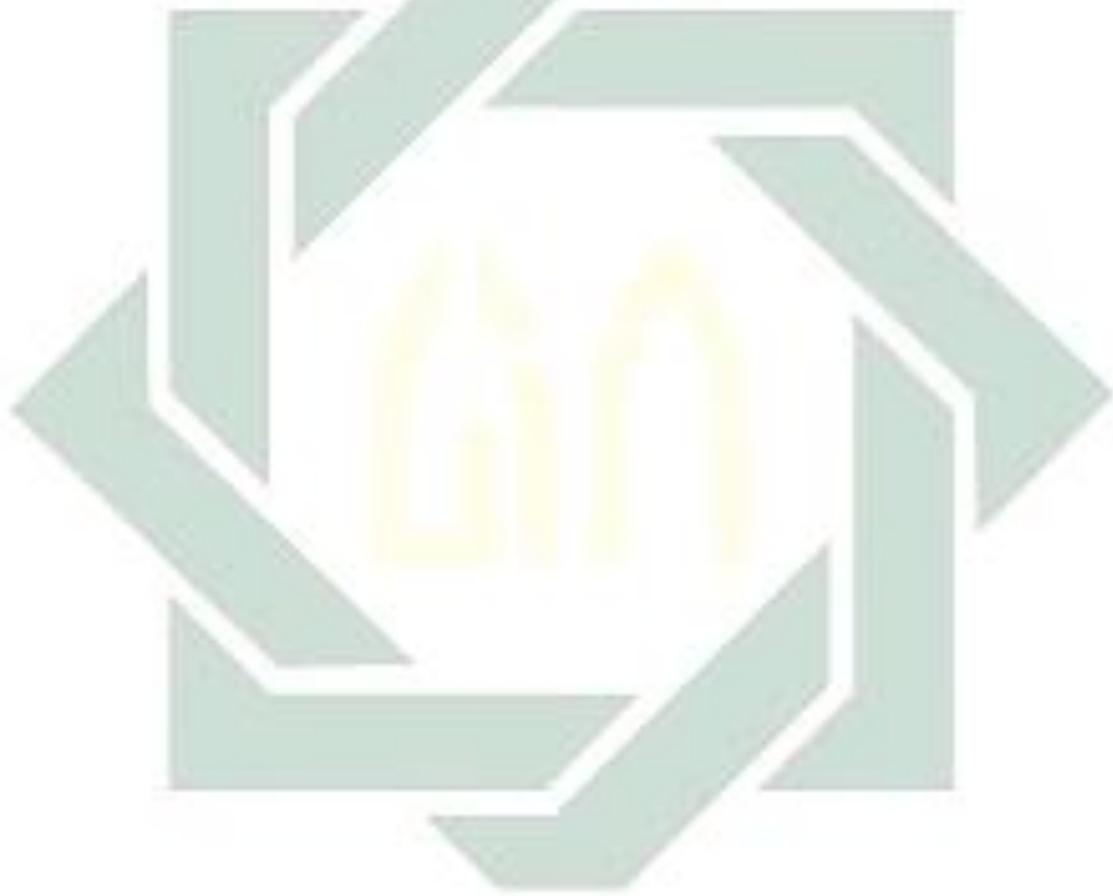
DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 LEMBAR VALIDASI RKM BERBASIS EDM.....	106
LAMPIRAN 2 LEMBAR VALIDASI RKTM	108
LAMPIRAN 3 PROGRAM PENILAIAN KINERJA KEPALA MADRASAH.....	111
LAMPIRAN 4 FOTO PENELITIAN.....	115



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Daftar Informan	46
Tabel 3. 2 Blue Print.....	49
Tabel 4. 1 Identitas Informan di MTsN 3 Kota Surabaya	58
Tabel 4. 2 Program Pengawasan Aspek Pengelolaan.....	72
Tabel 4. 3 Program Pengawasan Aspek Pendidik Dan Tenaga Kependidikan	74
Tabel 4. 4 Program Pengawasan Aspek Sarana Dan Prasarana	76
Tabel 4. 5 Program Penilaian Kepala Madrasah	81



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 *Focused Group Discussion*..... 20



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Peraturan menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 mengenai standar pengawas harus memiliki 6 kompetensi diantaranya kompetensi kepribadian, supervisi manajerial supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan kompetensi sosial.¹

Kesuksesan dalam pengelolaan suatu lembaga sangat tergantung dengan komponen pendukung diantaranya kurikulum, peserta didik, pembiayaan, Sumber Daya Manusia (SDM), dan sarana prasarana merupakan kegiatan yang wajib ada dalam lembaga pendidikan. Tujuan dari lembaga pendidikan harus memenuhi dari semua komponen tersebut. Artinya antara komponen saling mendukung dalam pencapaian lembaga pendidikan.²

Tugas dari supervisor dengan membimbing, memantau, membina, dan mengontrol dalam pencapaian target pendidikan sehingga kegiatan supervisi dilaksanakan dari tahap awal perencanaan lembaga pendidikan sampai dengan pada tahap akhir evaluasi yang akan berfungsi sebagai *feed back* atau tindak lanjut dalam rangka perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan menuju kearah yang lebih baik lagi.

¹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

²Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), Hal. 203.

Dalam praktiknya pengawas madrasah memberikan pasangan ilmiah dan rasional pada kepala madrasah atau manager, sehingga kepala madrasah dapat dan mampu mengeluarkan kebijakan terkini yang berkontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan. Kebijakan diambil setelah menganalisis data evaluasi diri madrasah yang digunakan untuk menyusun kriteria keberhasilan manajemen madrasah dilihat dari (1) kuantitas yaitu berapa banyak harus dikerjakan untuk mengukur keluaran pelaksanaan pekerjaan; (2) kualitas yaitu sebaik apa yang harus dihasilkan; dan (3) ketepatan waktu yaitu kapan harus diselesaikan. Semakin berkualitas sekolah yang dibina, semakin besar pula kebutuhan terhadap manajemen sekolah.³

Dihasilkan dalam melaksanakan supervisi terhadap kepala sekolah sudah baik, sedangkan terhadap guru belum cukup maksimal. Adapun rincian supervisi dalam kepengawasan sebagai berikut, keefektifan membina edikator sebanyak 77,1% sebagai manajer 90% sebagai administrator 78,1% sebagai supervisor 78% sebagai pemimpin 88,9% sebagai inovator 85,2%, serta sebagai motivator 78,1%. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan supervisi dari pengawas terhadap kepala sekolah paling efektif dalam melakukan tugasnya sebagai seorang manajer, dan paling tidak efektif sebagai seorang pendidik.⁴

Supervisi merupakan kegiatan yang dilakukan seorang pengawas dalam menolong kepala (sekolah/madrasah), pendidik dan tenaga kependidikan lainnya

³ Syaiful Sagala, *Human Capital Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*, (Depok: PT Kharisma Putra Mandiri, 2017), 324.

⁴ <https://www.jpnn.com/news/peran-pengawas-sekolah-kurang-optimal> diakses pada hari sabtu 7 Desember 2019 jam 13:28.

guna menambah kualitas dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Supervisi terbagi pada dua aspek yakni: manajerial dan akademik. Supervisi manajerial mengfokuskan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi (sekolah/madrasah) yang berfungsi sebagai penunjang (supporting) berjalannya pembelajaran.⁵

Menurut Dr. Nur Aedi, supervisi manajerial pada umumnya adalah kegiatan berupa pengawasan, pemantauan dan pembinaan terhadap kepala sekolah dan seluruh anggota sekolah lainnya dalam mengelola dan mengadministrasikan sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai standar pendidikan nasional.⁶

Menurut Kortide & Yunos supervisi manajerial yaitu sebagai katalis yang memfasilitasi implementasi berbagai bentuk peran yang akan meningkatkan situasi belajar-mengajar dalam proses input.⁷

Menurut Danim supervisi adalah proses kinerja supervisor dalam menjalankan tugasnya dalam memperkora, menentukan fokus atau tujuan, melakukan bimbingan secara profesional, dan menilai seberapa profesionalitas guru dalam melaksanakan pembelajaran, baik dilakukannya secara sendirian maupun bersama-sama. Supervisi

⁵ Kustiyani & suyatmini, *Pengelolaan Supervisi Manajerial Pengawas Di Dabin 7 Uptd Pendidikan Purwodadi*, Vol. 28, No. 1, Juni 2016, 70.

⁶ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Astrategi Dan Implementasi*, (Bandung: PT Raja Remaja Rosda Karya 2014), 34.

⁷ Jurnal Internasional, Sugiono, Wahyu Hardyanto, Masrukan, *Developing Academic Supervision Model Assisted By The Information System Management On Geography Teachers Of Senior High School In Pekalongan Regency*, (15th June 2019. Vol. 88 No.1 2005).

adalah bimbingan terhadap guru untuk meningkatkan kualitas profesionalitas guru dalam melakukan pembelajaran.⁸

Supervisi manajerial merupakan tindakan pengamatan, pembinaan dan pengawasan terhadap kepala madrasah dan seluruh anggota dalam mengelola lembaga pendidikan, sehingga dapat memenuhi standar nasional pendidikan.⁹

Salah satu upaya pengawas madrasah dalam menerapkan ilmu manajemen dalam bidang supervisi bertujuan agar meningkatkan kinerja pengawas agar lebih terstruktur yang nantinya akan berdampak baik bagi madrasah yang dibina oleh pengawas tersebut.

MTsN 3 Kota Surabaya merupakan salah satu Lembaga Pendidikan Negeri dibawah naungan Kementrian Agama (Kemenag). Lokasi MTsN 3 Kota Surabaya terletak di Jl. Medokan Asri Tengah Rungkut Surabaya. MTsN 3 Kota Surabaya merupakan madrasah yang memiliki kekurangan pada pendidik dan tenaga kependidikannya. Bahwasanya di MTsN 3 Kota Surabaya belum begitu baik seperti halnya sebagian guru di madrasah belum faham terhadap tugas-tugasnya misalnya membuat RPP dalam kelengkapan perangkat pembelajaran, kedisiplinan yang masih perlu ditingkatkan sedangkan tenaga kependidikan di madrasah kurang sigap dalam menjalankan tugasnya masing-masing. MTsN 3 Kota Surabaya telah menerapkan pelaksanaan supervisi manajerial yang sesuai dengan teorinya Nur Aedi.

⁸ Ibid, 70.

⁹ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan Tinjau Teori Dan Praktik*, (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2014), 193.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis mengambil penelitian dengan berjudul “**Supervisi Manajerial Di MtsN 3 Kota Surabaya**”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penelitian ini terfokus pada Supervisi Manajerial yang diuraikan dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana program supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya?
2. Bagaimana strategi supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya?
3. Apa efektivitas supervisi manajerial terhadap pengembangan di MTsN 3 Kota Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui program supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya.
2. Untuk mengetahui strategi supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya.
3. Untuk mendeskripsikan efektivitas supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis
 - a. Penelitian ini berfungsi untuk melengkapi syarat dalam meraih sarjana gelar

sarjana pendidikan (S.Pd) Pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di UIN Sunan Ampel Surabaya.

- b. Untuk menambah khasanah keilmuan dibidang pendidikan khususnya dalam pengelolaan supervisi manajerial.
- c. Peneliti berharap penelitian ini dapat menjadi masukan atau bahan rujukan bagi lembaga lain untuk melakukan hal yang sama.

2. Secara Praktis

a. Bagi peneliti

Peneliti berharap penelitian ini menjadi suatu pengalaman atau pengetahuan dalam pelaksanaan supervisi manajerial.

b. Bagi objek penelitian

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran untuk dijadikan petunjuk dalam meningkatkan mutu pendidikan disekolah/madrasah khususnya dalam pengelolaan supervisi manajerial.
- 2) Hasil penelitian supervisi manajerial ini dapat dijadikan masukan atau rujukan lembaga pendidikan lainnya.

E. Definisi Konseptual

Hasil dari operasionaisasi dari kata atau kalimat yang dipakai dalam penelitian adalah Definisi Konseptual atau Definisi Operasional. Black dan Champion megemukakan definisi operasional adalah dengan memberikan arti pada suatu konstruk atau variable dengan “operasi” atau kegiatan dipergunakan untuk

mengukur konstruk atau variable.¹⁰

Definisi konseptual ini diberikan guna memudahkan pemahaman dan menghindari salahnya pemahaman pembaca. Berikut ini definisi dari penulis terkait dengan skripsi yang berjudul *Supervisi Manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya*.

1. SupervisinManajerial

Supervisi adalah kegiatan pengawas sekolah secara profesional dalam membantu memecahkan masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya untuk meningkatkan kinerja dan kualitas dalam menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran. Supervisi manajerial terfokus pada pengelolaan dan administrasi madrasah guna mendukung berjalannya pembelajaran. Disini peran seorang pengawas sebagai kolaborator, asesor, evaluator, dan narasumber dilakukan secara bersama atau bergantian. Supervisi manajerial dilaksanakan melalui tahapan - tahapan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan tindak lanjut.¹¹

Dalam Ensiklopedi Administrasi terbitan Haji Masagung Supervisor adalah seorang pengawas yang mengawasi bawahannya secara langsung. Disamping meneliti kemampuan para karyawan atau bawahannya tugas pengawas juga memberikan bimbingan langsung terhadap bawahan yang diawasinya tersebut.¹² Sedangkan menurut H. Burton dan Leo J. Brucker Supervisi adalah tujuan utama mempelajari dan memperbaiki secara berkala faktor yang mempengaruhi

¹⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 253.

¹¹ *Modul Pengelolaan Supervisi Manajerial* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan, Kemendikbud), 11.

¹² Mustaqimi, *Supervisi Pendidikan Agama Islam*, (Smarang: Media Group. 2012), 29.

perkembangan dan pertumbuhan suatu lembaga.¹³

Dalam panduan pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah (Direktorat Tenaga Kependidikan), menyatakan bawasanya supervisi manajerial adalah supervisi yang terfokus pada pengelolaan dan administrasian untuk membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan dan penilaian terhadap kompetensi sumberdaya manusia.¹⁴

Dalam penjelasan diatas peneliti dapat menyimpulkan yang dimaksud dari supervisi manajerial adalah kegiatan dalam pemantauan terhadap kepala sekolah dan anggotanya dalam mengelola dan mengadministrasikan suatu lembaga pendidikan sehingga dapat memenuhi standar pendidikan nasional.

F. Keaslian Penelitian

Dari hasil pencarian kepustakaan, penulis menemukan beberapa penelitian (skripsi) yang memiliki kesamaan dengan objek yang diteliti penulis, namun memiliki prespektif fokus yang berbeda.

1. “Implementasi Supervisi Manajerial Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam di SMA Al Islam Sidoarjo”. Skripsi dari Adib Mushohchich, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Falkutas Tarbiyah Dan Keguruan UIN

¹³ Mulyadi, “Mengenal Supervisi Manajerial Dalam Lembaga Pendidikan”, *Jurnal Fikroh*. Vol. 9 No. 2 Januari 2016, 11.

¹⁴ <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/11/20/supervisi-manajerial> diakses pada hari selasa, 19 November 2019, jam 19.13.

Sunan Ampel Surabaya. Skripsi ini meneliti tentang implementasi supervisi manajerial dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan yang memfokuskan kepada tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Al Islam Sidoarjo. Penelitian yang berupaya dalam implementasi supervisi manajerial dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan yang dibatasi pada praktik-praktik implementasi supervisi manajerial. Penelitian merupakan penelitian kualitatif.¹⁵

2. “Manajemen Kepengawasan Pada Supervisi Manajerial Madrasah Tingkat Menengah Di Kantor Kementerian Agama Kota Malang”. Skripsi Dari Shaqira Selma Karany Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Skripsi ini meneliti tentang manajemen kepengawasan pada supervisi manajerial diatas bertujuan untuk (1) menggambarkan dan menganalisa perencanaan program pengawas dalam melakukan supervisi manajerial madrasah di kantor Kementerian Agama Kota Malang, (2) mendeskripsikan mengenai pelaksanaan kegiatan pengawas pada supervisi manajerial madrasah di kantor Kementerian Agama Kota Malang, (3) mendeskripsikan dan menganalisis program pengawas pada supervisi manajerial madrasah di kantor kementerian agama kota malang pengumpulan data yang digunakan yaitu, wawancara, observasi dan dokumentasi.¹⁶

¹⁵Adib Mushohchich, *Implementasi Supervisi Manajerial Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam di SMA Al Islam Sidoarjo*: Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sunan Ampel Surabaya 2016.

¹⁶Shaqira Selma Karamy, *Manajemen Kepengawasan Pada Supervisi Manajerial Madrasah Tingkat Menengah Di Kantor Kementerian Agaman Kota Malang* : Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2018.

3. “An Effective Research Supervision Management Via An Multi-Agent System” jurnal dari Omar Abdullatif Jassim, Moamint A. Mahmoud, Moh Sharifuddin Ahmad, Sekolah Tinggi Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi, University Tenaga Nasional. Jurnal ini meneliti tentang Gaya manajemen pengawasan model Integrasi Pengawasan Klinis dan Manajerial yang memfokuskan pada mengembangkan kerangka kerja, tahapan pengembangan di Sekolah Tinggi Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif.¹⁷

Dari hasil penelitian diatas ada perbedaan yang signifikan dalam penelitian yaitu terletak pada objek penelitiannya, serta terdapat kesamaan pada penelitian yang sama memiliki objek pada supervisi manajerial.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika yang dimaksud adalah keseluruhan pembahasan dari isi penelitian yang akan dipaparkan yang tercangkup dalam 5 bab untuk lebih jelasnya penulisan sistematika pembahasan dalam pelatihan ini adalah sebagai berikut:

Bab *pertama* Pendahuluan, dalam bab ini peneliti menjelaskan sedikit tentang beberapa faktor yang melatar belakangi pengangkatan judul yang telah dipilih oleh penulis mulai dari latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, dan keaslian penelitian.

¹⁷Omar Abdul latifi Jassim, Moamin A. Mahmoud, Moh Sharifuddin Ahmad “An Effective Research Supervision Management Vi AnMulti-Agent System”, Jurnal Internasional (15th July 2016. Vol.89. No.1 2005).

Bab *kedua* Kajian pustaka, dalam bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang dipakai oleh penulis sebagai acuan dalam menyusun skripsi ini mengambil sumber dari buku maupun jurnal. Didalamnya termuat koseptual topik yang dikaji dan perspektif teoritis.

Bab *ketiga* Metodologi penelitian, dalam metode penelitian ini peneliti mengambil beberapa metode yang dijadikan acuan dalam memperoleh data yang diperlukan. Didalamnya tercantum beberapa hal mulai dari jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, analisis data, dan keabsahan data.

Bab *keempat* hasil penelitian dan pembahasan, dalam bab ini akan menganalisis tentang penemuan baru dilapangan atau biasanya disebut dengan laporan hasil penelitian yang memiliki gambaran umum madrasah. Analisis data dan penyajian data mengenai 1) supervisi manajerial 2) program supervisi manajerial yang dilakukan di madrasah.

Bab *Kelima* Penutup, bab ini merupakan puncak dari penulisan skripsi. Bab ini biasanya penulis membuat kesimpulan dari hasil penelitian dan memberikan saran kepada lembaga yang diteliti setelah melakukan penelitian dilembaga tersebut.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Supervisi Manajerial

1. Pengertian Supervisi Manajerial

Supervisi adalah kegiatan yang dilakukan oleh supervisor satuan pendidikan dalam membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan kesulitan yang dihadapi guna membantu kelancaran dalam pembelajaran guna meningkatkan mutu lembaga tersebut.. Supervisi terbagi menjadi dua aspek yakni manajerial dan akademik. Supervisi manajerial lebih menfokuskan pada bidang pengelolaan dan administrasi pendidikan. Sedangkan supervisi akademik lebih menfokuskan pada kegiatan pembelajaran atau lebih tepatnya dalam segi akademik baik pembelajaran dikelas maupun diluar kelas.¹

Supervisi manajerial adalah supervisi yang tertuju pada aspek-aspek dalam pengelolaan dan admistrasi madrasah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, pengembangan, penilaian serta sumberdaya manusia.

Menurut Dr. Nur Aedi, supervisi manajerial pada umumnya adalah kegiatan berupa pengawasan, pemantauan dan pembinaan terhadap kepala sekolah dan seluruh anggota sekolah lainnya dalam mengelola dan mengadministrasikan

¹Akhmad Sudrajad, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*, (Jakarta: Musyawarah Kerja Pengawas, 2009), 5.

sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai standar pendidikan nasional.²

Direktorat tenaga kependidikan menyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang mengarah pada pengelolaan dan administrasi pendidikan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penilaian, pengembangan, kompetensi sumberdaya lainnya.³

Dari pengertian diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa supervisi manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dalam pemantau pengelolaan dan pengaminidtrasian madrasah supaya memenuhi mutu pendidikan dan sesuai dengan standar pendidikan nasional.

2. Aspek Supervisi Manajerial

Supervisi manajerial terfokuskan pada manajemen sekolah. Menurut Depdiknas, fokus supervisi manajerial adalah: (1) manajemen kurikulum, (2) kesiswaan, (3) sarana dan prasarana, (4) ketenagaan, (5) keuangan, (6) hubungan madrasah dengan lingkungan, dan (7) layanan khusus.⁴ Sesuai dengan program kerjanya seorang pengawas memiliki tugas dalam mengawasi manajemen sekolah jadi dapat dipahami bahwa pengawas memonitorong seluruh kegiatan madrasah, maka dari itu pengawas juga bertanggung jawab dalam mengawasi 8 Satandar Nasional Pendidikan (SNP), yang dibina langsung oleh pengawas 8

² Mulyasa, *Manajemen Berbasisa Sekolah Konsep, Astrategi Dan Implementasi* (Bandung: PT Raja Remaja Rosda Karya 2014), 34.

³ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Depdiknas, 2009)

⁴ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan Tinjauan Teori Dan Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2014), 193.

Standar Nasional Pendidikan (SNP), meliputi: (1) Standar Isi, (2) Standar Proses, (3) Standar Kompetensi Lulusan, (4) Standar Sarana Dan Prasarana, (5) Standar Tenaga Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, (6) Standart Pembiayaan, (7) Standar Pengelolaan, (8) Standar Penilaian . Dari ke 8 standar lainnya pengawas akan lebih terfokuskan pada standar 5 yaitu tenaga pendidik dan kependidikan karena menyangkut pengelolaan manajerial lembaga tersebut.⁵

Sebagaimana diketahui fokus atau batasan masalah pada manajerial madrasah dalam penelitian ini hanya mengacu pada satu standar yaitu standar 5 tenaga pendidik dan kependidikan, maka perlu mendalami komponen apa saja yang terkait dalam standart tendik ini.

3. Prinsip-Prinsip Supervisi Manajerial

Prinsip-prinsip supervisi manajerial pada hakekatnya tidak jauh berbeda dengan supervisi akademik, yang membedakan dari keduanya terletak pada aspeknya karena supervisi manajerial terfokuskan pada manajerialnya. Beberapa prinsip dari supervisi manajerial antara lain:⁶

- a. Pengawas tidak boleh memiliki sifat otoriter.
- b. Supervisi harus mempunyai sifat keterbukaan dan mampu menciptakan hubungan yang harmonis.
- c. Supervisi harus dilakukan secara berkelanjutan. Supervisi bukanlah tugas sampingan yang dilaksanakan jika ada waktu luang.

⁵ Depdiknasi, *Metode dan teknis supervisi*, (Jakarta: Depdiknas Kemdiknas, 2008), 8.

⁶ *Modul Pengelolaan Supervisi Manajerial*, (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Guru Dan Tenaga Kependidikan, Kemendikbud), 14.

- d. Supervisi memiliki sifat demokratis. Pengawas tidak boleh mendominasi dalam kegiatan supervisi. Supervisi yang demokratis harus memiliki sifat kooperatif dan aktif.
- e. Program supervisi harus menyeluruh. Didalam program pendidikan tujuannya tetap sama yaitu tujuan pendidikan tersebut.
- f. Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus pada tahap berkelanjutan antara program satu sekarang dengan program yang akan datang.
- g. Supervisi harus memperbaiki. Supervisi bukan hanya mencari kesalahan pada guru.
- h. Supervisi harus obyektif.⁷

Menurut Sutarsih pada hakikatnya supervisi manajerial tidak berbeda dengan supervisi akademik adalah sebagai berikut:

- a. Supervisi harus demokratis. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.
- b. Mengutamakan usaha kelompok (*team effort*) dan proses kelompok (*group process*).
- c. Supervisi harus mampu menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang harmonis.

⁷ Ratu Vina Rohmantika, "Urgensi Supervisi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah", *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, Vol 6. 9, No. 1 Februari 2016, 7.

- d. Supervisi harus dilakukan secara berkelanjutan. Supervisi bukan tugas yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Tetapi harus dilaksanakan secara teratur dan terencana.
- e. Program supervisi harus terpadu dengan program tujuan pendidikan. Dalam setiap organisasi pendidikan pasti memiliki sasaran tujuan pendidikan yang berbeda-beda.
- f. Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, sesuai dengan visi dan misi yang menjadi tujuan sekolah.
- g. Supervisi harus konstruktif dan kreatif. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan, melainkan untuk membina inisiatif dan mendorong sekolah agar aktif menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif.
- h. Supervisi harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi harus obyektif.⁸

4. Teknik Dan Metode Supervisi Manajerial

Apabila prinsip-prinsip supervisi manajerial relatif sama dengan supervisi akademik, namun dalam metode terdapat perbedaan. Hal ini dikarenakan fokus dan tujuannya berbeda. Berikut ini akan diuraikan tentang beberapa metode supervisi manajerial, yaitu Monitoring dan Evaluasi, Refleksi dan *Focused Group Discussion*, Metode Delphi, dan Workshop.

- a. Monitoring dan evaluasi

⁸ Surtasih, *Supervisi Pendidikan Dalam Riduwan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 311.

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

1) Monitoring

Monitoring adalah suatu kegiatan yang ditunjukkan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah, apakah sudah sesuai dengan rencana, program atau standar yang telah ditetapkan, serta menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program. Monitoring lebih berpusat pada pengontrolan selama program berjalan dan lebih bersifat klinis. Melalui monitoring, dapat diperoleh umpan balik bagi sekolah atau pihak lain yang terkait untuk menyukseskan tercapainya tujuan. Dalam melakukan monitoring ini tentunya pengawas harus melengkapi diri dengan perangkat atau daftar isian yang memuat seluruh indikator yang harus diamati dan dinilai.

Secara umum pelaksanaan pengawasan melibatkan tahapan: (a) menetapkan standar untuk mengukur prestasi, (b) mengukur prestasi, (c) menganalisis apakah prestasi memenuhi standar, dan (d) mengambil tindakan apabila prestasi kurang memenuhi standar.⁹

Dalam perkembangan terakhir, pengawas cenderung mengikuti berkembangnya dunia industry dengan menerapkan *Total Quality Controll*. Pengawasan ini lebih memfokuskan pada pengendalian mutu

⁹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya 1996), 102.

yang bersifat internal. Mekanisme dari itu sebagian lembaga pendidikan mempunyai unit penjaminan mutu.¹⁰

2) Evaluasi

Kegiatan evaluasi dilakukan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan tercapainya lembaga pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Tujuan utama mengadakan evaluasi adalah (a) mengetahui program yang telah terlaksana (b) mengetahui keberhasilan program, (c) mendapatkan ide atau saran untuk tahun selanjutnya, dan (d) memberikan penilaian (*judgement*) terhadap sekolah.

b. Diskusi Kelompok Terfokus (*Focused Group Discussion*)

Pemberdayaan dan partisipasi Sesuai dengan paradigma baru manajemen sekolah, maka *judgement* keberhasilan atau kegagalan sebuah sekolah dalam melaksanakan program atau mencapai standar bukan hanya menjadi otoritas pengawas. Hasil monitoring harus disampaikan secara transparansi kepada sekolah dan semua pihak sekolah, serta menemukan faktor penghambat dan pendukung selama ini yang pihak sekolah rasakan. Forum ini dapat berbentuk *Focused Group Discussion (FGD)*, yang langsung melibatkan *stakeholder* sekolah. Diskusi kelompok ini bisa dilakukan sesuai dengan kebutuhan sekolah.¹¹ Tujuan dari FGD adalah untuk menyatukan pandangan *stakeholder* mengenai realitas kondisi

¹⁰ *Bahan Belajar Mandiri Kelompok Kerja Pengawas Sekolah Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*, (Direktorat Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Nasional 2009), 18.

¹¹ *Ibid*, 19.

(kekuatan dan kelemahan) sekolah, serta menentukan langkah-langkah strategis maupun operasional yang akan diambil untuk memajukan sekolah. Peran pengawas dalam hal ini adalah sebagai fasilitator sekaligus menjadi narasumber apabila diperlukan, untuk memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

Agar FGD dapat berjalan secara efektif dan efisien maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Peserta yang mengikuti FGD sebelumnya harus mengetahui permasalahan yang akan dibahas.
- 2) Anggota FGD hendaknya mewakili berbagai unsur, sehingga diperoleh pandangan yang beragam dan komprehensif.
- 3) Pimpinan FGD menyesuaikan dan memahami pandangan peserta dari masing-masing unsur.
- 4) Notulen harus benar-benar teliti dalam mencatat dan mendokumentasikan usulan maupun pandangan dari semua pihak.
- 5) Pimpinan FGD sebainya mampu mengontrol acara agar berjalan dengan efektif dan pembahasan agar tetap terfokus pada permasalahan.
- 6) Apabila dalam satu pertemuan tidak ditemukan titik terang maka dilakukan putaran berikutnya. Dalam segi ini sangat penting membahas hal-hal yang belum disepakati sebelumnya.¹²

¹² Ibid, 19.



Gambar 2. 1 *Focused Group Discussion*

c. Metode *Delphi*

Metode *Delphi* merupakan cara yang efisien untuk melibatkan banyak *Stakeholder* sekolah tanpa memandang faktor-faktor status yang sering menjadi kendala ketika ingin memulai dalam sebuah diskusi atau musyawarah.

Misalnya sekolah mengadakan pertemuan bersama antara sekolah dinas pendidikan, tokoh masyarakat orang tua murid dan guru, maka biasanya pembicaraan hanya didominasi oleh orang-orang tertentu yang dipercaya diri untuk berbicara dalam forum selebihnya peserta hanya akan menjadi pendengar pasif.

Metode *Delphi* dapat disampaikan oleh pengawas kepada kepala sekolah ketika mengambil keputusan yang melibatkan banyak pihak.

Langkah-langkahnya menurut Gorton adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi setiap individu atau pihak-pihak yang dianggap memahami persoalan dan hendak dimintai pengembangan sekolah.

- 2) Masing-masing pihak diminta mengajukan pendapatnya secara tertulis tanpa disertai nama/identitas.
- 3) Mengumpulkan pendapat yang masuk dan membuat daftar urutannya sesuai dengan jumlah orang yang berpendapat sama.
- 4) Menyampaikan kembali daftar rumusan pendapat dari berbagai pihak tersebut untuk memberikan urutan prioritasnya.
- 5) Mengumpulkan kembali urutan prioritas menurut peserta, dan menyampaikan hasil akhir prioritas keputusan dari seluruh peserta yang dimintai pendapatnya.¹³

d. *Workshop*

Workshop atau lokakarya adalah teknik terakhir yang dapat digunakan untuk melakukan supervisi manajerial. Teknik ini merupakan teknik yang melibatkan banyak kepala sekolah.

Penyelenggaraan workshop diadakan sesuai dengan tujuan dan pentingnya, dan dapat diselenggarakan secara bersama kepala sekolah dan pihak lainnya. Misalnya, pengawas dapat mengadakan workshop karena sebagian kepala sekolah mempunyai masalah yang sama tentang pengembangan kurikulum, sistem administrasi, peran serta masyarakat, sistem penilaian dan sebagainya.¹⁴

¹³<http://makalahpaikdu.blogspot.com/2014/12/supervisi-manajerial.html> diakses pada hari rabu 11 desember 2019, jam 12.03 Wib.

¹⁴ Nur Aedi, *Pengawas Pendidikan Tinjauan Teori Dan Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2014) Hal. 198.

Dalam melaksanakan supervisi manajerial pengawas dapat menerapkan teknik supervisi individual dan kelompok. Teknik supervisi individual adalah pelaksanaan supervisi yang hanya dilakukan perorangan saja atau bersifat tatap muka yang mempunyai permasalahan khusus.

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditunjukkan pada dua orang atau lebih. Kepala sekolah yang diduga memiliki permasalahan yang sama dikelompokkan dan mereka diberikan arahan-arahan lalu mereka diberikan supervisi sesuai dengan permasalahan yang mereka hadapi.¹⁵

5. Kegiatan Supervisi Manajerial

Supervisi manajerial merupakan fungsi pengawas yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam melaksanakan fungsi manajerial, pengawas sekolah berperan sebagai: (1) fasilitator dalam proses perencanaan, koordinasi pengembangan manajemen sekolah, (2) Asesor dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta menganalisis potensi sekolah, (3) Informan pengembangan

¹⁵ Ratu Vina Rohmantika, "Urgensi Supervisi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah", *Jurnal Pengembangan Masyarakat*, Vol 6. 9, No. 1 Februari 2016, 13.

mutu sekolah, (4) Evaluator terhadap hasil pengawasan.¹⁶ Beberapa kegiatan dalam supervisi manajerial mencakup beberapa hal, antara lain;

a. Pembinaan

1) Tujuan Pembinaan

Tujuan pembinaan yaitu untuk meningkatkan pemahaman dan pengimplementasian kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari untuk mencapai Standar Nasional Pendidikan (SNP).

2) Ruang Lingkup Pembinaan

a) Pengelolaan lembaga pendidikan yang sesuai dengan standar nasional pendidikan, baik dalam rencana jangka pendek (tahunan) atau rencana jangka panjang (4 tahun), pelaksanaan program, monitoring dan evaluasi internal, kepemimpinan sekolah dan sistem informasi sekolah.

b) Membantu kepala sekolah dalam melakukan evaluasi sekolah (EDS) dan merefleksikan hasil-hasilnya dalam upaya penjaminan mutu pendidikan.

c) Mengembangkan ruang baca dan laboratorium serta sumber-sumber belajar lainnya.

d) Kemampuan kepala sekolah dalam membimbing pengembangan program bimbingan konseling di sekolah.

¹⁶ Depdiknas, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Kemdiknas, 2010), Hal.21.

e) Melakukan pendampingan terhadap kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah (supervisi manajerial), yang meliputi :

- (1) Memberikan masukan kepada kepala sekolah mengenai pengelolaan dan administrasi sesuai dengan manajemen peningkatan mutu sekolah.
- (2) Melakukan pendampingan dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.
- (3) Memberikan bimbingan kepada kepala sekolah untuk melakukan refleksi hasil-hasil yang dicapainya.

b. Pemantauan

Pemantauan program sekolah apakah sudah memenuhi standar nasional pendidikan serta membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.

c. Penilaian

Hasil penilaian kinerja kepala sekolah tentang pengelolaan sekolah yang sesuai dengan standar nasional pendidikan. Metode kerja yang dilakukan pengawas sekolah antara lain observasi, kunjungan atau pemantauan, pengecekan data, kunjungan kelas, rapat dengan kepala sekolah dan guru-guru dalam pembinaan.

Dalam meningkatkan tugas kepala sekolah secara profesional dilakukannya bimbingan dan pelatihan dengan tahapan sebagai berikut ini.¹⁷

- 1) Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesionalitas kepala sekolah di KKS/MKKS dan sejenisnya.
- 2) Melakukan pelatihan profesional dan bimbingan kepada kepala sekolah.
- 3) Melaksanakan pelatihan dan bimbingan kepala sekolah dalam menyusun program sekolah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas/sekolah.

Selain melaksanakan tugas kepengawasan sesuai dengan ruang lingkup diatas, setiap pengawas harus melakukan pengembangan profesi yang meliputi:

- 1) Pembuatan karya tulis dan/atau karya ilmiah dibidang pendidikan formal/kepengawasan.
- 2) Penerjemahan buku dibidang pendidikan dalam kepengawasan.
- 3) Membuat karya inovatif

Kegiatan penunjang tugas pengawas sekolah dapat dilakukan melalui:

- 1) Melakukan seminar kepengawasan sekolah.
- 2) Bergabung dalam keorganisasian seprofesi sebagai pengawas.
- 3) Keanggotaan dalam tim penilaian angka kredit jabatan fungsional pengawas sekolah.

¹⁷ Depdiknas, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Kemdiknas,2010), 21.

B. Peran Pengawas Dalam Supervisi Manajerial

1. Pengertian Pengawas

Supervisor merupakan tenaga kependidikan yang bertugas melakukan monitoring terhadap (guru, kepala sekolah, dan personil lainnya disekolah) dalam menjalankan tugasnya dengan baik.¹⁸ Kemendiknas Nomor 097/U/2002 menurut peraturan perundangan bahwa yang disebut pengawas adalah pejabat yang berwenang melakukan pengawasan pada satuan pendidikan melalui usaha memantau, menilai, dan memberi bimbingan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan berkualitas..¹⁹

Surbana mengemukakan, jabatan sebagai supervisor bukan kelanjutan dari profesi sebagai guru. Untuk menjadi pengawas sekolah seseorang harus menjadi guru atau kepala sekolah setidaknya pernah menjadi guru. Maka dari itu supervisor suda paham akan tugasnya.²⁰

Peraturan yang menunjang terhadap keberadaan pengawas sekolah ini yakni PERMENPAN Nomor 21 Tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya pada BAB 1 pasal 1 dinyatakan pada ayat 2 bahwa “pengawas sekola adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang

¹⁸ Amirudin Siahaan, dan Aslin Ramben Dana Mahidin, *Manajemen Pengawas Pendidikan*, 1.

¹⁹ Kompri, *Manajemen Pendidikan Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015), 23.

²⁰ Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2014), 12-13.

untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.²¹

Berdasarkan penjelasan peraturan menteri, maka pengawas sekolah adalah pejabat yang berwenang dalam bidang pengawasan pada satuan pendidikan melalui usaha Pembina, memantau dan menilai dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas.

Dalam pandangan lain Sudarwan Danim mengemukakan pengawas sekolah:

“Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan anak usia dini formal (PAUD, yang dulu sering disebut pendidikan sekolah), dasar menengah”.²²

Pada umumnya pengawas harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi pengawas yaitu pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang intitut dalam jabatan sebagai pengawas. Kompetensi yang harus dimiliki pengawas sekolah, mencakup kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian pengembangan, dan kompetensi sosial. Kompetensi tersebut sangat bermanfaat untuk melakukan pengawasan fungsional.²³

Dalam fungsi dan kedudukannya supervisor adalah penanggung jawab utama atas terjadinya pembinaan sekolah sesuai dengan jenis dan jenjang

²¹ Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Informasi Birokrasi No.21 Tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya BAB I Pasal 1 Ayat 2.

²² Sudarwana Danim Dana Kharil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 16-117.

²³ Barnawi & Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2014), 13-15.

lembaga pendidikannya. Didalam deskripsi tugas disebutkan pengawas harus meramu data yang dikumpulkan oleh pelaku supervisi yang lain.

Seorang supervisor bisa dilihat dari peran yang dikerjakannya. Suatu tugas yang dilaksanakan berdasarkan status dan fungsi pada seseorang. Pemimpin pendidikan terlihat jelas tugas dan perannya sebagai seorang supervisor. Berdiskusi dengan elemen-elemen lain untuk mendiskusikan masalah yang dianggap penting. Dalam pertemuan tersebut mendiskusikan permasalahan dan mengambil jalan keluar yang disepakati secara bersama yang sifatnya prinsip.²⁴

Supervisi bukan semata-mata suatu "*position*" (kedudukan), akan tetapi sebagai suatu "*function*" (tugas), maka setiap orang yang bersedia bertanggung jawab untuk memberikan perbaikan secara efektif situasi pendidikan dan pengajaran pada umumnya dan peningkatan mutu pembelajaran yang biasanya disebut dengan supervisi pendidikan.²⁵

Dari pendapat yang telah dikemukakan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa supervisor adalah orang yang langsung terjun kelapangan mengamati bagaimana proses pembelajaran dilakukan sehingga dapat meningkatkan profesionalisme guru. Dalam lingkup sekolah, maka kepala sekolah sebagai administrator pendidikan kepala sekolah juga bisa sebagai seorang supervisor. Pengawas dari dinas pendidikan atau pejabat sekolah lainnya bisa juga melakukan pembinaan terhadap guru.²⁶

²⁴ Suharsimin Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta: PT. RinekanCipta, 2004), 73-74.

²⁵ Luk-LukaNura Mufidah, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: TERAS, 2009), 14.

²⁶ *Ibid*, 121.

2. Peran Pengawas Pendidikan

Pengawas juga memiliki peranan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Secara garis besar peran pengawas pendidikan tertulis dalam peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan pada pasal 55 bahwa “pengawasan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan”.

Dharma mengemukakan bahwasanya seorang pengawas pendidikan hendaknya berperan sebagai:

- a. Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan disekolah binaannya
- b. Sebagai inivator dan pelapor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya.²⁷

Lebih lanjut, Dharma mengatakan bahwa pengawas sekolah memiliki peran khusus dalam melaksanakan supervisi manajerial, meliputi:

- a. Conceptor,
- b. Programmer,
- c. Composer,
- d. Reporter,
- e. Builder,
- f. Supporter,
- g. Observer,

²⁷ Dharma S, *Peran Dan Fungsi Pengawas Sekolah/Madrasah*, Jurnal Tenaga Kependidikan, Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan Dan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Nasional 2008, 4.

h. User.²⁸

Selain itu Olivia mengemukakan bahwa “peran seorang supervisor adalah sebagai berikut:

- a. Coordinator,
- b. Consultant,
- c. Leadership group dan,
- d. Evaluator.

Dari pendapat tersebut ditarik kesimpulan bahwa pengawas sebagai coordinator dapat mengkoordinasikan program pembelajaran, tugas-tugas anggota staf sebagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru. Kemudian sebagai seorang konsultan, pengawas dapat memberikan bantuan mengkonsultasikan masalah yang dialami oleh guru baik secara individu maupun secara kelompok. Sebagai pemimpin kelompok, pengawas.

Kemudian sebagai seorang konsultan pengawas dapat memberikan bantuan mengkonsultasikan masalah yang dihadapi oleh guru baik secara individu maupun secara kelompok. Sebagai pimpinan kelompok, pengawas dapat memimpin jumlah staf/guru dalam mengembangkan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working for the group*), bekerja melalui kelompok (*working through the group*) dan bekerja dengan kelompok lain (*working with other group*). Sementara sebagai evaluator seorang pengawas dapat membantu guru dalam menilai hasil proses belajar-mengajar dan menilai kurikulum yang

²⁸ Dharma S, *Peran Dan Fungsi Pengawas Sekolah/Madrasah*, Jurnal Tenaga Kependidikan, Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan Dan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Nasional 2008, 5.

dikembangkan oleh sekolah sesuai dengan kurikulum pada standar nasional pendidikan.²⁹

Berdasarkan uraian bahwa peranan tidak bisa dipisahkan dengan fungsi. Secara konseptual peranan adalah yang memainkan fungsi sedangkan fungsi adalah kegiatan atau proses yang harus dimainkan oleh pemeran, jadi fungsi berkaitan dengan peranan atau sebaliknya peranan harus berkaitan dengan fungsi. Fungsi umum dan fungsi khusus pengawas pendidikan secara langsung maupun tidak langsung dalam dunia pendidikan dapat meningkatkan kualitas pendidikan dengan menjalankan peran yang dia amanahkan. Peran pengawas pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) obsever, (2) supervisor, (3) evaluator, (4) penindak lanjut. Sedangkan peran khusus pengawas sekolah/madrasah (pengawas pendidikan) adalah sebagai: (1) partner, (2) innovator, (3) consultant, (4) conselor, (5) motivator, (6) conceptor, (7) programmer, (8) composer, (9) reporter, (10) builder, (11) supporter, (12) user, (13) koordinator dan (14) leadership group.

Dengan demikian, beberapa peran dan tugas pokok dan fungsi pengawas tersebut dapat dijadikan acuan bagi seorang pengawas pendidikan dalam menjalankan tugas kepengawasan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku di sekolah binaan.³⁰

²⁹ Suhertian P. A. *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta 2000), 25.

³⁰ Dedi Iskandar Dan Udik Budi Wibowo, *peran pengawas pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan SMP Di Kabupaten BIMA Provinsi Nusa Tenggara Timur*, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Vol 9, No 2, September 2016, 187.

C. Program Supervisi Manajerial

Menurut Arikunto dan Jabar ada dua jenis pengertian untuk istilah “program” program dapat diartikan dalam arti khusus dan program dalam arti umum. Pengertian secara umum adalah sebuah bentuk rencana yang akan dilakukan. “Program” apabila dikaitkan langsung dengan evaluasi program maka program diartikan sebagai unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan kelompok.³¹

Lebih lanjut Arikunto mengatakan bahwa ada tiga pengertian penting dan perlu ditekankan dalam menentukan program, yaitu (1) realisasi atau implementasi suatu kebijakan, (2) terjadi dalam waktu relative lama bukan kegiatan tunggal tetapi jamak berkesinambungan, dan (3) terjadi dalam organisasi yang melibatkan sekelompok orang. Program diartikan sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang dapat disebut sebagai sistem yang didalamnya terdapat rangkaian kegiatan yang dilakukan bukan hanya satu kali tetapi berkesinambungan.

Kegiatan supervisi manajerial indentik dengan kepengawasan terhadap proses pendidikan di madrasah maka, program supervisi manajerial supervisi manajerial yang disusun oleh pengawas terdiri dari penilaian kinerja. Pembinaan tenaga pendidikan dan pemantauan.

Menyusun program supervisi manajerial tidak dapat dilakukan tanpa data yang berkaitan dengan kegiatan supervisi manajerial yang telah dilaksanakan

³¹ Asiong P. Munthe, *Pentingnya Evaluasi Program Di Institusi Pendidikan :Sebuah Pengantar, Pengertian, Tujuan Dan, Manfaat*, jurnal Scholaria, Vol. 5, No 2, Mei 2015: 1-14, 5.

sebelumnya. Hasil yang pernah dicapai sebelumnya menjadi sebuah acuan pengawas sekolah dalam menyusun rencana kerja yang hendak dilakukan.

Dalam kegiatan program supervisi manajerial biasanya seorang pengawas melaksanakan tugasnya sebagai berikut:³²

1. Menyusun program dilakukan secara bersama berdasarkan hasil rapat kerja diawal tahun pelajaran
2. Program yang disusun sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan memuat aspek-aspek penilai kinerja, pembinaan staf, pemantauan staf, pemantauan delapan Standar Nasional Pendidikan pada satuan pendidikan yang menjadi binaan.
3. Program yang disusun memiliki rambu-rambu, tujuan, hasil yang berorientasikan berdasarkan program yang terlaksana pada tahun sebelumnya.

³² Syarwan Joni, Djailani, Sardiah Inrahim, *Pelaksanaan Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Pada Sekolah Menengah Atas Seastadi Kota Banda Aceh*, Jurnal Admistrasi Pendidikan Vol 4 No 1 Februari 2016, 154.

D. Strategi Supervisi Manajerial

Menurut David Hunger dan Thomas L. Wheelen, strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang). Implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.³³

Sedangkan strategi menurut Anwar Arifin adalah keseluruhan kepuasan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan.³⁴ Dengan melihat beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui menuju target yang diinginkan.

Strategi yang baik akan memberikan gambaran tindakan utama dan pola keputusan yang akan dipilih untuk mewujudkan tujuan organisasi. Strategi pengawas madrasah juga sebagai perumusan visi dan misi suatu organisasi atau perusahaan. Didalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Pengawas berkependudukan sebagai pelaksana teknik fungsional dibidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan.

Dalam melaksanakan supervisi manajerial pengawas berarti orang yang mengawasi. Pengawas sekolah berarti orang yang mengawasi sekolah. Dalam

³³ David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *manajemen strategi*, (Yogyakarta: Andi, 2003), Hal 8.

³⁴ Anwar Arifin, *strategi komunikasi*, (Bandung: Armilo, 1984) Hal. 59.

kepmenpan nomor 118 tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Sekolah dan Angka kreditnya dikatakan bahwa pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil yang ditunjuk oleh Dinas Pendidikan maupun Departemen Agama bidang pendidikan yang diberikan wewenang untuk melaksanakan *penilaian* dan *pembinaan* dari segi *teknis pendidikan* dan *administrasi* pada satuan pendidikan prasekolah, dasar, dan menengah.³⁵ Sementara itu menurut Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru dinyatakan bahwa *pengawas* adalah guru yang diangkat dalam jabatan pengawas tidak lepas dari sifat dari sifat keguruan dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pendidikan.³⁶

Tujuan pengawas madrasah dan tanggung jawab kepengawasan pada satuan pendidikan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan kepala sekolah/madrasah dan guru/ pendidik dalam menyusun perangkat pembelajaran dan melaksanakan kegiatan akademis.
2. Meningkatkan kemampuan kepala sekoalah/madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan lainnya dalam pengelolaan administrasi/ manajerial madrasah.
3. Memberikan masukan, bahan pertimbangan, dan rekomendasi kepada kepala kator Kementrian Agama untuk mengambil kebijakan pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

³⁵ Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996, Jakarta: SK Menpan, Pasal 1 Ayat 17.

³⁶ Kementrian Agama RI, *Pedoman Penyelenggara Kelompok Kerja Pengawas*, (Jakarta: 2011), 1.

4. Memberikan masukan, bahan pertimbangan, dan rekomendasi kepada kepala kantor kementerian Agama tentang peningkatan jenjang dan karier guru dan Kepala Sekolah/Madrasah pada jenjang yang lebih tinggi.³⁷

E. Efektivitas Supervisi Manajerial

Menurut Husaini Usman efektif adalah cara melakukan sesuatu (pekerjaan) yang benar (*do the right things*), sedangkan efisiensi (daya guna) ialah cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do things right*). Efektif dapat ditinjau dari sudut kuantitatif maupun kualitatif. Pengertian efektif secara kuantitatif ialah perbandingan antara realisasi dengan target. Semakin tinggi realisasi yang dicapai, semakin tinggi nilai efektifnya. Efektif menurut pengertian kualitatif adalah tingkatan pencapaian tujuan seseorang atau tingkat kepuasan yang dicapai. Semakin tercapai tujuan seseorang atau organisasi semakin efektif seseorang atau organisasi itu. Semakin puas seseorang atau organisasi semakin efektif seseorang atau organisasi itu. Kepuasan meliputi kepuasan internal dan eksternal organisasi.³⁸

Dalam perilaku organisasi untuk memahami makna atau konsep Efektivitas dikenal tiga pendekatan, yakni: pendekatan tujuan atau disebut *the goal optimization approach*, pendekatan sistem atau dikenal *the system theory approach* dan pendekatan kepuasan partisipasi atau disebut *participant satisfaction model*.³⁹

³⁷ Depag RI. *Profesionalisme Pengawas Pendidikan (Upaya Meningkatkan Kinerja Pengawas)*, (Jakarta: Depag RI, 2005), 5.

³⁸ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara 2010), 44.

³⁹ Gibson, *Organisasi, Alih Bahasa Nunik Adriani* (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1998), 98.

Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah sesuatu atas jasa kegiatan yang dijalankan. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya.⁴⁰

Berdasarkan pada uraian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau sasaran organisasional sesuai yang ditetapkan. Efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan dan sejauh mana supervisi manajerial yang mengasikan tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Ini dapat diartikan, apabila sesuatu pekerjaan dapat dilakukan secara baik sesuai dengan yang direncanakan. Oleh karena itu dalam menentukan Efektivitas supervisi manajerial pada penelitian ini dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

1. Keberhasilan program
2. Keberhasilan sasaran
3. Tingkat input dan output

F. Supervisi Manajerial Dalam Satuan Organisasi Pendidikan

Wahjosumidjo mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi

⁴⁰ Siagian.Sp, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), 16.

antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.⁴¹

Paul Hersey mengemukakan dalam menjalankan tugasnya manajerial tiga hal yang dibutuhkan tiga macam keterampilan, yaitu: *technical*, *human* dan *conceptual* dari tiga keterampilan manajerial pasti akan berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi.⁴²

Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan adalah memotivasi orang lain untuk lebih maju dalam mencapai organisasi tersebut. Kepemimpinan yang baik harus diterapkan dalam semua organisasi agar bawahan mempunyai semangat yang tinggi dan berpengaruh terhadap pekerjaan yang lebih baik untuk kepentingan organisasi sendiri.

Siagian, mengemukakan keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik disebut dengan kemampuan manajerial.⁴³ Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kemampuan manajerial adalah keahlian untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Tolak ukur dari efektif dan

⁴¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), 83.

⁴² Ibid, 99.

⁴³ Sondang Siagian P, *Kiat Meningkatkan Aktivitas Kerja*, (Jakarta: Asdi Mahasatya 2003), 36.

efisiennya seorang manajer adalah kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi serta seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai.

Manajer pada jalur pendidikan formal adalah kepala sekolah, dituntut memahami dalam mengelola sekolah dengan baik sehingga mampu mencapai proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi yang mencakup:

1. Kemampuan merencanakan strategi dengan baik, dan mampu mengefektifkan perencanaan dalam mengelola sekolah.
2. Kemampuan mengorganisasikan dan mampu mengelola personil;
3. Kemampuan dalam mengambil keputusan dan mampu menjalin berkomunikasi dengan baik.
4. Kemampuan mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.

Iklim organisasi sekolah jika dikaitkan dengan organisasi merupakan suasana dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*) yang berlaku. Pola hubungan ini bersumber dari hubungan yang diciptakan antar guru satu dengan yang lainnya atau mungkin hubungan antar pemimpin dengan guru. Pola hubungan antara guru dengan pemimpin membentuk suatu jenis kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Subsistem yang paling penting dalam suatu organisasi adalah subsistem. Hal ini disebabkan berhasil atau tidaknya organisasi itu mencapai tujuan dan tidaknya organisasi itu mempertahankan eksistensinya lebih banyak ditentukan oleh faktor manusianya. Maka dari itu dalam melakukan kegiatannya seseorang yang bekerja dalam organisasi diberikan fasilitas untuk meningkatkan semangat dalam bekerja.

Hoy dan Miskel berpendapat bahwa tingkah laku didalam setiap organisasi mempunyai fungsi yang tidak sederhana karena didalamnya terdapat sejumlah kebutuhan individu-individu dan tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai bersama. Hubungan-hubungan antar unsur di dalamnya sangatlah dinamis, mereka membawa kebiasaan-kebiasaan unik dari rumah masing-masing dengan segala simbol dan motifasi.

Jika iklim atau lingkungan yang kondusif akan memotivasi guru agar lebih berprestasi dalam mengoptimalkan minat dan kemampuannya. Jika lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti hubungan antar guru satu dengan guru lainnya kurang baik akan berpengaruh pada pekerjaan.

Iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri guru tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Ini berarti bahwa iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi para guru. Iklim organisasi sangat mempengaruhi motivasi dan produktivitas para anggotanya untuk berpartisipasi ada pula iklim yang justru memadamkan motivasi untuk berprestasi. Pemimpin organisasi termasuk organisasi pendidikan harus

memperhatikan iklim organisasi sekolah guru dalam organisasinya. Pemimpin harus berusaha sebaik mungkin dalam mengelola iklim organisasi sekolah guru dalam organisasinya. Pemimpin harus berusaha sebaik mungkin dalam mengelola iklim organisasi sekolah, supaya menciptakan semangat dan kegairahan para guru dalam melakukan pembelajaran. Dengan suasana yang sedemikian rupa maka guru akan merasa nyaman dan tenang tidak ada yang ditakuti dalam bekerja.⁴⁴

G. Supervisi Manajerial

Salah satu komponen pendidikan yang mempunyai fungsi yang sangat berpengaruh adalah kepala sekolah. Dalam melaksanakan peran dan tugasnya kepala sekolah dituntut untuk memiliki sejumlah keterampilan. Dewasa ini kepala sekolah yang terampil dalam bidang manajemen sangat dibutuhkan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Keterampilan manajerial tersebut nantinya akan dijadikan bekal bagi kepala sekolah dalam mengatur dan menjalankan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah bertanggung jawab terhadap seluruh pendayagunaan sumber daya sekolah, penyelenggaraan kegiatan dan program sekolah, administrasi sekolah dan pemeliharaan sarana prasarana serta pembinaan tenaga kependidikan. Oleh karena

⁴⁴ Januar Barkah, *Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Di Madrasah*, Jurnal Sosio E-Kons Vol.6 No.1 Februari 2014, 25.

itu untuk mempermudah dalam menjalankan tugas dan perannya kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kompetensi.⁴⁵

Menurut Crudy sebagaimana yang dikutip oleh Hendro dalam jurnalnya berpendapat bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam memanaj lembaganya, mengorganisasikan anggotanya, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta mampu berkomunikasi secara efektif dan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen pendidikan (siswa dan orang tua siswa).⁴⁶ Kepala sekolah atau juga disebut sebagai manajer pendidikan merupakan orang yang merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin serta mengendalikan seluruh kegiatan anggota serta mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya yang ada dengan harapan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.⁴⁷

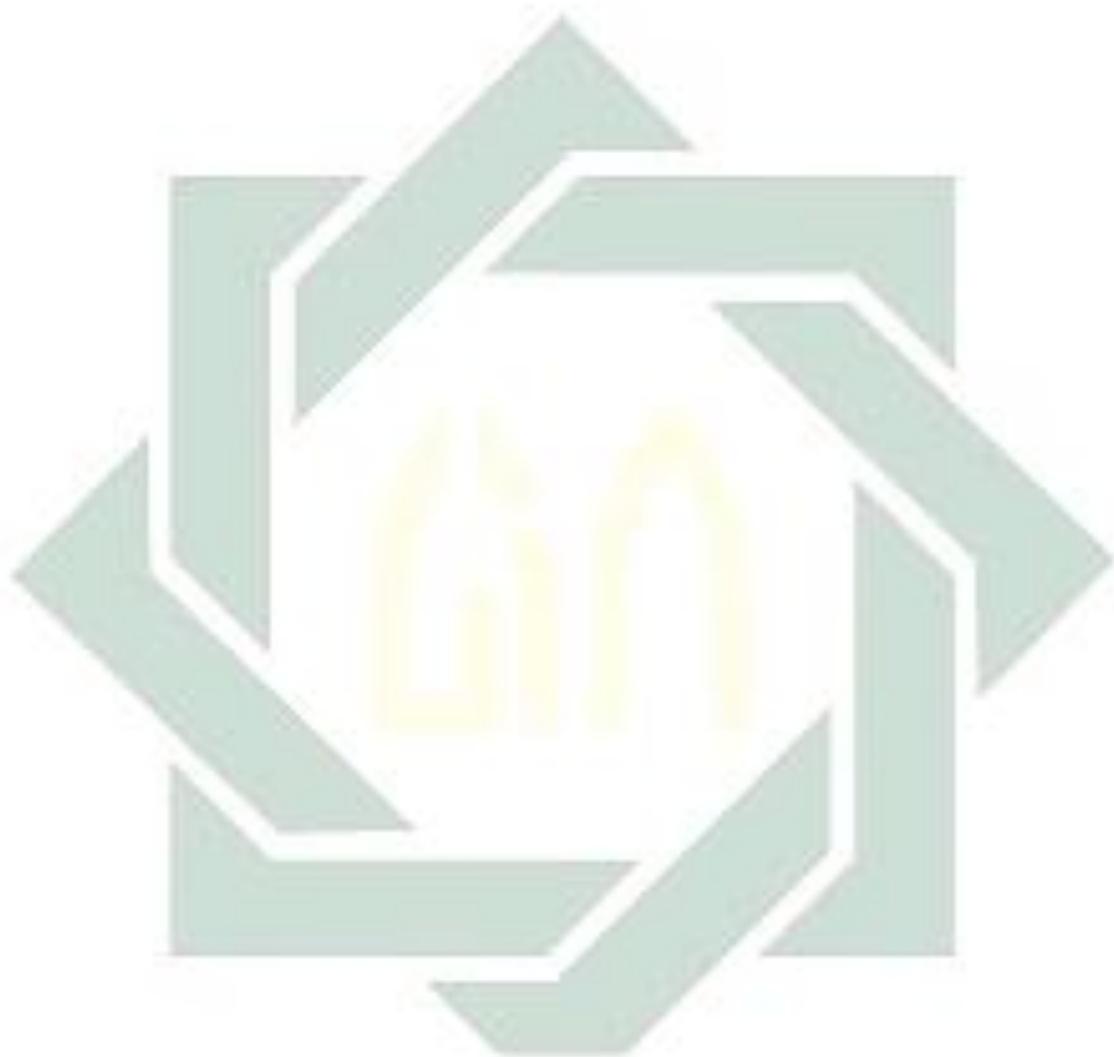
Dibutuhkan strategi yang tepat agar kepala sekolah mampu menjalankan perannya sebagai seorang manajer pendidikan. Strategi tersebut dibutuhkan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki sekolah, utamanya memberdayakan sumber daya manusia melalui berbagai kegiatan kerjasama,

⁴⁵ Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, Cet ke-2 (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2012), 27.

⁴⁶ Hendro Widodo, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (Studi Kasus Di SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 Gamping Sleman)*, Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran Vol.2 No1 Oktober 2017, 87.

⁴⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 93.

peningkatan kualitas kerja pegawai, serta turut melibatkan seluruh komponen sekolah dalam penyusunan program dan kegiatan sekolah.⁴⁸



⁴⁸ Sudarwan Danim, *Profesi Kependidikan*, 80.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada dasarnya metode penelitian adalah cara keilmuan demi memperoleh data dengan kegunaan dan tujuan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data tujuan dan kegunaan.¹ Penggunaan metode penelitian sangat penting di dalam metode ilmiah sebab dengan metode ilmiah dapat mempermudah dalam pengumpulan data-data yang nanti didapatkan ketika observasi di lapangan dan mempermudah untuk mendapatkan data yang valid.

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menyajikan data-data deskriptif. Pada jenis penelitian deskriptif ini data yang dikumpulkan berupa uraian berbentuk narasi, bukan berbentuk angka. Penelitian kualitatif ini memperoleh data-data melalui wawancara, catatan laporan terhadap objek yang dilaksanakan.

Menurut Kuntoro sama dengan yang dikutip oleh Heri Jauhari, menjelaskan bahwa metode deskriptif dalam pendekatan kualitatif ini adalah metode penelitian yang orientasinya memberikan uraian berbentuk narasi atau suatu keadaan sejelas mungkin tanpa ada perlakuan terhadap obyek yang diteliti.²

Penelitian ini selain digunakan untuk memaami fakta juga untuk melaporkan hasil penelitian sebagaimana adanya dan penelitian ini bersifat fleksibel timbul dan berkembangnya sambil jalan dan hasil yang tidak dapat dipastikan sebelumnya.

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 2.

² Heri Jauhari, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Edisi Revisi*, (Bandung : Pustaka Setia, 2007), 34-35.

Melalui penelitian ini diharapkan terangkat gambaran mengenai aktualitas, realisasi sosial, dan persepsi sarana penelitian.³

Dan menurut ana Sudjana dan Ibrahim, penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha menggambarkan suatu gejala.⁴ Dengan demikian dapat diketahui secara umum bahwa penelitian ini berorientasi untuk mendeskripsikan tentang supervisi manajerial, dalam hal ini pendekatan yang dirasa tepat untuk mendeskripsikan dan menganalisa hal tersebut secara mendalam adalah dengan metode penelitian deskriptif dalam penelitian kualitatif karena metode tersebut dapat membantu pencapaian tujuan dari penelitian ini.

B. Lokasi Penelitian

Dilihat dari judul diatas peneliti memilih tempat penelitian di MTsN 3 Kota Surabaya yang beralamat Jl. Medokan Asri Tengah Rungkut Surabaya. Penelitian ini berpusat didaerah rungkut tengah. Peneliti memilih tempat disana, karena madrasah ini merupakan salah satu madrasah yang unggul dan merupakan madrasah yang berkembang di Surabaya.

³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002), 22.

⁴ Nana Sudjana Dana Ibrahim. *Penelitian Dan Penilaian Pendidikan*, (Bandungi: Sinar Biru,1989), 4.

C. Sumber Data Dan Informasi Penelitian

Dalam penelitian ini ada dua sumber data yang akan digunakan oleh peneliti yaitu:

1. Sumber Data

a. Sumber data primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dari sumber pertama, yaitu para pihak yang dijadikan peneliti. Dalam penelitian ini yang memahami, berhubungan dan menjadi sasaran utama dalam mendapatkan informasi. Dalam penelitian ini sumber data pertama adalah kepala sekolah MTsN 3 Kota Surabaya. Untuk penelitian ini data primer adalah Supervisi Manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya.

b. Sumber data sekunder

Data sekunder adalah data tambahan yang melengkapi data primer. Data sekunder dalam penelitian ini adalah kajian terhadap jurnal atau buku-buku yang ditulis para ahli yang hubungan dengan penelitian ini serta kajian pustaka dari penelitian terdahulu yang ada relevansinya dengan diterbitkan bentuk buku dan karya ilmiah.

2. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah data atau seseorang yang memberikan informasi atau keterangan yang berkaitan dengan kebutuhan yang dibutuhkan peneliti. Responden dapat juga disebut dengan informan penelitian yaitu orang yang memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh

peneliti kebutuhan yang dibutuhkan peneliti. Responden dapat juga disebut dengan informan penelitian yaitu orang yang memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

Dalam penelitian ini penulis mengambil beberapa informan penelitian antara lain:

Tabel 3. 1 Daftar Informan

No	Informan	Bentuk Data	Tujuan
1.	Pengawas Madrasah	1. Data Program Supervisi Manajerial (wawancara dan dokumentasi)	1. Untuk mengetahui data program supervisi manajerial
2.	Kepala Sekolah	1. Data pelaksanaan pengelolaan supervisi manajerial (wawancara dan dokumentasi) 2. Data profil sekolah (wawancara dan dokumentasi)	1. Untuk mengetahui data pelaksanaan supervisi manajerial. 2. Untuk mengetahui sejarah, keunggulan dan prestasi-prestasi madrasah
3.	Tenaga	1. Data tentang	1. Untuk mengetahui

	pendidik	pengalaman tenaga pendidik mengenai RPP (wawancara)	pengalaman tenaga pendidik mengenai pembuatan RPP
4.	Tenaga kependidikan	1. Data pengalaman tenaga kependidikan mengenai administrasi madrasah (wawancara)	1. Untuk mengetahui pengalaman tentang administrasi madrasah

D. Instrumen Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data agar lebih akurat, peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan pencatatan dan pengamatan secara objektif, sistematis, logis mengenai berbagai fenomena, baik dalam situasi buatan maupun dalam situasi sebenarnya untuk mencapai tujuan tertentu.⁵ Teknik observasi ini dilakukan dengan cara peneliti langsung terjun ke lapangan dalam kegiatan yang dilakukan subyek penelitian

⁵ Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan Metode Dan Paradigma Baru*, (Bandung PT Remaja Rosdakarya Offset, 2011), 231.

dan memasuki suasana atau latar tertentu yang bertujuan melakukan pengamatan mengenai bagaimana peristiwa-peristiwa dalam latar yang memiliki hubungan dengan supervisi manajerial seperti meminta data tentang program dan strategi supervisi manajerial yang dilaksanakan di lembaga tersebut. Dengan metode ini penulis gunakan untuk mengumpulkan data secara efektif bila dilakukan pengamatan secara langsung dengan mengamati objek yang diteliti, sehingga tidak hanya melakukan wawancara saja. Metode ini digunakan peneliti untuk memperoleh data tentang supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya.

2. Wawancara

Wawancara adalah dialog langsung antara peneliti dengan responden penelitian.⁶ Dengan menggunakan metode wawancara ini peneliti menggunakan untuk mendapatkan data melalui pertanyaan - pertanyaan yang diajukan mengenai dampak dan kendala dalam supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya.

3. Dokumentasi

Mencari data mengenai hal-hal (variable) yang berupa catatan, transkrip, buku dan sebagainya Dokumentasi sudah lama digunakan dalam sumber data yang dapat dimanfaatkan untuk menguji menafsirkan dan meramalkan suatu peristiwa yang terjadi.⁷

Dokumentasi yaitu alat pengumpul data dengan cara mengambil data dari

⁶ Azuar Juliandi, Irfan, Saprihal Manurung, *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi*, (Medan: Umsu Press, 2014), 70.

⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002), 108.

dokumentasi yang tersedia. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang bersifat dokumentasi seperti struktur organisasi, proses dalam program pelaksanaan supervisi manajerial, profil MTsN 3 Kota Surabaya, buku panduan sejarah madrasah, jumlah karyawan dan pendidiknya, untuk mengenai supervisi manajerial.

Tabel 3. 2 Blue Print

Aspek	Indikator	Deskripsi	Pertanyaan
Supervisi Manajerial	Aspek Supervisi Manajerial	Mendeskripsikan tentang aspek-aspek supervisi manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana proses menjelang kurikulum dan perangkat pembelajaran di MTsN 3 Kota Surabaya? 2. Bagaimana proses pembelajaran yang ada di MTsN 3 Kota Surabaya? 3. Bagaimana madrasah ini dalam merumuskan lulusan yang sesuai dengan aspek supervisi manajerial? 4. Bagaimana

			<p>keadaan sarana dan prasarana di MTsN 3 Kota Surabaya?</p> <p>5. Bagaimana kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN 3 Kota Surabaya?</p> <p>6. Bagaimana proses pembiayaan di MTsN 3 Kota Surabaya?</p> <p>7. Bagaimana pengelolaan madrasah atau manajemen pendidikan yang diterapkan di MTsN 3 Kota Surabaya?</p> <p>8. Bagaimana penilaian pembelajaran di MTsN 3 Kota Surabaya?</p>
	Prinsip-prinsip supervisi manajerial	Mendiskripsikan tentang prinsip-prinsip seorang	1. Bagaimana sikap pengawas saat melakukan

		<p>pengawas saat melaksanakan supervisi manajerial.</p>	<p>supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya?</p> <p>2. Apakah saat pelaksanaan supervisi manajerial seorang pengawas memiliki sifat keterbukaan terhadap anggota madrasah?</p> <p>3. Apakah supervisi manajerial dilakukan secara berkelanjutan di MTsN 3 Kota Surabaya?</p> <p>4. Apakah saat dilaksanakan supervisi pengawas mendomisili dalam kegiatan supervisi?</p> <p>5. Sasaran apa sajakah yang di supervisi manajerial?</p>
--	--	---	--

			<p>6. Apakah supervisi bersifat komprehensif?</p> <p>7. Apakah pengawas memberikan masukan dalam proses supervisi manajerial?</p> <p>8. Apakah supervisi bersifat obyektif dalam pelaksanaan dan evaluasi?</p>
	Teknik Dan Metode	Mendiskripsikan mengenai teknik dan metode dalam pelaksanaan supervisi manajerial	<p>1. Apakah teknik yang dipilih dalam pelaksanaan supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya?</p> <p>2. Apakah metode yang dipilih dalam pelaksanaan supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya?</p>
	Kegiatan Supervisi Manajerial	Mendiskripsikan mengenai kegiatan apa saja yang	1. Bagaimana kegiatan pembinaan

		dilakukan pengawas dalam melaksanakan supervisi manajerial	<p>supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya?</p> <p>2. Bagaimana proses pemantauan supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya?</p> <p>3. Bagaimana proses penilaian kinerja kepala sekolah dalam proses supervisi manajerial?</p>
	Peran pengawas	Mendiskripsikan mengenai peran seorang pengawas dalam supervisi manajerial.	1. Bagaimana peran pengawas dalam supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya?

E. Prosedur Analisis Dan Interpretasi Data

Analisis data adalah proses memilah dan memilih data secara sistematis dan mengelompokkan kedalam kategori tertentu sehingga dapat mengemukakan tema dan menghasilkan hipotesis kerja yang disarankan oleh data.⁸ Menurut Patton analisis data yang dikutip oleh moeleong, adalah sebuah proses mengatur urutan data, mengorganisasikan kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Sedangkan menurut Bodgan dan Taylor analisa data adalah proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan ide seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk meberikan tema dan ide.⁹

Dalam penelitian ini yang digunakan dalam menganalisis data yang sudah diperoleh adalah dengan cara deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggambarkan data yang diperoleh dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan untuk memperoleh kesimpulan. Yang dimaksud untuk mengetahui keadaan sesuatu mengenai apa dan bagaimana, beberapa, sejauhmana dan sebagainya.

⁸ Salim Dan Sahrung, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Cita Pustaka Media, 2010), 47.

⁹ Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan Metode Dan Paradigma Baru*, (Bandung PT Remaja Rosdakarya Offset, 2011), 285.

F. Keabsahan Data

Agar data ini dapat dipertanggung jawabkan keabsahan datanya maka dalam penelitian kualitatif dibutuhkan metode pengecekan keabsahan data. Mengenai cara yang digunakan peneliti untuk memeriksa keabsahan data antara lain:

Triangulasi adalah teknik pemeriksa keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai perbandingan terhadap data.

Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah memeriksa melalui sumber lainnya. Denzinger membedakan menjadi empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang dimanfaatkan sumber, metode, penyidik dan teori.

Triangulasi dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan wawancara kepada pengawas madrasah, kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan dan semua pihak yang bersangkutan dalam mendapatkan data yang diperlukan.

Triangulasi metode merupakan pengecekan data dari berbagai sumber data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Peneliti mendapatkan data pengolahan supervisi manajerial yang diperlukan tersebut. Data dapat dikategorikan abash dan valid apabila terdapat kesesuaian informasi antara subjek penelitian satu dengan penelitian yang lain kesesuaian informasi dari observasi, wawancara serta dokumentasi.

Dengan halnya dalam penelitian ini secara tidak langsung peneliti telah memakai kriteria pemeriksa keabsahan data dengan menggunakan teknik pemeriksaan

sebagaimana yang telah disebutkan diatas untuk membuktikan kepastian data. Dengan kehadiran peneliti sebagai instrument itu sendiri, mencari tema atau penjelasan pembanding atau penyaing membandingkan data hasil pengamat dengan data hasil wawancara, mengadakan wawancara dari beberapa orang yang berbeda, menyediakan data deskriptif secukupnya dengan teman sejawat.



BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

A. Deskripsi Subjek

Penelitian dilakukan secara online karena dalam rangka memutus mata rantai penyebaran virus covid-19 akan tetapi peneliti sudah melakukan pengamatan sejak PMPI (Praktik Manajemen Pendidikan Islam) sehingga peneliti menemukan masalah dan diambil sebagai judul penelitian. Penelitian ini dilakukan di MTsN 3 Kota Surabaya. Penelitian ini dilakukan secara online melalui chat Wa. Peneliti mengirimkan pertanyaan kepada informan peneliti mengambil beberapa informan yang dianggap kompeten dalam menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

1. Deskripsi informan

a. Informan I (AYR)

Informan penelitian, sebut saja AYR sekarang ini beliau sebagai pengawas madrasah di MTsN 3 Kota Surabaya. Wawancara ini dilakukan secara online melauli via whatsapp.

b. Informan II (M)

Informan penelitian, sebut saja M sekarang ini beliau sebagai kepala Madrasah di MTsN 3 Kota Surabaya. Wawancara ini dilakukan secara online melauli via whatsapp.

3. Informan III (AK)

Informan penelitian, sebut saja AK, sekarang ini secara struktur sebagai wakil kepala sekolah waka kurikulum yang mengarahkan, membimbing, memimpin dan menjadikan coontoh untuk seluruh anggota madrasah. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti dilalukan secara online melalui Wa.

4. Informan V (EFA)

Informan kedua, sebut saja EFA, sekarang ini sebagai tenaga pendidik di MTsN 3 Kota Surabaya. Wawancara ini dilakukan secara online melalui Wa.

5. Informan VI (SEP)

Informan ketiga, sebut saja SEP, sekarang ini sebagai tenaga kependidikan atau TU di MTsN 3 Kota Surabaya. Wawancara dilakukan secara online melalui Wa.

Tabel 4. 1 Identitas Informan di MTsN 3 Kota Surabaya

No	Nama	Jenis Kelamin	Pekerjaan
1.	Drs. Ahmad Yani Rifai, M.Pd.I	L	Pengawas Madrasah
2.	Mas'ud, S.Pd, M.Pd,	L	Kepala Madrasah
3.	Abdul Kholiq, S.Pd.	L	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum

4.	Erra Fariza Aini	P	Guru PKN
5.	Sigit Eko Saputro	L	Staf TU

B. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah MTsN 3 Kota Surabaya

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya adalah perubahan dari Madrasah Negeri Rungkut, yang berdiri sejak tahun pelajaran 1995-1996 berdasar Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 315A Tahun 1995, dan diresmikan penegeriannya pada tanggal 25 Nopember 1995 bertempat di Kecamatan Rungkut.

Ditinjau dari kelembagaan **Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya** mempunyai tenaga akademik yang handal dalam pemikiran, memiliki manajemen yang kokoh yang mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mengembangkan kreativitas civitas akademika, serta memiliki kemampuan antisipatif masa depan dan proaktif. Selain itu Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya memiliki pemimpin yang mampu mengakomodasikan seluruh potensi yang dimiliki menjadi kekuatan penggerak lembaga secara menyeluruh atau holistik.

Semenjak resmi beralih fungsi dan peresmian sebutan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya, madrasah ini telah mengalami 4 masa kepemimpinan, yaitu:

- a. Ke- 1.Drs. H. A. Muchtar Rasjidi Tahun 1996 – 2007

- b. Ke- 2. Drs. Aminatam Tahun 2007 – 2013
- c. Ke- 3. H. ChoirurRoziqin, S.Ag, M.Pd Tahun 2013 – 2016
- d. Ke- 4. H. Mas'ud, S.Pd, M.Pd, Tahun 2016 – Sekarang

Di bawah kepemimpinan empat orang di atas, Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya menunjukkan peningkatan kualitasnya. Pada saat ini semakin di minati dan diidamkan oleh masyarakat sekitar lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya Dan berharap dengan semakin bertambah usia, semakin mampu memberikan sumbangan yang terbaik bagi kemajuan Ilmu pengetahuan dan Teknologi (Iptek) yang didasari oleh kemantapan Iman dan Taqwa (Imtaq).

Namun demikian, kami menyadari bahwa tantangan dan tanggung jawab kami dalam dunia pendidikan kedepan tidak mudah sehingga kami harus senantiasa merapatkan barisan menata ulang guna mempersiapkan diri menjadi bagian dari *learning community* yang diperhitungkan dalam mengantarkan civitas akademika Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk menjadi semakin baik, berkualitas, dan memiliki keunggulan kompetitif dalam bidangnya.

a. Profil MTsN 3 Kota Surabaya

1) Data Umum Madrasah

- a) NSM : 121135780004 (12 digit)
- b) NPSN : 20583877 (8 digit)

- c) Nama Madrasah : MTsN 3 Kota Surabaya
- d) Status Madrasah : Negeri
- e) Waktu Belajar : Pagi
- f) NPWP : 00.241.494.4-609.000
- g) Kode Satker Anggaran : 573603 (6 digit)
- h) Nomor DIPA Tahun 2019 : SP DIPA-025.04.2.573603/2019
- i) Penempatan DIPA 2019 : Madrasah
- 2) Lokasi Madrasah
- 1) Jalan/Kampung : Medokan Asri Tengah
- 2) Desa/Kelurahan : Medokan Ayu
- 3) Kecamatan : Rungkut
- 4) Kabupaten/Kota : Kota Surabaya
- 5) Provinsi : Jawa Timur
- 6) Kode Pos : 60295 (5 digit)
- 7) Titik Koordinat : a. Lititude (Lintang)
:7.325035
b. Longitude (Bujur)
: 112.796505
- 8) Kategori Geografis Wilayah : Daratan Rendah

b. Kontak Madrasah

- 1) Nomor Telepon Madrasah : 031 – 8713429
- 2) Nomor Fax Madrasah : -

3) Alamat Website Madrasah : www.mtsn3kotasurabaya.sch.id

4) Alamat Email Madrasah : matsnrungkut@kemenag.go.id

c. Jarak Madrasah ke Lokasi Tertentu

1) Ke Kanwil Kemenag Provinsi : 09 – 10 Km

2) Ke KanKemenag Kab./Kota : 09 – 10 Km

3) Jarak ke MTs. Terdekat : 03 – 05 Km

4) Jarak ke SMP Terdekat : 03 – 05 Km

5) Jarak ke MA Terdekat : 03 – 05 Km

6) Jarak ke SMA Terdekat : 03 – 05 Km

7) Jarak ke PTKI Terdekat : 05 – 08 Km

8) Jarak ke PTU Terdekat : 05 – 08 Km

d. Dokumen Perijinan & Sertifikat ISO

1) No. SK Pendirian : KD.13.36/04.00/PP.03.2/004/2008

2) Tanggal SK Pendirian : 1 September 2008

3) No. SK Ijin Operasional : KD.15.29/2/PP.00/SK/1485/2015

4) Tanggal SK Ijin Operasional : 1 Juli 2015

e. Akreditasi Madrasah

1) Status Akreditasi Terakhir : Terakreditasi A

2) No. SK Akreditasi Terakhir : 200/BAP-S/M/SK/X/2016

3) TMT SK Akreditasi Terakhir : 25/10/2016

4) Tanggal Berakhir Akreditasi : 25/10/2021

5) Nilai Akreditasi Terakhir : 92

f. Kelompok Kerja Madrasah (KKM), Komite Madrasah & Asrama Siswa

- 1) Status dalam KKM : Induk KKM
- 2) Jika sebagai Induk KKM, Berapa jumlah anggota KKM
- 3) Jika sebagai Anggota, Sebutkan : a. Nama Madrasah Induk
NSM Madrasah Induk
- 4) Status Komite Madrasah : Sudah Terbentuk
- 5) Asrama Siswa : Belum Tersedia
- 6) Daya Tampung Asrama : -

g. Penyelenggara Madrasah Swasta (Pertanyaan Khusus Madrasah Swasta)

- 1) Penyelenggara Madrasah : -
- 2) Jika “Organisasi Keagamaan/Yayasan”, sebutkan organisasi afiliasi (Pilih salah satu jawaban) :
 - a) Nahdlatul Ulama
 - b) Muhammadiyah
 - c) Persis
 - d) PUI
 - e) DDI
 - f) Mathlaul Anwar
 - g) Al Khairaat
 - h) PERTI
 - i) Hidatullah
 - j) Al Washliah

k) Nahdlatul Wathan

l) GUPPI

m) Madiri

n) Lainnya, Sebutkan :

3) Madrasah berada di bawah naungan Pondok Pesantren ? : -

4) Jika “Ya”, Sebutkan :

a) Nama Pondok Pesantren

b) Nomor Statistik Potren (NSPP)

h. Data Kepala Sekolah

1) Nama Lengkap (Tanpa Gelar) : Mas’ud

2) Gelar Akademik : S.Pd., M.Pd

3) Jenis Kelamin : Laki - laki

4) Status Kepegawaian : PNS

5) NIP : 196812011999031003

6) Pendidikan Terakhir : S2

7) Status Sertifikasi : Sudah Sertifikasi

8) Nomor Telepon/HP : 081217824648

i. Data Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Madrasah (untuk Seluruh Madrasah Negeri dan Swasta)

- 1) Status Menerima BOS : Menerima
- 2) Nama Bendahara BOS : Dra. Nur Asiyah
- 3) Nomor Rekening BOS : 009601000431305
- 4) Pemilik Rekening BOS : MTsN 3 Kotas Surabaya
- 5) Nama Bank : BRI
- 6) Cabang Bank : Cabang Surabaya Kaliasin

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya terletak di Jalan Medokan Asri Tengah Kecamatan Rungkut Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur. Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya adalah SMP berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama. Merupakan madrasah ke tiga yang ada di Kota Surabaya, yang memiliki potensi strategis sekaligus menghadapi tantangan dengan adanya SMP Negeri yang berjumlah 63 sekolah di Surabaya dan puluhan sekolah sederajat lainnya.

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya bertekad menyiapkan Sumber Daya Manusia Indonesia yang Handal di masa depan yang mampu menjadi tumpuan Bangsa Indonesia menjadi negara besar dan di kagumi dunia. Sumber daya manusia yang disiapkan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya adalah Sumber daya manusia yang nantinya memegang peranan penting dalam proses keberhasilan suatu pembangunan. Dan memiliki kelengkapan keutuhan dengan indikator penguasaan ilmu pengetahuan dan

teknologi yang tinggi disertai kedalaman keimanan dan ketaqwaan serta dihiasi dengan perilaku yang penuh akhlakul kharimah. Sumber daya manusia yang disiapkan Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya akan mampu membangkitkan Indonesia menjadi lebih besar dan di kagumi masyarakat.

Saat ini Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya telah memiliki 26 (dua puluh enam) kelas KBM, 1 (satu) Ruang Laboratorium, 1 (satu) Ruang Osis, dan 1 (satu) Ruang UKS. 1 (satu) Gedung untuk Ruang Kepala Madrasah, Kantor Tata Usaha, Ruang Wakamad, Ruang BK dan Ruang Guru pengadaan. Serta Masjid Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya masih taraf penyelesaian pembangunannya.

a. Visi dan Misi MTsN 3 Kota Surabaya

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya sebagai lembaga pendidikan mengemban amanat untuk mencapai dan mendukung Visi dan Misi Pendidikan Nasional serta tidak terlepas dari Visi dan Misi pendidikan Kementerian Agama Republik Indonesia yaitu “Terwujudnya Masyarakat Indonesia yang taat beragama, Rukun, Cerdas dan Sejahtera Lahir Batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkeribadian berlandaskan Gotong Royong”

Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya berada di lingkungan Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, khususnya di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Oleh karena itu Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kota Surabaya perlu memiliki Visi dan Misi Madrasah

yang dapat dijadikan arah kebijakan dalam mencapai tujuan pendidikan yang dicita-citakan, maka visi Madrasah Tsanawiyah negeri 3 Kota Surabaya adalah :

1) Visi

”Terwujudnya Sumber Daya Manusia Beriman, Berilmu, Dan Berakhlak Mulia”

2) Misi

- a) Mengembangkan potensi peserta didik
- b) Menyelenggarakan pendidikan karakter
- c) Mengembangkan kehidupan beragama yang moderat
- d) Mengembangkan pembelajaran yang efektif
- e) Melengkapi sarana prasarana pembelajaran
- f) Mengembangkan administrasi berbasis teknologi informasi
- g) Meningkatkan kompetensi pendidik dn tenaga kependidikan
- h) Mengembangkan pendidikan kewirausahaan
- i) Meningkatkan peran serta masyarakat dalam pengembangan madrasah

b. Tujuan

- 1) Mewujudkan civitas Akademika yang menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman dalam kehiduan sehari-hari;
- 2) Membudayakan bersikap dan bertutur santun, serta saling menghormati keberagaman dalam kehiduan di madrasah dan masyarakat;

- 3) Mewujudkan semangat dan suasana kerja yang dilandasi nilai-nilai keislaman;
- 4) Mewujudkan pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, efektif, menyenangkan, dan mandiri;
- 5) Mewujudkan Pembelajaran berbasis Tehnologi Informasi dan Komunikasi;
- 6) Meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan untuk menunjang peningkatan kualitas pembelajaran;
- 7) Mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada untuk mengembangkan bakat, minat dan kemampuan peserta didik;
- 8) Meningkatkan hubungan timbal balik dalam kegiatan non akademik dalam rangka menunjang kualitas kegiatan akademik;
- 9) Meningkatkan prestasi peserta didik dalam bidang akademik dan non akademik di tingkat kota, Provinsi dan Nasional;
- 10) Meningkatkan lulusan yang data diterima di MAN/SMA bereputasi;
- 11) Mewujudkan Madrasah terbaik di Tingkat Provinsi

c. Letak Geografis

MTsN 3 Kota Surabaya terletak di jalan Jl. Medokan Asri Tengah Rungkut Surabaya.

d. Keadaan tenaga pendidik dan kependidikan

Setiap proses belajar mengajar tidak pernah lepas dengan yang namanya tenaga pendidik dan murid. Serta berlangsungnya pengelolaan sekolah pasti

tenaga kependidikan pasti ikut andil. Sehingga peneliti merasa perlu untuk memaparkan data pendidik dan kependidikan dimadrasah ini yang mana jumlah gurunya 52 dan tenaga kependidikannya 10, dari situ akan mengetahui kualitas SDM yang ada disekolah ini.

C. Penyajian Data

Kumpulan data yang didapat oleh peneliti dari wawancara secara online yang telah dilakukan. Peneliti melakukan wawancara kepada pengawas madrasah, wakil kepala madrasah bagian kurikulum, guru, dan staff TU di MTsN 3 Kota Surabaya.

1. Program Supervisi Manajerial

a. Program Kepengawasan

Kegiatan supervisi manajerial pengawas diawali dengan program kepengawasan. Hal ini menjadi tugas utama untuk pengawas madrasah dalam melaksanakan supervisi manajerial, agar pengawas madrasah dapat memiliki pedoman pelaksanaan untuk melakukan program supervisi manajerial.

Supervisi manajerial merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang pengawas satuan pendidikan dalam rangka membatu kinerja kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan guna meningkatkan kualitas dalam pembelajaran.

Supervisi manajerial biasanya menitik beratkan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang biasanya berfungsi sebagai

pendukung dalam berjalannya pembelajaran.

Berdasarkan wawancara yang dilaksanakan secara online dengan kepala madrasah mengenai program pengawasan supervisi manajerial, menjelaskannya sebagai berikut:

“Jadi gini mbak mengenai supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya ini dilakukan tiap semester satu kali biasanya semester 1 di bulan Agustus – September nah waktu pas mbaknya PMPI disini yang diminta pak mas’ud untuk kumpul di kelas 7f kemarin untuk bantu bikin RKM nah itu ya buat supervisi manajerial ini mbak, untuk yang semester 2 di bulan Maret-April kan mbaknya sudah selesai PMPInya jadi supervisi manajerial ini dengan cara meminta semua PTK untuk menyiapkan dan melengkapi perangkat administrasi. Jadi semua bingung mbak dengan tumpoksinya masing-masing untuk menyelesaikan ya tugas ini. Jadi adanya supervisi ini sangat membantu mbak adanya peningkatan kinerja dari bapak/ibu guru saat berlangsungnya pembelajaran terus dari staf TU ada juga peningkatan lah ya. Apalagi sekarang ada program aplikasi e learning yang diluncurkan oleh Kementrian Agama Pusat, jadi pimpinan dapat mengontrol kegiatan kami bapak/ibu guru pada setiap harinya.”¹

Dari kutipan diatas sudah jelas bahwasanya supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya sangatlah berpengaruh bagi tenaga pendidik maupun kependidikan. Dua informan dari salah satu guru dan staf Tu membenarkan bahwa program supervisi manajerial meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, sebagai berikut:

“Terkait dengan adanya supervi manajerial sangat berpengaruh bagi saya yang (1) Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru juga dan seluruh staf dimadrasah (2) Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya, (3) Melakukan penelitian terhadap proses dan hasil program pengembangan madrasah secara kolaboratif dan

¹ Hasil Wawancara Online Kepala Madrasah MTsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Rabu 24 Juni 2020.

stakeholder madrasah”²

“Menurut saya mbak adanya supervisi ini yang cukup baik bagi kinerja saya dan teman-teman staf TU mebuat kita jadi tau kesalahannya dimana kan bisa jadi motivasi dalam bekerja ya jadi semangat lah mbak”³

Jadi progam supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya sangat membantu guru maupun staf TU di MTsN 3 Kota Surabaya hasil dari wawancara diatas membenarkan bahwa supervisi sangat berpengaruh dengan kinerja guru maupun staf TU di MTsN 3 Kota Surabaya.

Dalam penelitian ini penulis hanya memfokuskan satu aspek saja yaitu pendidik dan kependidikan tetapi penulis juga akan mencantumkan program lain yang juga penting di MTsN 3 Kota Surabaya.

1) Aspek Pengelolaan

Pengelolaan madrasah merupakan salah satu dari standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan kepengawasan dalam menyelenggarakan pendidikan. Adapun program pengawasan pada aspek pengelolaan dapat digambarkan pada tabel dibawah ini:

² Hasil Wawancara Online Guru MtsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 18 Mei 2020.

³ Hasil Wawancara Online Staf TU MtsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Jum'at 15 Mei 2020.

Tabel 4. 2 Program Pengawasan Aspek Pengelolaan

Program Dan Rincian Tugas	Tujuan Supervisi	Kegiatan Yang Dilakukan	Hasil Yang Diharapkan	Teknik Supervisi	Indikator Keberhasilan	Jadwal kerja
Standar pengelolaan: Penyusunan Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTm)	Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTm)	1. Pendampingan proses penyusunan draf rencana kegiatan tahunan Madrasah (RKTm) 2. Pemantauan finalisasi Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTm) Dan pengesahan	Tersusunnya rencana kegiatan tahunan madrasah (RKTm) yang sesuai dengan butir-butir program yang ditetapkan pada Kurikulum Madrasah	Penilaian implementasi standar pengelolaan menggunakan instrumen supervisi	Tersusun Rencana Kegiatan Madrasah (RKTm) yang akan dijadikan landasan penempatan anggaran madrasah dalam bentuk kegiatan dan anggaran madrasah (RKTm)	Agustus – desember 2019

Berdasarkan tabel deskripsi program pengawasan diatas dapat dijelaskan bahwa program pengawasan pada awal semester terkait pengelolaan lebih menekan pada Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTm). Tujuan dari pengawasan terhadap penyusunan Rencana

Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTm) ini adalah tersusunnya RKTm yang sesuai dengan program butir-butir yang sesuai dengan kurikulum Madrasah. Dengan tersusunnya RKTm ini akan dijadikan patokan penetapan anggaran madrasah dalam bentuk Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM). Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas madrasah, beliau menyatakan:

“Penerapan program pengawasan pada aspek pengelolaan difokuskan terhadap pengelolaan madrasah yang dilakukan langsung terhadap kepala madrasah langsung, hal ini menjadi perhatian khusus mengingat pengelolaan sangatlah penting bagi kemajuan madrasah. Namun dalam melakukan pelaksanaannya kepala madrasah masih monoton dalam pengelolaan madrasah. Sehingga dalam hal ini saya lebih banyak memberikan masukan agar kepala sekolah dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengelola madrasah dengan lebih baik lagi”⁴

Dari hasil wawancara dapat dijelaskan bahwa, aspek pengelolaan menjadi perhatian khusus bagi pengawas madrasah karena mengingat pengelolaan adalah hal penting dalam mencapai tujuan madrasah.

Pada pengawasan terhadap aspek pengelolaan, pengawas madrasah lebih dahulu mempersiapkan instrument pengawasan. Sebagaimana yang dikatakan beliau:

“Ya, saya membuat instrumen sebelum melakukan supervisi .”⁵

hal ini pun juga dibenarkan oleh waka kurikulum,

“Ya, pengawas madrasah selalu membawa instrumen saat melakukan supervisi”⁶

⁴ Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020.

⁵ Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020.

⁶ Hasil Wawancara Online Kepala Madrasah MTsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Rabu 24 Juni 2020.

Mempersiapkan instrument pengawasan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan dan dipersiapkan, karena instrumen merupakan merupakan acuan dasar pengawas dalam melakukan kepengawasan yang memenuhi kriteria standar pelayanan minimal.

Pengawasan terkait pengelolaan yang dilakukan pengawas madrasah sangat dirasakan manfaatnya oleh kepala madrasah. Hal ini dinyatakan langsung oleh waka kurikulum bahwa supervisi ini banyak membantu kepala madrasah dalam menghadapi masalah.

2) Aspek Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Pendidik dan tenaga kependidikan menjadi hal yang sangat penting bagi proses kegiatan belajar dan mengajar. Jika guru mempunyai kualitas yang bermutu akan berdampak baik kepada anak didiknya. Adapun program aspek pendidik dan tenaga kependidikan dapat digambarkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 3 Program Pengawasan Aspek Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

Program Dan Rincian Tugas	Tujuan Supervisi	Kegiatan Yang Dilakukan	Hasil Yang Diharapkan	Teknik Supervisi	Indikator Keberhasilan	Jadwal kerja
Standar Pendidik dan tenaga kependidikan: Penyusunan kegiatan	Kegiatan pembinaan pendidik	1.pembentukan MGMP di Madrasah 2. Mengikuti kegiatan MGMP di	Tersusunnya rencana kegiatan pembinaan pendidik yang sesuai	Penilaian implementasi standar pendidik dan tenaga kependidik	Tersusunnya kegiatan pembinaan pendidik.	Agustus – Desember 2019

pembinaan pendidik		KKM kota 3. Diklat media pembelajaran berbasis IT 4. Kegiatan MGMP di madrasah	dengan kebutuhan dalam meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan	an menggunakan instrumen supervisi.		
--------------------	--	--	---	-------------------------------------	--	--

Berdasarkan tabel deskripsi program pendidik dan tenaga kependidikan diatas dapat dijelaskan bahwa program kepengawasan pada awal ajaran baru lebih menekankan pada peyusunan kegiatan pembinaan pendidik. Tujuan dari pengawasan agar meningkatkan kualitas guru maupun staf dalam melaksanakan kinerja sehingga berdampak baik pada peserta didik. Berdasarkan wawancara dari waka kurikulum sebelum dilaksanakannya supervisi biasa guru beserta staf untuk melengkapi perangkat administrasi. Berdasarkan hasil wawancara dari pengawas madrasah, beliau menyatakan bahwa:

“Dalam hal penerapan pengawasan pendidik dan tenaga kependidikan biasanya saya mengawasi apakah madrasah tersebut sudah mengikuti semua program tersebut dengan baik. Tapi biasanya saya lebih memberikan masukan kepada kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja pendidik maupun kependidikan agar sesuai dengan standar yang ditentukan oleh madrasah”⁷

⁷ Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020.

Berdasarkan hasil dari wawancara oleh pengawas diatas dapat disimpulkan bahwa program pendidik dan tenaga kependidikan sangat berpengaruh bagi kinerja guru maupun staf TU terutama guru akan lebih memaksimalkan lagi dalam melakukan kegiatan pembelajaran karena semakin baik kinerja guru akan semakin baik juga lulusan-lulusan yang dihasilkan ini semua akan memepengaruhi kualitas pada madrasah sendiri.

3) Aspek Sarana Dan Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan sumber daya yang penting dan utama dalam menunjang berlangsungnya kegiatan belajar mengajar di madrasah, untuk itu perlu dilakukannya peningkatan dalam pendayagunaan dan pengelolaannya, agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Adapun program kepengawasan yang dilakukan oleh pengawas madrasah pada aspek sarana dan prasarana dapat digambarkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 4 Program Pengawasan Aspek Sarana Dan Prasarana

Program Dan Rincian Tugas	Tujuan Supervisi	Kegiatan Yang Dilakukan	Hasil Yang Diharapkan	Teknik Supervisi	Indikator Keberhasilan	Jadwal kerja
Standar sarana dan prasarana: Penyusunan Rencana	Rencana Pengembangan Madrasah (RPM)	Rapat koordinasi dengan seluruh personil madrasah	Tersusunnya RPM untuk jangka panjang, jangka	Penilaian implemen tasi standar sarpras	Tersusunnya RPM untuk jangka panjang, jangka	Agustus – Desember

Pengembangan Madrasah (RPM) dan pengadaan sarpras yang dibutuhkan untuk pelaksanaan kurikulum madrasah	(pendidik dan tenaga kependidikan komite madrasah/penyelenggara lembaga pendidikan) berkenaan dengan inventarisasi kebutuhan: pendampingan proses penyusunan draf pengembangan dan pengadaan sarpras: pemantauan RPM dan pengesahan.	menengah dan jangka pendek	menggunakan instrumen supervisi.	menengah, jangka pendek yang dilandasi dengan hasil Evaluasi Diri Madrasah yang telah dilaksanakan sebelumnya.	2019
--	--	----------------------------	----------------------------------	--	------

Berdasarkan tabel deskripsi program pengawasan di atas dapat dijelaskan bahwa program pengawasan pada awal semester terkait sarana dan prasarana lebih menekankan pada penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) dan pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum madrasah.

Tujuan dari pengawasan terhadap Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) ini adalah tersusunnya RPM untuk jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas madrasah, beliau menyatakan bahwa:

“Dalam hal penerapan program pengawasan sarana dan prasarana yang saya awasi apakah madrasah tersebut sudah memenuhi dengan indikator pencapaian, selain itu saya memberikan juga masukan terhadap apa-apa yang dibutuhkan dan harus disediakan di madrasah seperti alat peraga, dan kebutuhan pendukung lainnya”⁸

Dari hasil wawancara diatas dapat dijelaskan bahwa program pengawasan yang dilakukan pada aspek sarana dan prasarana berupa pengawasan terhadap indikator yang harus dicapai dan pemberian arahan atau masukan untuk pengembangan sarana dan prasana madrasah. Hal ini juga dibernarkan oleh kepala madrasah di MTsN 3 Kota Surabaya,

“Peran pengawas madrasah dalam hal ini sangat membantu mb dalam bidang sarpras ini terutama dalam memberikan arahan dan sebagai informan mbak seperti halnya apa saja yang perlu saya lakukan untuk mengatasi permasalahan terkait sarpras di madrasah ini”⁹

Berdasarkan paparan diatas mengenai pengawasan dalam beberapa standar nasional pendidikan yang dilakukan oleh pengawas dapat disimpulkan bahwa, pengawas madrasah telah menjalankan salah satu tugas dan fungsinya dalam membantu permasalahan yang dihadapi oleh

⁸ Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020.

⁹ Hasil Wawancara Online Kepala Madrasah Di Mtsn 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Rabu 24 Juni 2020.

kepala madrasah. Pengawasan manajerial yang dilakukan pengawas biasanya diawali pada awal ajaran baru. Program yang dibuat oleh pengawas madrasah berdasarkan indentifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Dalam pelaksanaanya pengawas madrasah membawa instrumen pengawasan untuk melihat apakah madrasah yang dibina sudah sesuai dengan standar minimal yang harus dipenuhi. Selain itu, pengawas madrasah terus memantau program atau rencana yang telah dibuat madrasah sebelumnya. Pada akhirnya kekurangan-kekurangan yang terjadi dimadrasah akan ditindak lanjuti oleh madrasah.

b. Program Penilaian Dan Evaluasi

Keefektifan dan kesuksesan pelaksanaan program pendidikan perlu sekali untuk diketahui sebagai bahan pertimbangan dalam perbaikan program pendidikan. Program penilaian dan evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat ketercapaian program dan sebagai titik tolak tujuan dari program itu sendiri. Informasi yang didapat dari penilaian dan evaluasi yang dilakukan sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan sebagai bahan rekomendasi.

c. Penilaian Dan Evaluasi Keterlaksanaan Program

Penilaian dan evaluasi keterlaksanaan program merupakan serangkaian kegiatan yang sengaja dilakukan secara cermat untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan atau keberhasilan suatu program dengan cara mengetahui efektivitas terhadap program yang sedang berjalan maupun program yang telah berlaku.

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

“Jadi begini mbak mengenai penilaian dan evaluasi dilakukan dengan cara melihat kembali dan merekap hasil supervisi yang dilakukan di madrasah, kemudian hal ini dimanfaatkan untuk perbaikan pelaksanaan program pengawasan yang akan datang”¹⁰

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

“Ya, saya membuat laporan hasil penilaian dan evaluasi keterlaksanaan program”¹¹

Laporan yang dibuat oleh pengawas madrasah berfungsi sebagai bahan pertimbangan untuk tindak lanjut kepada pihak terkait. Bagi pengawas madrasah laporan yang telah dibuat berfungsi untuk mengetahui dan mengidentifikasi apakah serangkaian program pengawasan yang dilakukan sudah baik dan efektif, sehingga pengawas madrasah dapat melakukan introspeksi diri terhadap kinerjanya. Bagi kepala madrasah, laporan berfungsi sebagai alat untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan manajemen yang telah dilakukan

¹⁰ Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020.

¹¹ Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020.

dimadrasah.

d. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah

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

Tabel 4. 5 Program Penilaian Kepala Madrasah

Program Penilaian	Tujuan Supervisi	Kegiatan Yang Dilaksanakan	Hasil Yang Diharapkan	Teknik Supervisi	Indikator Keberhasilan	Jadwal kerja
Kepala Madrasah	Manajemen Kepala Madrasah	Melaksanakan supervisi manajerial	Terwujudnya manajemen madrasah yang sistematis, transparan, dan akuntabel	Supervisi manajemen kepala madrasah menggunakan instrumen supervisi manajerial	Terwujudnya sistem pengelolaan madrasah yang tertib, sistematis, transparan, dan akuntabel: Terealisasi kondisi madrasah yang aman, dan interaksi personal yang bernuansa kekeluargaan.	April 2020

Berdasarkan tabel deskripsi program penilaian di atas dapat dijelaskan

bahwa penilaian yang dilakukan oleh pengawas madrasah untuk kepala madrasah lebih menekankan pada aspek manajerial, agar terwujud manajemen madrasah yang sistematis, transparan, dan akuntabel. Selain itu tujuan dari program penilaian ini terealisasinya kondisi madrasah yang aman, nyaman, dan interaksi personal bernunsa kekeluargaan.

Penilaian terhadap kinerja kepala madrasah dilakukan oleh pengawas madrasah seiring dilakukannya supervisi madrasah. Penilaian kinerja kepala madrasah ini diarahkan pada peningkatan kesiapan kepala madrasah untuk melaksanakan tugasnya. Berdasarkan hasil dari wawancara dengan pengawas madrasah beliau menyatakan:

“Penilaian dan evaluasi terhadap kinerja kepala madrasah sudah baik tetapi masih ada kekurangan yang perlu diperbaiki dan menjadi tanggung jawab saya sebagai pengawas untuk melakukan pembinaan terhadap kepala madrasah agar melaksanakan tugasnya dengan baik”¹²

Berdasarkan wawancara dan tabel diatas tentang program penilaian dan evaluasi yang dilakukan oleh pengawas madrasah dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kepala madrasah dilakukan saat pengawas madrasah melakukan pengawasan dengan cara menilai dari instrumen supervisi yang telah dipersiapkan sebelumnya. Dari hasil penilaian tersebut pengawas madrasah melakukan evaluasi untuk diberikan pembinaan tidak lanjut.

¹² Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020.

e. Program Pembinaan

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

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

“Dalam program pembinaan pada supervisi manajerial lebih difokuskan pada pengelolaan dan administrasi sekolah. Program pembinaan ini dilakukan kepada kepala madrasah, karena kepala madrasah yang menjadi manajer, administrator, sekaligus supervisor di madrasah.”¹³

Hal ini pun dikatakan serupa oleh wakil kepala madrasah pada saat wawancara secara online:

“Pembinaan yang dilakukan oleh pengawas madrasah meliputi pembinaan pada hal pengelolaan dan administrasi madrasah.”¹⁴

Menurut pengawas madrasah pembinaan kepala madrasah sangatlah penting untuk membantu kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas manajemen dan administrasi pendidikan agar lebih efektif, efisien,

¹³ Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020.

¹⁴ Hasil Wawancara Online Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum MTsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020

komprehensif, bertahap, dan berkelanjutan untuk mencapai visi dan misi pendidikan.

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

Hasil dari pelaksanaan program pembinaan ini adalah terlaksananya tujuan dan program pendidikan yang diharapkan, dengan upaya pembinaan secara kontinyu terhadap kepala madrasah agar meningkatkan kualitas dari madrasah itu sendiri.

f. Tindak Lanjut

Pengawas madrasah mengawali kegiatan supervisi manajerial dengan melakukan pengawasan terhadap pengelolaan madrasah dan administrasi, diikuti dengan menilai dan membina, langkah berikutnya adalah melakukan tindak lanjut. Tindak lanjut merupakan tindakan yang dilakukan pengawas madrasah dalam rangka memperbaiki temuan-temuan ketidaksesuaian atau mengatasi permasalahan yang ditemukan dimadrasah.

Tindak lanjut yang dilakukan pengawas madrasah berupa tindak lanjut yang bersifat korektif dan bersifat preventif. Hal ini berdasarkan wawancara dengan pengawas madrasah sebagai berikut:

“Penerapan program tindak lanjut dilakukan secara korektif dan preventif. Tindak lanjut bersifat korektif bertujuan untuk memperbaiki permasalahan yang terjadi, sedangkan tindak lanjut bersifat preventif bertujuan untuk upaya mengatasi timbulnya permasalahan di masa yang akan datang”¹⁵

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

“Bentuk tindak lanjut yang dilakukan adalah pembinaan secara individu dan pembinaan secara kelompok, untuk pembinaan secara individu dilakukan dengan individu yang pembinaan khusus, sedangkan pembinaan kelompok dilakukan secara bersamaan antar kepala madrasah”¹⁶

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

“Hasil tindak lanjut yang dilakukan pengawas madrasah sudah banyak membantu dalam peningkatan kemampuan, pengetahuan, mutu, dan kinerja kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan”¹⁷

Harus diakui, bahwa pengawas madrasah memiliki kinerja yang baik untuk melakukan perbaikan-perbaikan di madrasah. Kepala madrasah akan terdorong dan terinspirasi dengan perilaku pengawas madrasah yang dapat memberikan

¹⁵ Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020.

¹⁶ Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020.

¹⁷ Hasil Wawancara Online Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum MTsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 8 Juni 2020.

layanan yang sesuai dengan kebutuhan kepala madrasah dan madrasahnyanya sendiri.

Pada akhirnya, tindak lanjut merupakan *feedback* yang diberikan kepada kepala madrasah, madrasah, dinas pendidikan maupun instansi terkait sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan dan langkah selanjutnya. Tindak lanjut dari pengawasan selain untuk memberi laporan juga digunakan untuk pembinaan dan pengawasan pada rencana program-program di semester atau tahun ajaran selanjutnya.

2. Strategi Supervisi Manajerial

a. Strategi Pengawas Dalam Menilai Perumusan Tujuan Madrasah

Tujuan merupakan bentuk dari apa yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu tertentu. Di lingkungan madrasah, tujuan merupakan kerangka mewujudkan Visi dan Misi madrasah yang sudah disusun. Selanjutnya melalui tujuan ini akan mengarahkan pada perumusan, sasaran, kebijakan program dan kegiatan dalam merealisasikan misi madrasah.

Penempatan tujuan madrasah selanjutnya sebagai pedoman dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan. Pengawas madrasah sebagai Pembina dan pembimbing berupaya agar tujuan yang diterapkan oleh MTsN 3 Kota Surabaya dapat tercapai dengan optimal.

Sebagai pengawas madrasah tentunya menerapkan strategi-strategi yang sekiranya dapat menjadi daya dukung bagi pihak-pihak madrasah agar lebih bersemangat untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan madrasah.

Banyak tujuan yang harus dieujudkan oleh madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun karena keterbatasan-keterbatasan madrasah seperti sumber daya manusia yang belum memadai, administrasi, pendanaan dan sebagainya maka pengawas madrasah mampu memberikan masukan yang ingin dicapai.

Hal ini dimaksud agar madrasah menfokuskan diri pada beberapa tujuan yang dimiliki pengaruh besar pada kinerja madrasah secara keseluruhan. Upaya yang diterapkan oleh pengawas madrasah untuk mencapai tujuan tersebut dapat dilihat melalui hasil wawancara berikut ini:

“Tujuan yang memuat dalam visi dan misinya merupakan harapan akan mutu yang ingin tercapai. Hal tersebut pastinya didukung oleh semua pihak yang bersangkutan terkait dengan mutu yang diharapkan tentunya tidak lepas dari kemampuan guru dalam menyusun rencana, mengelola pembelajaran, melakukan evaluasi dan sebagainya. Saya sebagai pengawas berupaya menerapkan strategi pendekatan individu pada awalnya untuk mengukur kemampuan dan segakalgus mengevaluasi.”¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara bisa dipahami bahwa tujuan yang ditetapkan merupakan keinginan seluruh elemen madrasah yang sesuai dengan visi dan misi madrasah. Tujuan dari madrasah juga sudah memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Upaya yang dilakukan pengawas untuk mendukung ketercapaian tujuan dari madrasah sendiri dengan menerapkan beberapa upaya yang meliputi bimbingan individu maupun bimbingan kelompok yang terangkum dalam kegiatan workshop dan sebagainya. Melalui kegiatan ini diharapkan guru

¹⁸ Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari jum'at 12 Juni 2020.

bisa tampil secara profesional dan mengelola pembelajaran sehingga mutu dari pendidikan yang diukur dari tingkat kelulusan siswa dapat tercapai dengan optimal.

b. Strategi Pengawas Untuk Meningkatkan Kemampuan Madrasah Dalam Merumuskan Program

Perumusan program kerja madrasah berdasarkan atas perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, dan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam merumuskan program kerja madrasah, beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah program yang disampaikan merupakan implementasi dari tujuan dan strategi madrasah sehingga harus ditentukan pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap masing-masing program.

Program madrasah memiliki kaitan erat dengan mutu hasil pembelajaran. Pelaksanaan pengawasan aspek manajerial dengan tujuan pembinaan rencana kerja tahunan madrasah (RKTm) yang sangat diperhatikan oleh pengawas madrasah. Berikut wawancara mengenai program sebagai berikut:

“Kami tentunya sudah punya program madrasah. Selanjutnya kami memeberikan kewenangan untuk mewujudkan pada pihak-pihak yang sudah ditunjuk berdasarkan kesepakatan bersama yang tentunya memiliki kompetensi untuk mewujudkan ketercapaian dari program yang ada. Program-program tersebut tentunya kami susun dengan orientasi pendidikan yang memiliki kualitas mutu yang baik dapat kami raih.”¹⁹

Kegiatan yang dilakukan memiliki tujuan untuk menyusun program madrasah jangka pendek (tahunan) yang sesuai dengan potensi dan

¹⁹ Hasil Wawancara Online Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum MTsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari jum'at 12 Mei 2020.

kebutuhan madrasah. Melalui kegiatan ini diharapkan madrasah mampu:

- 1) menyusun *need assesment* kegiatan madrasah yang akan dilaksanakan,
- 2) merumuskan kerangka program madrasah berdasarkan kebutuhan madrasah jangka pendek (tahunan), dan 3) membuat program madrasah jangka pendek (tahunan).

Upaya yang ditempuh pengawas madrasah untuk meningkatkan kemampuan menyusun program madrasah jangka pendek (tahunan) adalah menggunakan teknik supervisi manajerial dengan kegiatan sebagai berikut:

- 1) Mengeksplorasi pola/rumusan program madrasah jangka pendek (tahunan).
- 2) Menyajikan dan mendiskusikan substansi materi program madrasah.
- 3) Menganalisis program madrasah dari hasil diskusi.
- 4) Menampung masukan dengan Tanya jawab tentang kebutuhan madrasah.
- 5) Mereview program madrasah dari hasil diskusi.
- 6) Merefleksikan dan merencanakan tindak lanjut.

Pada kegiatan program pembinaan madrasah jangka pendek (tahunan) yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah, langkah-langkah penerapan metode yang ditempuh untuk peningkatan mutu pendidikan di madrasah sebagai berikut:

Pendahuluan, pengawas madrasah mengkondisikan agar seluruh peserta pelatih untuk mengkondisikan agar berkonsentrasi terhadap pembinaan

termasuk kehadiran, menjelaskan maksud dengan tujuan pembinaan, dan mengeksplorasi hal-hal yang berkaitan dengan program madrasah jangka pendek.

Inti, pengawas madrasah menyajikan pokok-pokok materi program madrasah jangka pendek sesuai dengan undang-undang, peraturan pemerintah dan pemendiknas. Selanjutnya, Pengawas madrasah memberikan kesempatan kepada masing-masing tim penyusun program madrasah jangka pendek untuk mendiskusikan kebutuhan potensi madrasah. Melalui bimbingan pengawas madrasah, masing-masing kelompok menelaah kekurangan program madrasah jangka pendek sebelumnya dan menyusun program jangka pendek dilanjutkan dengan memvalidasi program madrasah jangka pendek sesuai kebutuhan, kondisi dan potensi madrasah.

Penutup, pengawas madrasah dan masing-masing peserta kegiatan pembinaan program madrasah jangka pendek menyimpulkan program madrasah jangka pendeknya yang telah didiskusikan, melalui evaluasi, merefleksikan kaitan dan memotivasi peserta untuk menindak lanjuti program Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTm) dan mensosialisasikan program madrasah kepada warga/stakeholder.

3. Efektivitas Supervisi Manajerial

Efektivitas pelaksanaan supervisi manajerial sangat dipengaruhi oleh metode dan teknik yang digunakan agar kepala madrasah dan seluruh stafnya dapat menjalankan fungsi dan perannya sebagai penata organisasi madrasah yang baik.

Pelaksanaan supervisi manajerial pada MTsN 3 Kota Surabaya sudah menggunakan metode dan tehnik yang tepat, yakni menggunakan tehnik sebagai berikut: (1) monitoring dan evaluasi; (2) workshop. Dari hasil wawancara mengenai efektivitas supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya beliau mengatakan bahwa:

“Kami melihat bahwa efektifitas pelaksanaan manajerial dapat berjalan dengan baik jika kita melaksanakan tugas penataan madrasah ini dengan menggunakan tehnik yang tepat. Tanpa tehnik yang tepat, kami ragu program supervisi manajerial ini bisa berjalan optimal.teruntuk bagi semua elemen madrasah dapat meningkatkan kinerja semua PTK seperti contohnya ya dalam segi perencanaan dalam menyusun RKM mbak pastikan tau ya kekurangan-keurangan yang terjadi ditahun sebelumnya yang bisa kita koreksi melalui EDM dari itukan bisa memperbaiki mutu pembelajaran yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.”²⁰

Ketika peneliti bertanya tentang tehnik yang paling efektif digunakan dalam melaksanakan tugas supervisi manajerial, pengawas menjawab sebagai berikut:

“Setiap tehnik mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Oleh sebab itu kami menggunakan hampir semua tehnik dalam situasi yang berbeda. Misalnya tehnik workshop dilakukan bila melibatkan banyak pihak yang disupervisi.”²¹

Selanjutnya pengawas menjelaskan sebagai berikut:

”Metode *workshop* ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan/atau perwakilan komite sekolah. Dalam pelaksanaan metode ini biasanya disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Kelompok Kerja Kepala Sekolah atau organisasi sejenis lainnya.”²²

²⁰ Hasil Wawancara Online Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum MTsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Kamis 14 Mei 2020.

²¹ Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari jum'at 12 Juni 2020.

²² Hasil Wawancara Online Pengawas Madrasah Melalui Via WhatsApp Pada Hari jum'at 12 Juni 2020.

Selaras dengan pernyataan yang dituturkan oleh guru yang mengajar di MTsN 3 Kota Surabaya mengenai efektivitas supervisi manajerial sebagai berikut:

“Tentu saja iya, karena dapat meningkatkan mutu dari kami sebagai guru agar lebih meningkatkan lagi pembelajaran seperti halnya ya mbak bahwa supervisi ini sangat membantu bagi saya karena apa bisa membuat acuan saya untuk mengkoreksi dimana sih kekurangan saya selama ini saat melakukan pembelajaran dikelas. Dan ada satu mbak mengenai pembuatan RPP ya Kecenderungan berpikir kalau membuat RPP hanya untuk kelengkapan administrasi saja. Kemudahan mendapatkan file RPP dari guru ke satu guru yang lain yang sebenarnya tidak bisa diterapkan di kelas karena modalitas karakteristik siswa yang berbeda-beda”²³

“Mengenai efektivitas ya mbak sangat berpengaruh sih buat saya dan teman-teman seperti halnya ya yang saya jelaskan tadi bahwa supervisi ini membuat kinerja kita semakin membaik menjadi koreksi bagi kita selama melaksanakan tugas ada yang kurang cukup efektif agar mencapai mutu pendidikan yang sesuai dengan standar nasional pendidikan cukuplah efektif.”²⁴

Dari hasil wawancara diatas bahwa supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya. Pengawas dan kepala madrasah sudah melaksanakan strategi pembinaan, pemantaun dan penilaian yang tepat. Efektifitas usaha ini sangat terlihat dengan meningkatnya kinerja kepala madrasah yang semakin membaik dan prestasi yang diperoleh oleh siswa dari tahun ke tahun semakin meningkat.

D. Analisis Penelitian Dan Pembahasan

²³ Hasil Wawancara Online Guru MtsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 18 Mei 2020.

²⁴ Hasil Wawancara Online Staf TU MtsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Jum'at 15 Mei 2020.

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap pelaksanaan supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya sudah berjalan dengan efektif dan efisien yang mampu menaikkan mutu madrasah sehingga sesuai dengan standar nasional pendidikan. Semua ini tidak jauh-jauh dari keikutsertaan tenaga pendidik dan kependidikan sampai dengan peserta didik.

Maka dari itu adapun penjelasan dari penjelasan yang berpedoman dari rumusan masalah mengenai “Supervisi Manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya” yaitu:

1. Program Supervisi Manajerial

Program supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya sudah menggunakan tehnik dan metode yang sangat tepat. Tetapi hal ini harus terus dipertahankan dan dikembangkan agar menjadi contoh untuk sekolah lainnya dan unggul dikota Surabaya. Seperti halnya di MTsN 3 Kota Surabaya ini melakukan supervisi yang dilakukan setiap satu semester sekali yaitu pada semester pertama dilakukan pada bulan agustus sampai dengan September pada semester ke dua biasanya madrasah melakukan supervisi pada bulan maret sampai dengan april. Biasanya madrasah melakukan supervisi dengan cara meminta semua PTK untuk menyiapkan dan melengkapi perangkat administrasi yang diperlukan. Dimana dalam pelaksanaannya pengawas madrasah sudah melakukan tugasnya sesuai dengan tugasnya sebagai pengawas madrasah yaitu dengan melakukan pengawasan, evaluasi, pembinaan, dan tindak lanjut dari madrasah binaannya.

Menurut Arikunto dan Jabar ada dua jenis pengertian untuk istilah “program” program dapat diartikan dalam arti khusus dan program dalam arti umum. Pengertian secara umum adalah sebuah bentuk rencana yang akan dilakukan. “Program” apabila dikaitkan langsung dengan evaluasi program maka program diartikan sebagai unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan kelompok.²⁵

Dalam menurut subjek AK, supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dalam seluruh aspek pengelolaan madrasah yang terkait langsung dalam peningkatan mutu madrasah.²⁶

Selain itu EFA juga menjelaskan mengenai supervisi manajerial merupakan pemantauan atau bantuan terhadap kepala sekolah dalam membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi mengenai pengelolaan dan administrasi disekolah.²⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum menyatakan bahwa program supervisi di MTsN 3 Kota Surabaya sangat membantu dalam hal pengelolaan dan administrasi madrasah dan juga berjalannya proses pembelajaran karena para guru bisa tau kekurangan-

²⁵Munthe Asiong P, *Pentingnya Evaluasi Program Di Institusi Pendidikan :Sebuah Pengantar, Pengertian, Tujuan Dan, Manfaat*, jurnal Scholaria, Vol. 5, No 2, Mei 2015: 1-141, 5.

²⁶ Hasil Wawancara Online Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum MTsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Kamis 14 Mei 2020.

²⁷ Hasil Wawancara Online Guru MtsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 18 Mei 2020.

kekurangan yang selama ini belum maksimal saat berjalannya proses pembelajaran para staf juga membenarkan bahwa supervisi ini juga membantu kinerja mereka yang biasanya kurang dalam menjalankan tugas semenjak ada supervisi bisa membantu mereka dalam menambah kinerja.

2. Strategi Supervisi Manajerial

Menurut Anwar Arifin strategi adalah keseluruhan kepuasan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai tujuan.²⁸ Strategi menurut AK sebuah cara yang dilakukan untuk membantu dan mempermudah guru maupun staf dalam memecahkan masalah, selain itu juga strategi juga langkah-langkah konkrit dalam menyelesaikan suatu masalah yang dihadapi dalam suatu lembaga pendidikan.²⁹

Berdasarkan pengertian diatas strategi adalah serangkaian rencana yang mencakup semua elemen sekolah untuk mencapai suatu tujuan sekolah tersebut.

Hasil dari wawancara dengan waka kurikulum menyatakan bahwa strategi supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya sudah berjalan dengan semestinya yang dibantu langsung oleh pengawas dalam membantu merumuskan visi dan misi madrasah dengan membantu menentukan program tahunan madrasah.

²⁸ Anwar Arifin, *strategi komunikasi*, (Bandung: Armilo, 1984), 59.

²⁹ Hasil Wawancara Online Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum MTsN 3 Kota Surabaya Melalui Via Wa Pada Hari Kamis 14 Mei 2020.

Jadi dapat disimpulkan mengenai strategi supervisi ini sudah berjalan dengan semestinya dalam artian dengan dibuktikannya meningkatnya kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

3. Efektivitas Supervisi Manajerial

Efektivitas secara umum menunjukkan seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu telah ditentukan. Kemudian pembelajaran bisa dikatakan efektif jika terlaksananya semua tugas pokok, tercapai semua tujuan yang diinginkan, ketetapan dalam hal waktu, adanya partisipasi aktif dari semua anggota.³⁰ Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai atau tidaknya sasaran yang telah ditetapkan oleh anggota, hasil yang semakin mendekati dengan sasaran semakin tinggi efektivitasnya.³¹

Menurut Husaini Usman efektif adalah cara melakukan sesuatu (pekerjaan) yang benar (*do the right things*), sedangkan efisiensi (daya guna) ialah cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do things right*). Semakin tercapai tujuan seseorang atau organisasi semakin efektif seseorang atau organisasi itu. Semakin puas seseorang atau organisasi semakin efektif seseorang atau organisasi itu. Kepuasan meliputi kepuasan internal dan eksternal organisasi.³²

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang sejauh mana tercapainya tujuan yang telah tercapai. Dari hasil hasil wawancara menyatakan bahwasanya efektivitas dari supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya yaitu dengan Pengawas dan kepala madrasah sudah

³⁰ Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2002), 82.

³¹ *Ensiklopedi Nasional Indonesia*, (Jakarta: PT. Cipta Adi Pustaka, 1989) , 12.

³² Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara 2010), 44.

melaksanakan strategi pembinaan, pemantaun dan penilaian yang tepat. Efektifitas usaha ini sangat terlihat dengan meningkatnya kinerja kepala madrasah yang semakin membaik dan prestasi yang diperoleh oleh siswa dari tahun ke tahun semakin meningkat dan juga perbaiki kinerja pedidik dan kependidikan, sehingga meningkatkan prestasi siswa-siswi yang berada disekolah baik secara akademik maupun non akademik. Efektivitas ini sangat berdampak baik bagi madrasah seperti halnya dijadikannya sebagai rujukan madrasah lainnya sehingga menjadi madrasah yang bermutu dan bermatabat.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari pengumpulan, pengelolaan dan hasil analisis data hasil pembahasan yang terkait dengan Supervisi Manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan yaitu :

1. Program supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya dengan melakukan supervisi setiap satu semester sekali yang biasanya dilaksanakan pada bulan Agustus-September, semester dua dilaksanakan pada bulan Maret-April. Dengan program evaluasi keterlaksanaan program, penilaian kinerja kepala madrasah, program pembinaan, dan tindak lanjut.
2. Strategi supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya dalam meningkatkan mutu madrasah dengan pengawas dalam membantu merumuskan visi dan misi madrasah dan menentukan program Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTM).
3. Efektivitas supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya sangat mendukung dalam peningkatan mutu kepala madrasah, pendidik dan kependidikan agar memenuhi standar nasional pendidikan dengan menggunakan teknik dan metode (1) monitoring dan evaluasi; (2) workshop.

B. Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti masih terdapat banyak terjadi mengenai Supervisi Manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya. Apa yang kita ketahui selama ini mengenai teori tidak selalu sama dengan keadaan lapangan. Maka dari sifat yang bijak dan rendah hati peneliti memberikan masukan sebagai berikut:

1. Madrasah harus mempertahankan dan meningkatkan mengenai kualitas kepemimpinan kepala sekolah, salah satunya dengan mempertahankan kinerja pendidik dan kependidikan.
2. Lembaga perlu mengoptimalkan dengan menambah sarana dan prasarana salah satunya dengan ruang baca atau perpustakaan yang terkadang masih dibongkar dan dibuat kelas karena membaca penting bagi peserta didik.
3. Dalam penulisan skripsi yang peneliti lakukan masih terdapat banyak kekurangan. Sekiranya peneliti selanjutnya dapat memperbaiki dan dapat dijadikan sebagai bahan rujukan serta sebagai pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- A, Suhertian P. *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2000.
- Aedi, Nur. *Pengawasan Pendidikan Tinjau Teori Dan Praktik*. Depok: PT Raja Grafindo Persada. 2014.
- Aendi, Nur. *Pengawasan Pendidikan Tinjau Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2014.
- Arifin, Anwar. *Strategi Komunikasi*. Bandung: Armilo. 1984.
- Arifin, Zainal. *Penelitian Pendidikan Metode Dan Paradigman Baru*. Bandung: PT Remajan Rosdakarya Offset, 2011.
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2004.
- Bahan Belajar Mandiri Kelompok Kerja Pengawas Sekolah, Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial* (Direktorat Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Nasional 2009).
- Barkah, Januar. "Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Di Madrasah", *Jurnal Sosio Kons* Vol. 6 No.1 Februari 2014.
- Barnawi, & Mohammad Arifin. *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*. Yogyakarta : Ar-Ruz Media. 2014.
- Danim, Sudarwa Dan Kharil. *Profesi Kependidikan*. Bandung : Alfabeta. 2012.

Depag RI. *Profesionalisme Pengawas Pendidikan (Upaya Meningkatkan Kinerja Pengawas)*. Jakarta: Depag RI. 2005.

Depdiknas. *Metode dan Teknis Supervisi*. Jakarta: Depdiknas Kemdiknas. 2008.

Direktorat Tenaga Kependidikan. *Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Depdiknas. 2009.

Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 1996.

<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/11/20/supervisi-manajerial> diakses pada hari selasa. 19 November 2019. jam 19.13.

<http://makalahpaikdu.blogspot.com/2014/12/supervisi-managerial.html> diakses pada hari rabu 11 desember 2019. jam 12.03 Wib.

<https://www.jpnn.com/news/peran-pengawas-sekolah-kurang-optimal> diakses pada hari sabtu 7 Desember 2019 jam 13:28.

Hunger, David dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategi*, Yogyakarta : Andi. 2003, 8.

Iskandar, Dedi Dan Udik Budi Wibowo *Peran Pengawas Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMP Di Kabupaten BIMA Provinsi Nusa Tenggara Timur*, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Vol. No. 2. September 2016.

Jassim, Omar Abdullatif. Moamini A. Mahmoud, Moh Sharifuddin Ahmad “An Effective Research Supervision Management Via AnMulti-AgentSystem” *Jurnal Internasional*. (15th July 2016. Vol.89. No.1 2005).

- Jauhari, Hera. *PedomananPenulisan Karya Ilmiah Edisi Revisi*. Bandung: Pustaka Setia 2007.
- Juliandi, Azuar, Irfan, Saprial Manurung. *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press. 2014.
- Karamy, Shaqira Selma. “Manajemen Kepengawasan Pada Supervisi Manajerial Madrasah Tingkat Menengah Dikantor Kementerian Agama Kota Malang Skripsi”. *Jurusan Manajemen Pendidikan Islam*. Falkutas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2018.
- Kementerian Agama RI. *Pedoman Penyelenggara Kelompok Kerja Pengawas*. Jakarta: 2011.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996. Jakarta : SK Menpan,. Pasal 1 Ayat 17.
- Kustiyani, & Suyatmini, *Pengelolaan Supervisi Manajerial Pengawas Di Dabin 7 Uptd Pendidikan Purwodadi*, Vol. 28, No. 1, Juni 2016.
- Modul Pengelolaan Supervisi Manajerial* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kemendikbud).
- Mufidah, Luk Luk Nur. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta : TERAS. 2009.
- Mulyadi. “Mengenal Supervisi Manajerial Dalam Lembaga Pendidikan”. *Jurnal Fikroh*.Vol. 9 No. 2 Januari 2016.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya. 2014.

- Munthe, Asiong P. “Pentingnya Evaluasi Program Di Institusi Pendidikan :Sebuah Pengantar, Pengertian, Tujuan Dan, Manfaat” *Jurnal Scholaria*. Vol. 5. No 2. Mei 2015.
- Musfah, Jejen. *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*. Cet ke-2. Jakarta: Kencana Prenada Group. 2012.
- Mushohchich, Adib. *Implementasi Supervisi Manajerial Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam di SMA Al Islam Sidoarjo* :Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sunan Ampel Surabaya 2016.
- Mustaqim. *Supervisi Pendidikan Agama Islam*. Semarang: Media Group. 2012.
- Peraturan Menteri Pendayaguna Aparatur Negara Dan Reformasi Birokasi No.21 Tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya BAB I Pasal 1 Ayat 2.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 *tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*.
- Robbins, Stephen. P, *Perilaku Organisasi (Alih Bahasa Drs. Banjarmasin Molan)*. Edisi Bahasa Indonesia: PT Intan Sejati. 2006.
- Rohmantika, Ratu Vina. “Urgensi Supervisi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah”. *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*. Vol 6. 9. No. 1 Februari 2016.

- S, Dharma. "Peran Dan Fungsi Pengawas Sekolah/Madrasah". *Jurnal Tenaga Kependidikan* ,Jakarta : Direktorat tenaga kependidikan dan direktorat jendral peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan Kementriannasional 2008.
- Sagala, Syaiful. *Human Capital Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*. Depok : PT Kharisma Putra Mandiri. 2017.
- Salim, Dan Sahrung. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Cita Pustaka Media. 2010.
- Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Aktivitas Kerja*. Jakarta: Asdi Mahasatya. 2003.
- Siahaan, Amirudin. Asli Ramben Dan Mahidin, *Manajemen Pengawas Pendidikan. Kompri, Manajemen Pendidikan, Komponen Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*. Yogyakarta : Ar-RuzzaMedia. 2015.
- Sudjana, Nana Dan Ibrahim. *Penelitian Dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Biru. 1989.
- Sudrajad, Akhmad. *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*. Jakarta: Musyawarah Kerja Pengawas. 2009.
- Sugiono, Wahyu Hardyanto, Masrukan, "Developing Academic Supervision Model Assisted By The Information System Management On Geography Teachers Of Senior High School In Pekalongan Regency", *Jurnal Internasional*, (15th june 2019. Vol 88 No.1 2005)
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung : Alfabeta. 2009.

- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Surtasih. *Supervisi Pendidikan Dalam Riduwan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2008.
- Syarwan, Joni, Djailani, Sardiah Inrahim, *Pelaksanaan Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Pada Sekolah Menengah Atas Seastadi Kota Banda Aceh*, Jurnal Admistrasi Pendidikan Vol 4 No 1 Februari 2016.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2012.
- Usman, Husaini. *Manajemen, Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2010.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2003.
- Widodo, Hendro.” Keterampilan Manajerial Kepala Sekoalah (Studi Kasus Di SD MuhammadiyahAmbarketawang 3 Gamping Sleman)”. *Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*. Vol.2 No1 Oktober 2017.

Bab *kedua* Kajian pustaka, dalam bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang dipakai oleh penulis sebagai acuan dalam menyusun skripsi ini mengambil sumber dari buku maupun jurnal. Didalamnya termuat koseptual topik yang dikaji dan perspektif teoritis.

Bab *ketiga* Metodologi penelitian, dalam metode penelitian ini peneliti mengambil beberapa metode yang dijadikan acuan dalam memperoleh data yang diperlukan. Didalamnya tercantum beberapa hal mulai dari jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, analisis data, dan keabsahan data.

Bab *keempat* hasil penelitian dan pembahasan, dalam bab ini akan menganalisis tentang penemuan baru dilapangan atau biasanya disebut dengan laporan hasil penelitian yang memiliki gambaran umum madrasah. Analisis data dan penyajian data mengenai 1) supervisi manajerial 2) program supervisi manajerial yang dilakukan di madrasah.

Bab *Kelima* Penutup, bab ini merupakan puncak dari penulisan skripsi. Bab ini biasanya penulis membuat kesimpulan dari hasil penelitian dan memberikan saran kepada lembaga yang diteliti setelah melakukan penelitian dilembaga tersebut.

efisiennya seorang manajer adalah kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi serta seberapa baik dia menetapkan rencana dalam mencapai tujuan yang memadai.

Manajer pada jalur pendidikan formal adalah kepala sekolah, dituntut memahami dalam mengelola sekolah dengan baik sehingga mampu mencapai proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Kemampuan manajerial kepala sekolah adalah kapasitas yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam mengelola organisasi dan sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan organisasi yang mencakup:

1. Kemampuan merencanakan strategi dengan baik, dan mampu mengefektifkan perencanaan dalam mengelola sekolah.
2. Kemampuan mengorganisasikan dan mampu mengelola personil;
3. Kemampuan dalam mengambil keputusan dan mampu menjalin berkomunikasi dengan baik.
4. Kemampuan mengelola, dan mampu mengendalikan operasional.

Iklim organisasi sekolah jika dikaitkan dengan organisasi merupakan suasana dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*) yang berlaku. Pola hubungan ini bernarasumber dari hubungan yang diciptakan antar guru satu dengan yang lainnya atau mungkin hubungan antar pemimpin dengan guru. Pola hubungan antara guru dengan pemimpin membentuk suatu jenis kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Subsistem yang paling penting dalam suatu organisasi adalah subsistem. Hal ini disebabkan berhasil atau tidaknya organisasi itu mencapai tujuan dan tidaknya organisasi itu mencapai tujuan dan mempertahankan eksistensinya lebih banyak ditentukan oleh faktor manusianya. Maka dari itu dalam melakukan kegiatannya seseorang yang bekerja dalam organisasi diberikan fasilitas untuk meningkatkan semangat dalam bekerja.

Hoy dan Miskel berpendapat bahwa tingkah laku didalam setiap organisasi mempunyai fungsi yang tidak sederhana karena didalamnya terdapat sejumlah kebutuhan individu-individu dan tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai bersama. Hubungan-hubungan antar unsur di dalamnya sangatlah dinamis, mereka membawa kebiasaan-kebiasaan unik dari rumah masing-masing dengan segala simbol dan motifasi.

Jika iklim atau lingkungan yang kondusif akan memotivasi guru agar lebih berprestasi dalam mengoptimalkan minat dan kemampuannya. Jika lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti hubungan antar guru satu dengan guru lainnya kurang baik akan berpengaruh pada pekerjaan.

Iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri guru tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Ini berarti bahwa iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi para guru. Iklim organisasi sangat mempengaruhi motivasi dan produktivitas para anggotanya untuk berpartisipasi ada pula iklim yang justru memadamkan motivasi untuk berprestasi. Pemimpin organisasi termasuk organisasi pendidikan harus

F. Keabsahan Data

Agar data ini dapat dipertanggung jawabkan keabsahan datanya maka dalam penelitian kualitatif dibutuhkan metode pengecekan keabsahan data. Mengenai cara yang digunakan peneliti untuk memeriksa keabsahan data antara lain:

Triangulasi adalah teknik pemeriksa keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai perbandingan terhadap data.

Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah memeriksa melalui sumber lainnya. Denzinger membedakan menjadi empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang dimanfaatkan sumber, metode, penyidik dan teori.

Triangulasi dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan wawancara kepada pengawas madrasah, kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan dan semua pihak yang bersangkutan dalam mendapatkan data yang diperlukan.

Triangulasi metode merupakan pengecekan data dari berbagai sumber data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. peneliti mendapatkan data pengolahan supervisi manajerial yang diperlukan tersebut. Data dapat dikategorikan abash dan valid apabila terdapat kesesuaian informasi antara subjek penelitian satu dengan penelitian yang lain kesesuaian informasi dari observasi, wawancara serta dokumentasi.

Dengan halnya dalam penelitian ini secara tidak langsung peneliti telah memakai kriteria pemeriksa keabsahan data dengan menggunakan teknik pemeriksaan

Tabel 4. 2 Program Pengawasan Aspek Pengelolaan

Program Dan Rincian Tugas	Tujuan Supervisi	Kegiatan Yang Dilakukan	Hasil Yang Diharapkan	Teknik Supervisi	Indikator Keberhasilan	Jadwal kerja
Standar pengelolaan: Penyusunan Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTm)	Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTm)	1. Pendampingan proses penyusunan draf rencana kegiatan tahunan Madrasah (RKTm) 2. Pemantauan finalisasi Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTm) Dan pengesahan	Tersusunnya rencana kegiatan tahunan madrasah (RKTm) yang sesuai dengan butir-butir program yang ditetapkan pada Kurikulum Madrasah	Penilaian implementasi standar pengelolaan menggunakan instrumen supervisi	Tersusun Rencana Kegiatan Madrasah (RKTm) yang akan dijadikan landasan penempatan anggaran madrasah dalam bentuk kegiatan dan anggaran madrasah (RKTm)	Agustus – Desember 2019

Berdasarkan tabel deskripsi program pengawasan diatas dapat dijelaskan bahwa program pengawasan pada awal semester terkait pengelolaan lebih menekankan pada Rencana Kegiatan Tahunan Madrasah (RKTm). Tujuan dari pengawasan terhadap penyusunan Rencana

Pengembangan Madrasah (RPM) dan pengadaan sarpras yang dibutuhkan untuk pelaksanaan kurikulum madrasah		(pendidik dan tenaga kependidikan komite madrasah/penyelenggara lembaga pendidikan) berkenaan dengan inventarisasi kebutuhan: pendampingan proses penyusunan draf pengembangan dan pengadaan sarpras: pemantauan RPM dan pengesahan.	menengah dan jangka pendek	menggunakan instrumen supervisi.	menengah, jangka pendek yang dilandasi dengan hasil Evaluasi Diri Madrasah yang telah dilaksanakan sebelumnya.	2019
--	--	--	----------------------------	----------------------------------	--	------

Berdasarkan tabel deskripsi program pengawasan di atas dapat dijelaskan bahwa program pengawasan pada awal semester terkait sarana dan prasarana lebih menekankan pada penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah (RPM) dan pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum madrasah.

kebutuhan madrasah. Melalui kegiatan ini diharapkan madrasah mampu:

- 1) menyusun *need assesment* kegiatan madrasah yang akan dilaksanakan,
- 2) merumuskan kerangka program madrasah berdasarkan kebutuhan madrasah jangka pendek (tahunan), dan 3) membuat program madrasah jangka pendek (tahunan).

Upaya yang ditempuh pengawas madrasah untuk meningkatkan kemampuan menyusun program madrasah jangka pendek (tahunan) adalah menggunakan teknik supervisi manajerial dengan kegiatan sebagai berikut:

- 1) Mengeksplorasi pola/rumusan program madrasah jangka pendek (tahunan).
- 2) Menyajikan dan mendiskusikan substansi materi program madrasah.
- 3) Menganalisis program madrasah dari hasil diskusi.
- 4) Menampung masukan dengan Tanya jawab tentang kebutuhan madrasah.
- 5) Mereview program madrasah dari hasil diskusi.
- 6) Merefleksasi dan merencanakan tindak lanjut.

Pada kegiatan program pembinaan madrasah jangka pendek (tahunan) yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah, langkah-langkah penerapan metode yang ditempuh untuk peningkatan mutu pendidikan di madrasah sebagai berikut:

Pendahuluan, pengawas madrasah mengkondisikan agar seluruh peserta pelatih untuk mengkondisikan agar berkonsentrasi terhadap pembinaan

termasuk kehadiran, menjelaskan maksud dengan tujuan pembinaan, dan mengeksplorasi hal-hal yang berkaitan dengan program madrasah jangka pendek.

Inti, pengawas madrasah menyajikan pokok-pokok materi program madrasah jangka pendek sesuai dengan undang-undang, peraturan pemerintah dan pemendiknas. Selanjutnya, Pengawas madrasah memberikan kesempatan kepada masing-masing tim penyusun program madrasah jangka pendek untuk mendiskusikan kebutuhan potensi madrasah. Melalui bimbingan pengawas madrasah, masing-masing kelompok menelaah kekurangan program madrasah jangka pendek sebelumnya dan menyusun program jangka pendek dilanjutkan dengan memvalidasi program madrasah jangka pendek sesuai kebutuhan, kondisi dan potensi madrasah.

Penutup, pengawas madrasah dan masing-masing peserta kegiatan pembinaan program madrasah jangka pendek menyimpulkan program madrasah jangka pendeknya yang telah didiskusikan, melalui evaluasi, memrefleksikan kaitan dan memotivasi peserta untuk menindak lanjuti program Rencana Kerja Tahunan Madrasah (RKTM) dan mensosialisasikan program madrasah kepada warga/stakeholder.

3. Efektivitas Supervisi Manajerial

Efektifitas pelaksanaan supervisi manajerial sangat dipengaruhi oleh metode dan tehnik yang digunakan agar kepala madrasah dan seluruh stafnya dapat menjalankan fungsi dan perannya sebagai penata organisasi madrasah yang baik.

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap pelaksanaan supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya sudah berjalan dengan efektif dan efisien yang mampu menaikkan mutu madrasah sehingga sesuai dengan standar nasional pendidikan. Semua ini tidak jauh-jauh dari keikutsertaan tenaga pendidik dan kependidikan sampai dengan peserta didik.

Maka dari itu adapun penjelasan dari penjelasan yang berpedoman dari rumusan masalah mengenai “Supervisi Manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya” yaitu:

1. Program Supervisi Manajerial

Program supervisi manajerial di MTsN 3 Kota Surabaya sudah menggunakan tehnik dan metode yang sangat tepat. Tetapi hal ini harus terus dipertahankan dan dikembangkan agar menjadi contoh untuk sekolah lainnya dan unggul dikota Surabaya. Seperti halnya di MTsN 3 Kota Surabaya ini melakukan supervisi yang dilakukan setiap satu semester sekali yaitu pada semester pertama dilakukan pada bulan agustus sampai dengan September pada semester ke dua biasanya madrasah melakukan supervisi pada bulan maret sampai dengan april. Biasanya madrasah melakukan supervisi dengan cara meminta semua PTK untuk menyiapkan dan melengkapi perangkat administrasi yang diperlukan. Dimana dalam pelaksanaannya pengawas madrasah sudah melakukan tugasnya sesuai dengan tugasnya sebagai pengawas madrasah yaitu dengan melakukan pengawasan, evaluasi, pembinaan, dan tindak lanjut dari madrasah binaannya.

Menurut Arikunto dan Jabar ada dua jenis pengertian untuk istilah “program” program dapat diartikan dalam arti khusus dan program dalam arti umum. Pengertian secara umum adalah sebuah bentuk rencana yang akan dilakukan. “Program” apabila dikaitkan langsung dengan evaluasi program maka program diartikan sebagai unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan kelompok.²⁵

Dalam menurut subjek AK, supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dalam seluruh aspek pengelolaan madrasah yang terkait langsung dalam peningkatan mutu madrasah.²⁶

Selain itu EFA juga menjelaskan mengenai supervisi manajerial merupakan pemantauan atau bantuan terhadap kepala sekolah dalam membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi mengenai pengelolaan dan administrasi disekolah.²⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum menyatakan bahwa program supervisi di MTsN 3 Kota Surabaya sangat membantu dalam hal pengelolaan dan administrasi madrasah dan juga berjalannya proses pembelajaran karena para guru bisa tau kekurangan-

²⁵Munthe Asiong P, *Pentingnya Evaluasi Program Di Institusi Pendidikan :Sebuah Pengantar, Pengertian, Tujuan Dan, Manfaat*, jurnal Scholaria, Vol. 5, No 2, Mei 2015: 1-141, 5.

²⁶ Hasil Wawancara Online Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum MTsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Kamis 14 Mei 2020.

²⁷ Hasil Wawancara Online Guru MtsN 3 Kota Surabaya Melalui Via WhatsApp Pada Hari Senin 18 Mei 2020.

DAFTAR PUSTAKA

- A, Suhertian P. *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2000.
- Aedi, Nur. *Pengawasan Pendidikan Tinjau Teori Dan Praktik*. Depok: PT Raja Grafindo Persada. 2014.
- Aendi, Nur. *Pengawasan Pendidikan Tinjau Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2014.
- Arifin, Anwar. *Strategi Komunikasi*. Bandung: Armilo. 1984.
- Arifin, Zainal. *Penelitian Pendidikan Metode Dan Paradigman Baru*. Bandung: PT Remajan Rosdakarya Offset, 2011.
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2004.
- Bahan Belajar Mandiri Kelompok Kerja Pengawas Sekolah, Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial* (Direktorat Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Nasional 2009).
- Barkah, Januar. "Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Di Madrasah", *Jurnal Sosio Kons* Vol. 6 No.1 Februari 2014.
- Barnawi, & Mohammad Arifin. *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*. Yogyakarta : Ar-Ruz Media. 2014.
- Danim, Sudarwa Dan Kharil. *Profesi Kependidikan*. Bandung : Alfabeta. 2012.

- Jauhari, Hera. *Pedomanan Penulisan Karya Ilmiah Edisi Revisi*. Bandung: Pustaka Setia 2007.
- Juliandi, Azuar, Irfan, Saprinal Manurung. *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press. 2014.
- Karamy, Shaqira Selma. “Manajemen Kepengawasan Pada Supervisi Manajerial Madrasah Tingkat Menengah Dikantor Kementerian Agama Kota Malang Skripsi”. *Jurusan Manajemen Pendidikan Islam*. Falkutas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2018.
- Kementerian Agama RI. *Pedoman Penyelenggara Kelompok Kerja Pengawas*. Jakarta: 2011.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996. Jakarta : SK Menpan,. Pasal 1 Ayat 17.
- Kustiyani, & Suyatmini, *Pengelolaan Supervisi Manajerial Pengawas Di Dabin 7 Uptd Pendidikan Purwodadi*, Vol. 28, No. 1, Juni 2016.
- Modul Pengelolaan Supervisi Manajerial* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kemendikbud).
- Mufidah, Luk Luk Nur. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta : TERAS. 2009.
- Mulyadi. “Mengenal Supervisi Manajerial Dalam Lembaga Pendidikan”. *Jurnal Fikroh*. Vol. 9 No. 2 Januari 2016.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya. 2014.

- Munthe, Asiong P. "Pentingnya Evaluasi Program Di Institusi Pendidikan :Sebuah Pengantar, Pengertian, Tujuan Dan, Manfaat" *Jurnal Scholaria*. Vol. 5. No 2. Mei 2015.
- Musfah, Jejen. *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*. Cet ke-2. Jakarta: Kencana Prenada Group. 2012.
- Mushohchich, Adib. *Implementasi Supervisi Manajerial Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam di SMA Al Islam Sidoarjo* :Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sunan Ampel Surabaya 2016.
- Mustaqim. *Supervisi Pendidikan Agama Islam*. Semarang: Media Group. 2012.
- Peraturan Menteri Pendayaguna Aparatur Negara Dan Reformasi Birokasi No.21 Tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya BAB I Pasal 1 Ayat 2.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*.
- Robbins, Stephen. P, *Perilaku Organisasi (Alih Bahasa Drs. Banjarmasin Molan)*. Edisi Bahasa Indonesia: PT Intan Sejati. 2006.
- Rohmantika, Ratu Vina. "Urgensi Supervisi Manajerial Untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah". *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*. Vol 6. 9. No. 1 Februari 2016.

- S, Dharma. "Peran Dan Fungsi Pengawas Sekolah/Madrasah". *Jurnal Tenaga Kependidikan* ,Jakarta : Direktorat tenaga kependidikan dan direktorat jendral peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan Kementriannasional 2008.
- Sagala, Syaiful. *Human Capital Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*. Depok : PT Kharisma Putra Mandiri. 2017.
- Salim, Dan Sahrung. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Cita Pustaka Media. 2010.
- Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Aktivitas Kerja*. Jakarta: Asdi Mahasatya. 2003.
- Siahaan, Amirudin. Asli Ramben Dan Mahidin, *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Kompri, *Manajemen Pendidikan, Komponen Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*. Yogyakarta : Ar-RuzzaMedia. 2015.
- Sudjana, Nana Dan Ibrahim. *Penelitian Dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Biru. 1989.
- Sudrajad, Akhmad. *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*. Jakarta: Musyawarah Kerja Pengawas. 2009.
- Sugiono, Wahyu Hardyanto, Masrukan, "Developing Academic Supervision Model Assisted By The Information System Management On Geography Teachers Of Senior High School In Pekalongan Regency", *Jurnal Internasional*, (15th june 2019. Vol 88 No.1 2005)
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung : Alfabeta. 2009.

- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Surtasih. *Supervisi Pendidikan Dalam Riduwan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2008.
- Syarwan, Joni, Djailani, Sardiah Inrahim, *Pelaksanaan Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Pada Sekolah Menengah Atas Seastadi Kota Banda Aceh*, Jurnal Admistrasi Pendidikan Vol 4 No 1 Februari 2016.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2012.
- Usman, Husaini. *Manajemen, Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2010.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2003.
- Widodo, Hendro.” Keterampilan Manajerial Kepala Sekoalah (Studi Kasus Di SD MuhammadiyahAmbarketawang 3 Gamping Sleman)”. *Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*. Vol.2 No1 Oktober 2017.