BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian tentang Kinerja Pengawas Madrasah

A.1. Pengertian Kinerja

Istilah *kinerja* berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).[1] Menurut Mangkunegara " kineja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Menurut oxfoord dictionary, kinerja *(performance)* merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga dengan prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Menurut Prawirosentono Kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

[1] Jasmani, Syaiful Mustofa , *Supervisi Pendidikan* , hal.155.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi, dan untuk memaksimalkan kinerja masing-masing individu, berhubungan dengan perilaku individu.[2]

Sebenarnya kinerja merupakan sutu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memilki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja, seperti yang di kemukakan oleh Robbins. Mengemukakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi anatra *kemampuan atau ability* (A) *Motivasi atau Motivation* (M) dan *kesempatan atau opportunity* (O), yaitu kenerja = f (AxMxO).[3] Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Artinya untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, namun kesediaan dan keterampilan tersebut tidak cukup efektif tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakanya.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

---

[2] Prawirosentono, Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawawan*, (Yogyakarta: BPEE ,1999).
[3] Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hal.89.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

A.1.1. Sistem Penilaian Kinerja[4]

Penilaian Kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja.

Melalui penilaian ini kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pemimpin akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolok ukur. Bila pelaksanaan pekerjaan sesuai atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Bila dibawah ini uraian pekerjaan, maka berarti pelaksanaan pekerjaan tersebut kurang.

Penilaian kinerja mencakup faktor-faktor antara lain:

1) Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan memilih perilaku yang ditentukan oleh system pekerjaan.
2) Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seseorangpersonel dibandingkan, dengan uraian pekerjan yang telah ditetapkan untuk personel tersebut.
3) Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekuranganya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

Penilaian Kinerja biasanya dilaksanakan sekali setahun. Cara penilaiannya adalah dengan membandingkan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan itu dengan uraian pekerjan atau dengan pekerjaan sejenis

[4] Afifah Awaliyah, *Skripsi tentang Persepsi Persepsi guru tentang kinerja pengawas dalam melaksanakan supervisi Standar Proses di SMP N 87*, (UIN Syarif Hidayatulloh : Jakarta,2010), hal.13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lainnya yang telah dilaksanakan oleh personel lainnya dalam jangka waktu satu tahun.

A.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja[5]

Penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai dua tujuan utama, yaitu :

1) Penilaian Kemampuan Personel

   Merupakan tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian personel secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas meanajemen Sumber Daya Manusia.

2) Pengembangan Personel

   Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti : promosi, mutasi, rotasi, terminasi, dan penyesuaian kompensasi.

   Secara spesifik penilaian kinerja bertujuan antara lain untuk :

   a. Mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinaan
   b. Menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi
   c. Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan
   d. Bahan perencanaan manajemen

[5] Afifah Awaliyah, *Skripsi tentang Persepsi Persepsi guru tentang kinerja pengawas.....* , hal.14.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

A.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja [6]

a Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan

tidak efesien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efesien

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya . Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepda hukum dan peraturan yang berlaku . Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

[6] Prawirosentono, Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawawan*, (Yogyakarta : BPEE , 1999).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.[7]

A.2. Pengertian Pengawas Sekolah/Madrasah

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan. Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki.

Oleh karena itu mudah dipahami bahwa pengawasan pendidikan adalah fungsi manajemen pendidikan yang harus diaktualisasikan, seperti halnya fungsi manajemen lainnya. Berdasarkan konsep tersebut, maka proses perencanaan yang mendahului kegiatan pengawasan harus dikerjakan terlebih dahulu. Perencanaan yang dimaksudkan mencakup perencanaan: pengorganisasian, wadah, struktur, fungsi dan mekanisme, sehingga perencanaan dan pengawasan memiliki standard dan tujuan yang jelas.

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah.

[7] Prawirosentono, Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawawan*, (Yogyakarta : BPEE , 1999).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sahertian menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Burhanuddin memperjelas hakikat pengawasan pendidikan pada hakikat substansinya. Substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada stakeholder pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar. Pengawas adalah jabatan fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk atau ditetapkan dalam upaya meningkatkan proses dan hasil belajar guna mencapai tujuan pendidikan.[8]

Pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di sekolah dibidang

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akademik (teknis pendidikan) dan bidang manajerial (pengelolaan sekolah). Berdasarkan PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) juga menegaskan kriteria pengawas satuan pendidikan adalah berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya delapan tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya empat tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi, memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan, serta lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.[9] Peranan pengawas satuan pendidikan atau sekolah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan binaannya.[10]

Pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah dasar dan menengah. Maka wewenang dan tanggung jawab pengawas dapat dirumuskan sebagai berikut:[11]

Adapun penjabaran wewenang pengawas antara lain adalah:

a) Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi.

---

[9] Pupuh Fathurrohman, AA Suryana, *Supervisi Pendidikan*,(Bandung:Refika Aditama,2011), hal.142.
[10] PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Mutu Pendidikan.
[11] Jasmani , *Supervisi Pendidikan*,(Jogjakarta:Ar-Ruz Media,2013), hal.105.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya di sekolah/madrasah serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

c) Menentukan dan mengusulkan program-program pembinaan serta melakukan pembinaan.

Aktivitas pengawas sekolah selanjutnya adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah satuan pendidikan/sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian itu dilakukan untuk penentuan derajat kualitas berdasarkan kriteria (tolak ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sedangkan kegiatan pembinaan dilakukan dalam bentuk memberikan arahan, saran dan bimbingan.[12]

Dengan menyadari pentingnya upaya peningkatan mutu dan efektifitas sekolah dapat (dan memang tepat) dilakukan melalui pengawasan. Atas dasar itu maka kegiatan pengawasan harus difokuskan pada perilaku dan perkembangan siswa sebagai bagian penting dari: kurikulum/mata pelajaran, organisasi sekolah, kualitas belajar mengajar, penilaian/evaluasi, sistem pencatatan, kebutuhan khusus, administrasi dan manajemen, bimbingan dan konseling, peran dan tanggung jawab orang tua dan masyarakat. Fokus pengawasan sekolah meliputi: (1) standard dan prestasi yang diraih siswa, (2) kualitas layanan siswa di sekolah (efektifitas belajar mengajar, kualitas program kegiatan sekolah dalam memenuhi kebutuhan dan minat siswa,

[12] (Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tanggal 6 Februari 1998)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kualitas bimbingan siswa), serta (3) kepemimpinan dan manajemen sekolah.[13]

Dari uraian di atas dapat dimaknai bahwa kepengawasan merupakan kegiatan atau tindakan pengawasan dari seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap orang dan atau lembaga yang dibinanya. Seseorang yang diberi tugas tersebut disebut pengawas atau supervisor. Dalam bidang kependidikan dinamakan pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan. Pengawasan perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan pada sekolah yang diawasinya.

Indikator peningkatan mutu pendidikan di sekolah dilihat pada setiap komponen pendidikan antara lain: mutu lulusan, kualitas guru, kepala sekolah, staf sekolah (Tenaga Administrasi, Laboran dan Teknisi, Tenaga Perpustakaan), proses pembelajaran, sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah, implementasi kurikulum, sistem penilaian dan komponen-lainnya. Ini berarti melalui pengawasan harus terlihat dampaknya terhadap kinerja sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Itulah sebabnya kehadiran pengawas sekolah harus menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan, agar bersama guru, kepala sekolah dan staf sekolah lainnya berkolaborasi membina dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan seoptimal mungkin sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengawas mempunyai tugas, tanggung jawab dan wewenang

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara penuh untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan tertentu dan sekaligus berfungsi sebagai mitra guru dan kepala sekolah, inovator, konselor, motivator,kolaborator, dan asesor. Bentuk kegiatan yang dapat dilakukan dalam rangka pembinaan sekolah adalah dengan melakukan pemantauan (monitoring) dan penilaian (evaluasi) .

Pengawas sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pengawas sekolah adalah pejabat karier yang hanya dapat diduduki oleh guru yang berstatus PNS.[14] Dalam melaksanakan tugasnya, ia adalah perpanjangan tangan Dinas Kabupaten/Kota. Pengawas sekolah diangkat dari kalangan guru dan kepala sekolah yang telah berpengalaman.

Berdasarkan ketentuan yang berlaku saat ini pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan adalah tenaga kependidikan profesional yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwewenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di sekolah baik pengawasan dalam bidang akademik (teknis pendidikan) maupun bidang manajerial (pengelolaan sekolah). Jabatan pengawas adalah jabatan fungsional bukan jabatan struktural sehingga untuk menyandang predikat sebagai pengawas harus sudah berstatus tenaga pendidik/guru dan

[14] Permen PAN dan RB No. 21 Tahun 2010 Pasal 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau kepala sekolah/wakil kepala sekolah, setidak-tidaknya pernah menjadi guru.

Berdasarkan rumusan di atas maka kepengawasan adalah aktivitas profesional pengawas dalam rangka membantu sekolah binaannya melalui penilaian dan pembinaan yang terencana dan berkesinambungan. Pembinaan diawali dengan mengidentifikasi dan mengenali kelemahan sekolah binaannya, menganalisis kekuatan/potensi dan prospek pengembangan sekolah sebagai bahan untuk menyusun program pengembangan mutu dan kinerja sekolah binaannya. Untuk itu maka pengawas harus mendampingi pelaksanaan dan pengembangan program-program inovasi sekolah[15]. Ada tiga langkah yang harus ditempuh pengawas dalam menyusun program kerja pengawas agar dapat membantu sekolah mengembangkan program inovasi sekolah. Ketiga langkah tersebut adalah :

1. Menetapkan standar/kriteria pengukuran performansi sekolah (berdasarkan evaluasi diri dari sekolah).
2. Membandingkan hasil tampilan performansi itu dengan ukuran dan kriteria/benchmark yang telah direncanakan, guna menyusun program pengembangan sekolah.
3. Melakukan tindakan pengawasan yang berupa pembinaan/pendampingan untuk memperbaiki implementasi program pengembangan sekolah.
4. Dalam melaksanakan kepengawasan, ada sejumlah prinsip yang dapat dilaksanakan pengawas agar kegiatan kepengawasan berjalan efektif.

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam sistem peningkatan dan penjaminan mutu pendidikan, peran pengawas bukan hanya memantau implementasi Standar Pendidikan saja, melainkan juga memperbaiki dan mencegah penyimpangan dari tujuan pendidikan.

A.2.1. Prinsip-prinsip Pengawas

1) Trust, artinya kegiatan pengawasan dilaksanakan dalam pola hubungan kepercayaan antara pihak sekolah dengan pihak pengawas sekolah sehingga hasil pengawasannya dapat dipercaya
2) Realistic, artinya kegiatan pengawasan dan pembinaannya dilaksanakan berdasarkan data eksisting sekolah,
3) Utility, artinya proses dan hasil pengawasan harus bermuara pada manfaat bagi sekolah untuk mengembangkan mutu dan kinerja sekolah binaannya,
4) Supporting, Networking dan Collaborating, artinya seluruh aktivitas pengawasan pada hakikatnya merupakan dukungan terhadap upaya sekolah menggalang jejaring kerja sama secara kolaboratif dengan seluruh stakeholder.
5) Testable, artinya hasil pengawasan harus mampu meng¬gambarkan kondisi kebenaran objektif dan siap diuji ulang atau dikonfirmasi pihak manapun.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Prinsip-prinsip di atas digunakan pengawas dalam rangka melaksanakan tugas pokoknya sebagai seorang pengawas/ supervisor pendidikan pada sekolah yang dibinanya. Dengan demikian kehadiran pengawas di sekolah bukan untuk mencari kesalahan sebagai dasar untuk memberi hukuman akan tetapi harus menjadi mitra sekolah dalam membina dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sehingga secara bertahap kinerja sekolah semakin meningkat menuju tercapainya sekolah yang efektif.

A.2.2. Tugas Pokok Pengawas Sekolah

Menurut Permen PAN dan RB No.21 Tahun 2010 Pasal 5, tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Pada intinya, tugas pokok pengawas sekolah, antara lain 1) Menyusun program pengawasan sekolah. 2) Memantau pelaksanaan delapan standar. 3). Menilai administrasi, akademis, dan fungsional. 4) Melakukan pengawasan di daerah khusus. Daerah khusus adalah daerah yang terpencil dan terbelakang, daerah dengan kondisi masyarakat adat yang terpencil, daerah perbatasan dengan negara lain. Tugas pokok tersebut diarahkan untuk mengawasi kinerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

guru dalam pembelajaran dan kinerja kepala sekolah dalam mengelola pendidikan.[16]

Menurut Sudjana[17] melihat bahwa tugas pengawas, mencakup 1) *Inspecting* (Mensupervisi), 2) *Advising* (memberi nasihat), 3) *Monitoring* (memantau), 4) *Reporting* (membuat laporan), 5) *Coordinating* (mengoordinasi), 6) *Performing Leadership* dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut.

A.2.3. Fungsi Pengawas Sekolah

Untuk menjalankan tugas pokoknya, pengawas sekolah melaksanakan fungsi supervisi, yaitu supervisi manajerial dan supervisi akademik. Menurut PP No.19 Tahun 2005 Pasal 57 tentang Standar Nasional Pendidikan, supervisi dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas sekolah. [18] Penyusunan program supervisi difokuskan pada pembinaan kepala sekolah dan guru, pemantauan delapan Standar Nasional Pendidikan, dan penilaian kinerja kepala sekolah dan guru.

1. **Fungsi Supervisi Akademik**

   Supervisi akademik adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di sekolah. Pelaksanaan supervisi akademik dapat melalui kegiatan tatap

[16] Barnawi, Moh.Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta:Ar-Ruz Media,2014), hal.28.
[17] Sudjana, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, (Jakarta:Kemendiknas).
[18] PP No.19 Tahun 2005 Pasal 57 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

muka maupun kegiatan nontatap muka. Menurut Sudjana supervisi akademik berkenaan dengan aspek pembinaan, pemantauan, dan penilaian kinerja guru.[19]

Sasaran supervisi akademik antara lain membantu guru dalam: (1) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan, (3) menilai proses dan hasil pembelajaran/ bimbingan, (4) memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan, (5) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik, (6) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, (7) memberikan bimbingan belajar pada peserta didik, (8) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, (9) mengembangkan dan memanfaatkan alat Bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, (10) memanfaatkan sumber-sumber belajar, (11) mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dll.) yang tepat dan berdaya guna, (12) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan, dan (13) mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi akademik seperti di atas, pengawas hendaknya berperan sebagai:

1. Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya

[19] Barnawi, Moh.Arifin, *Meningkatkan Kinerja...*, hal.33.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
3. Konsultan pendidikan di sekolah binaannya
4. Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah
5. Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah

2. Fungsi Supervisi Manajerial

Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup: (1) perencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (3) penilaian, (5) pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumberdaya lainnya.

Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: (1) administrasi kurikulum, (2) administrasi keuangan, (3) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, (4) administrasi personal atau ketenagaan, (5) administrasi kesiswaan, (6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, (7) administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta (8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan sebagai:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

a. PRINSIP-PRINSIP DAN METODE SUPERVISI MANAJERIAL.

Prinsip-prinsip supervisi manajerial pada hakikatnya tidak berbeda dengan supervisi akademik, yaitu:

1. Prinsip yang pertama dan utama dalam supervisi adalah pengawas harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, di mana ia bertindak sebagai atasan dan kepala sekolah/guru sebagai bawahan.
2. Supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal.
3. Supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan
4. Supervisi harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Program supervisi harus integral. . Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan .
6. Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, karena hakikatnya suatu aspek pasti terkait dengan aspek lainnya.
7. Supervisi harus konstruktif. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru.
8. Supervisi harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi harus obyektif. Obyektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah.

A.2.4. Tanggung Jawab Pengawas Pendidikan

Sesuai dengan bunyi SK Menpan No. 118 Tahun 2006 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, dan keputusan bersama Mendikbud Nomor 0342/0/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 1996 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, serta PP No 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dapat ditemukan tentang tugas dan tanggung jawab pengawas satuan pendidikan sebagai berikut :[20]

[20] Jasmani , Supervisi Pendidikan , hal.110.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Terlaksananya kegiatan supervisi/pengawasan atas pelaksanaan pendidikan di sekolah/madrasah sesuai dengan penugasannya pada TK, RA, BA, SD/MI atau SMP/MTs, SMU/SMK/MA, MAK dan MD.
2) Meningkatnya kualitas proses belajar mengajar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, termasuk kualitas pendidikan agama.
3) Meningkatnya kualitas guru, siswa, kepala sekolah/madrasah dan seluruh staf sekolah yang berada dibawah wilayah pembinaannya.
4) Tanggung Jawab yang pertama merujuk pada supervisi atau pengawasan manjerial, sedangkan tanggung jawab yang kedua merujuk pada supervisi atau pengawasan akademik.

W. Mantja menyatakan bahwa pengawasan manajerial pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian, dan bantuan/bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai pada hasil.[21] Bimbingan dan bantuan diberikan kepada sekolah dan seluruh staf sekolah dalam penyelenggaraan sekolah atau penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah. Pengawasan akademik berkaitan dengan membina dan membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.

Nurturant Effect dari pembinaan pengawas pada akhirnya adalah terciptanya pola pembinaan sekolah yang kondusif untuk penjaminan dan

[21] Mantja, Willem , *Pola Perilaku Supervisi Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Pengajaran,* (IKIP Malang: Jurnal, IV Nomor 4).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

peningkatan mutu pendidikan umumnya dan mutu pembelajaran khususnya. Secara garis besar, pola pembinaan tersebut terdiri atas:

1) Identifikasi kebutuhan/profil sekolah, sebagai basis data/informasi untuk memetakan sasaran/ruang lingkup pembinaan
2) Menyusun program pembinaan, yang dapat dibuat per tahun, per semester, atau bahkan per bulan.
3) Melakukan supervisi, termasuk supervisi pembelajaran/klinis
4) Rapat-rapat, termasuk rapat koordinatif, direktif, dan konsultatif.
5) Kunjungan rutin, baik dalam upaya pembinaan kelembagan, ketenagaan, keuangan, dan lain-lain.
6) Kunjungan khusus, seperti *monitoring* penerimaan murid baru, ujian akhir sekolah/UN, dan pelaksanaan kenaikan kelas
7) Pembinaan forum pendidik dan tendik, seperti KKG/MGMP
8) Studi dokumentasi

Dari kajian tentang tanggung jawab supervisor (pengawas) sebagaimana dikemukakan di atas maka perspektif kedepan, tugas pokok pengawas satuan pendidikan sebagai supervisor akademik maupun supervisi manajerial terdiri dari, monitoring/pemantauan, supervisi, penilaian, pembinaan/pengembangan dan tindak lanjut, penjaminan/standar mutu pendidikan, memantau penerimaan siswa baru, memantau proses dan hasil belajar siswa, memantau pelaksanaan ujian, memantau rapat guru dan staf sekolah, memantau hubungan sekolah dengan masyarakat, memantau data

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

statistik kemajuan sekolah, dan memantau program-program pengembangan sekolah.[22]

Matrik Tanggung Jawab Supervisor Pendidikan[23]

Tanggung Jawab	**Pengawasan Akademik (Teknis Pendidikan/Pembelajaran)**	**Pengawasan Manajerial (Administrasi dan Manajemen Sekolah)**
Inspecting (Pengawasan)	a. Pelaksanaan Kurikulum Mata Pelajaran. b. Proses pembelajaran /praktikum/studi lapangan c. Kegiatan ekstrakurikuler d. Penggunaan media, alat bantu dan sumber belajar e. Kemajuan belajar siswa lingkungan belajar	a. Pelaksanaan Kurikulum Sekolah b. Penyelenggaraan administrasi sekolah c. Kinerja kepala sekolah dan staf sekolah d. Kemajuan pelaksanaan pendidikan di sekolah e. Kerja sama sekolah dengan masyarakat
Advising (Menasihati)	a. Menasihati guru dalam pembelajaran/bimbingan yang efektif b. Guru dalam meningkatkan	a. Kepala sekolah dalam mengelola pendidikan b. Kepala sekolah dalam melaksanakan inovasi

[22] Jasmani , Supervisi Pendidikan , hal.111.
[23] Jasmani , Supervisi Pendidikan , hal.113.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	kompetensi profesional c. Guru dalam melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar d. Guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas e. Guru dalam meningkatkan kompetensi pribadi, sosial dan pedagogik.	pendidikan c. Kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan d. Profesionalisme kepala sekolah e. Menasihati staf sekolah dalam melaksanakan tugas administrasi sekolah f. Kepala dan staf sekolah dalam kesejahteraan sekolah
Monitoring (Memantau)	a. Ketahanan pembelajaran b. Pelaksanaan ujian mata pelajaran c. Standar mutu hasil belajar siswa. d. Pengembangan profesi guru e. Pengadaan dan pemanfaatan sumber-sumber belajar	a. Penyelenggaraan kurikulum administrasi sekolah b. Manajemen sekolah c. Kemajuan sekolah d. Pengembangan SDM Sekolah e. Penyelenggaraan ujian sekolah f. Penyelenggaraan penerimaan siswa baru
Coordinating (Mengoordinasi)	a. Pelaksanaan inovasi pembelajaran b. Pengadaan sumber-sumber belajar c. Kegiatan peningkatan kemampuan profesi guru	a. Mengoordinasi peningkatan mutu SDM sekolah b. Penyelenggaraan inovasi di sekolah c. Mengoordinasi akreditasi sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		d. Mengoordinasi kegiatan sumber daya pendidikan
Reporting (Melaporkan)	a. Kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran b. Kemajuan belajar siswa c. Pelaksanaan tugas kepengawasan akademik	a. Kinerja kepala sekolah b. Kinerja staf sekolah c. Standar mutu pendidikan d. Inovasi pendidikan

Diatas telah dibahas mengenai wewenang/tanggung jawab pengawas sekolah. Dengan adanya wewenang/tanggung jawab tersebut terkadang kerap disalahgunakan. Sumber etika atau aturan yang dapat dijadikan pedoman dalam suatu organisasi profesi disebut kode etik profesi. Kode etik profesi pengawas sekolah telah ditetapkan sebagai berikut:[24]

Kode Etik Pengawas Sekolah

1. Dalam melaksanakan tugas, senantiasa berlandaskan iman dan takwa, serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Merasa bangga mengemban tugas sebagai pengawas sekolah.
3. Memiliki pengabdian yang tinggi dalam menekuni tugas sebagai pengawas sekolah.

[24] Barnawi, Moh.Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, (Yogyakarta:Ar-Ruz Media,2014), hal.59.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dalam tugasnya sebagai pengawas sekolah.
5. Menjaga citra dan nama baik selaku pembina dalam melaksanakan tugas sebagai pengawas sekolah.
6. Memiliki disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tugas profesi sebagai pengawas sekolah.
7. Mampu menampilkan keberadaanya sebagai aparat dan tokoh yang diteladani.
8. Sigap dan terampil untuk menanggapi dan membantu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi aparat binaanya.
9. Memiliki rasa kesetiakawanan sosial yang tinggi, baik terhadap aparat binaan maupun terhadap sesama pengawas sekolah.

A.2.5. Standar Kualifikasi Pengawas Sekolah

Berdasarkan Permendiknas Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, pada pasal 1 ayat (1) disebutkan: Untuk dapat diangkat sebagai pengawas sekolah/madrasah seseorang wajib memenuhi standar pengawas sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional, dan ayat (2) menyebutkan: standar pengawas sekolah/madrasah sebagaimana dimaksudkan pada ayat (1) tercantum dalam lampiran Peraturan Menteri ini.[25]

Dalam lampiran Peraturan Menteri ini, dinyatakan bahwa pengawas sekolah/madrasah harus memiliki standar kualifikasi pendidikan dan standar

[25] Jasmani , Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*,(Jogjakarta:Ar-Ruz Media,2013), hal.141.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kompetensi. Pada subbag ini, akan dijelaskan standar kualifikasi pendidikan bagi pengawas sekolah/madrasah khususnya di Madrasah Ibtidaiyah (MI) , sebagai berikut.

1) Standar Kualifikasi Pengawas Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) sebagai berikut.
   a. Berpendidikan minimum sarjana (S1) atau Diploma Empat (D-IV) kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi.
   b. Guru SD/MI bersertifikat pendidik sebagai guru SD/MI dengan pengalaman kerja minimum 8 tahun di SD/MI atau kepala sekolah SD/MI dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SD/MI
   c. Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c.
   d. Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan.
   e. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui ui kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas pada lembaga yang ditetapkan pemerintah.
   f. Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

A.2.6. Standar Kompetensi Pengawas Sekolah

Moqvist mengemukakan bahwa "*Competency has been defined in the light of actual circumstances relating to the individual and work"* . Sementara itu, dari Training Agency sebagaimana disampaikan Len Holmes menyebutkan bahwa *a competency is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is a description of an action, behavior our outcome wich a person should be able to demonstrate* .

Dari kedua pendapat di atas kita dapat menarik benang merah bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogianya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku, dan hasil yang seyogianya dapat ditampilkan atau ditunjukkan.[26]

Agar dapat melakukan (*be able to do*) sesuatu dalam pekerjaannya, tentu saja seseorang harus memiliki kemampuan (*ability*) dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Mengacu kepada pengertian kompetensi di atas maka dalam hal ini kompetensi pengawas sekolah dapat dimaknai sebagai gambaran tentang apa yang seyogianya dapat dilakukan seorang pengawas sekolah dalam melaksanakan pekerjaanya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan.

---

[26] Jasmani , Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*,(Jogjakarta:Ar-Ruz Media,2013), hal.143.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Terkait dengan standar kompetensi pengawas sekolah sesuai lampiran PP. Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, sebagai berikut :

a) Kompetensi Kepribadian
b) Kompetensi Supervisi Manajerial
c) Kompetensi Supervisi Akademik
d) Kompetensi Evaluasi Pendidikan
e) Kompetensi Penelitian Pengembangan
f) Kompetensi Sosial

A.2.7 Indikator Kinerja Pengawas Sekolah

Indikator kinerja pengawas sekolah meliputi 4 dimensi yakni: 1). pelaksanaan pengawasan, 2). prestasi kerja, 3). Pengembangan profesi dan 4). dampaknya terhadap pengembangan mutu sekolah.

1. Dimensi Pelaksanaan Pengawasan
   a. Kualitas program pengawasan, pelaksanaan program, serta laporan pelaksanaan program
   b. Kreativitas, inovasi, dalam penyusunan program dan aktivitas/kedisiplinan pengawas selama proses pelaksanaan pengawasan
   c. Komitmen pengawas dalam menjalankan tugas, kepekaannya terhadap masalah serta kejituannya dalam mengatasi masalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Keharmonisan hubungan pengawas dengan anggota komite sekolah dan kebanggaan anggota komite sekolah terhadap pengawas
e. Terobosan baru dalam penerapkan strategi/langkah pembinaan peningkatan mutu sekolah
f. Kualitas hubungan antar pribadi pengawas dengan guru dan bannyaknya manfaat langsung dalam pengembangan profesi yang diperoleh guru dari layanan pengawas
g. Kualitas hubungan pribadi pengawas dengan kepala sekolah dan tingkat kepatuhan para kepala sekolah dalam melaksanakan saran/nasehat pengawas
h. Respons atau reaksi pihak Dinas Pendidikan setelah menerima laporan pelaksanaan program pengawasan
i. Kegigihan pengawas mempengaruhi stakeholder yang dibina dalam meningkatkan mutu sekolah dan peningkatan kinerja sekolah binaan

2. Dimensi Prestasi Kerja[27]
   a. Peningkatan kinerja para kepala sekolah.
   b. Kebanggaan para kepala sekolah terhadap proses dan hasil pengawasan serta terhadap performance pengawas.

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Tingkat kepatuhan guru-guru dalam menjalankan saran/nasehat pengawas dan manfaat langsung dalam pengembangan pembelajaran yang diperolehnya.

d. Peningkatan kinerja guru-guru dalam mempertinggi mutu pembelajarannya.

e. Kebanggaan guru-guru terhadap proses dan hasil pengawasan, performance pengawas, serta terhadap pengawas yang bersangkutan.

f. Manfaat langsung yang diperoleh sekolah dari layanan pengawas dalam meningkatkan mutu sekolah.

g. Peningkatan rata-rata prestasi belajar siswa yang signifikan pada setiap sekolah binaannya.

3. Dimensi Pengembangan Profesi

a. Jumlah karya ilmiah yang dihasilkan.

b. Jumlah penyajian karya tulis dalam seminar atau sejenisnya atas permintaan (diluar tugas dinas pengawas).

c. Jumlah karya ilmiah yang terpublikasikan.

d. Jumlah karya inovatif bidang kepengawasan yang ditemukan.

e. Jumlah penyajian karya tulis dalam lokakarya, penataran atau sejenisnya atas permintaan (di luar tugas dinasnya).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Dimensi Dampak Terhadap Mutu Sekolah
    a. Penurunan jumlah dan frekuensi pelanggaran disiplin siswa pada setiap sekolah yang dibina.
    b. Keberhasilan sekolah-sekolah binaan dalam menggalang partisipasi orang tua, dunia usaha dan industri untuk meningkatkan mutu sekolah.
    c. Banyaknya manfaat langsung yang diperoleh komite sekolah dari layanan pengawas sekolah dan peningkatan kinerja mereka.
    d. Peningkatan jumlah siswa yang berhasil pada aspek non-akademik pada setiap sekolah binaannya seperti porseni, keagamaan, ekstra kurikuler.

B. Kajian tentang Pencapaian Standar Nasional Pendidikan

B.1. Pengertian Pencapaian

Pencapaian berasal dari kata *capai* yang artinya hendak memegang, mengulurkan, menyampaikan (maksud, tujuan, cita-cita, dsb).[28] Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Pencapaian merupakan proses, cara, perbuatan mencapai.

Pencapaian adalah proses atau cara seseorang untuk mecapai sesuatu yang diinginkan. Begitu juga dengan pengawas madrasah dalam mencapai sesuatu dalam pembinaan sekolah harus sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.

[28] Dessy Anwar, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Terbaru*,(Surabaya:Amelia,2003).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B.2. Pengertian Standar Nasional Pendidikan

Menurut Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 bab 1 pasal 1 ayat 1, yang dimaksud dengan Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan kata lain, setiap lembaga pendidikan dituntut untuk memenuhi kriteria minimum yang telah ditentukan. Guna tercapainya tujuan pemerataan pendidikan di wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.[29]

Dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, haruslah ada yang menjamin dan mengendalikan mutu pendidikan sehingga sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Dalam hal ini pemerintah melakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi. Ketiga proses ini dilaksanakan untuk menentukan layak tidaknya lembaga pendidikan yang berstandar nasional.

Standar Nasional Pendidikan bertujuan bukan hanya untuk memeratakan standar mutu pendidikan di Negara Kesatuan Republik Indonesia, tetapi juga untuk memenuhi tuntutan perubahan lokal, nasional dan, global. Dikarenakan mutu pendidikan di Indonesia telah jauh tertinggal dari negara ASEAN yang lain, maka peningkatan-peningkatan di segi pendidikan akan terus terjadi. Sehingga mutu pendidikan di Indonesia bisa bersaing dengan negara lain.[30]

---

[29] PP RI No.19 Tahun 2005,(Ciputat:Cempaka Putih, 2005)

[30] https://elqorni.wordpress.com/2013/06/29/standar-nasional-pendidikan-snp/11-11-2015 Pukul 11:28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B.2.1. Delapan Standar Nasional Pendidikan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, ada delapan standar yang menjadi sorotan dalam melaksanaan Standar Nasional Pendidikan.[31]

1) Standar Isi

Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Setiap jenjang kompetensi yang berbeda, mulai dari sekolah dasar hingga sekolah menengah. Dan dalam standar isi termuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan/akademik, yang berguna untuk pedoman pelaksanan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Dampak kinerja pengawas terhadap Standar Isi yang mencakup kurikulum dan perangkat pembelajaran di MI Nurul Hidayah yaitu pengawas setiap melakukan monitoring dan evaluasi selalu mengecek perangkat pembelajaran guru . Perangkat pembelajaran sudah terpenuhi atau belum jika

[31] Undang-Undang RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, (Bandung: Fokus Media, 2006)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

belum dalam daftar cheklist guru di isi sudah atau belum. Lalu pengawas selalu mengingatkan guru untuk selalu membuat dan mengimplementasikanya.

2) Standar Proses

Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

Proses pembelajaran seharusnya dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Hal tersebut sangatlah membantu dalam pekembangan akal dan mental peserta didik.

Dampak kinerja pengawas terhadap Standar Proses di MI Nurul Hidayah yaitu pengawas selain melakukan pengecekan perangkat pembelajaran juga melakukan microteacing kepada semua guru, pengawas memberi contoh bagaimana proses pembelajaran yang pakem dan baik itu seperti apa. Sehingga guru mengerti dan faham bagaimana membuat siswa mengerti dan faham tentang pelajaran yang dipelajari. Di MI Nurul Hidayah 70 % sebagaian guru yang mampu mengelola kelas yang pakem itu seperti apa, menggunakan media yang cocok untuk siswa sehingga dalam belajar siswa tidak bosan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Standar Kompetensi Lulusan

Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.

Setiap jenjang pendidikan memiliki kompetisi dasar yang berberda. Mulai dari pendidikan dasar yang hanya bertujuan meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sampai ke jenjang petguruan tinggi yang bertujuan mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang berakhlak mulia, memiliki pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan sikap untuk menemukan, mengembangkan, serta menerapkan ilmu, teknologi, dan seni, yang bermanfaat bagi kemanusiaan.[32]

Dampak kinerja pengawas terhadap Kompetensi Lulusan di MI Nurul Hidayah juga semakin meningkat dengan adanya pengawas yang setiap melakukan pembinaan selalu bertanya, mengecek perangkat pembelajaran dan melakukan microteaching jadi semua guru bisa mengelola kelas yang pakem dan itu semua berdampak pada kompetensi lulusan MI Nurul Hidayah . Setiap tahun Kompetensi Lulusan MI Nurul Hidayah meningkat dan kecenderungan murid lebih berminat untuk meneruskan di Pondok Pesantren.

[32] https://elqorni.wordpress.com/2013/06/29/standar-nasional-pendidikan-snp/ hari rabu tanggal 11-11-2015 Pukul 11:28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar pendidik dan kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.[33]

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi bagi para pendidik diantarnya :

a. kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
b. latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan
c. sertifikat profesi guru untuk jenjang yang dia geluti.

Sesuai dengan syarat tenaga pendidik di MI Nurul Hidayah semua gurunya sudah S1, yang bersertifikasi 7 orang dan yang PNS 1 orang.

5) Standar Sarana dan Prasarana

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan

[33] Undang-Undang RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, (Bandung: Fokus Media, 2006)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Setiap lembaga pendidikan wajib memiliki sarana dan prasarana yang telah ditentukan. Ada pun sarana tersebut antara lain meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Sedangkan prasarananya antara lain lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.[34]

Sarana dan Prasarana MI Nurul Hidayah semakin hari semakin meningkat terbukti di samping ruang kepala sekolah sudah dibangun ruang UKS dan sudah dilakukan renovasi kamar mandi dan penambahan 1 kamar mandi. Semua itu dilakukan kepala sekolah karena tuntutan kebutuhan masyarakat semakin meningkat jadi kepala sekolah melakukan inovasi-inovasi lagi.

---

[34] https://elqorni.wordpress.com/2013/06/29/standar-nasional-pendidikan-snp/ hari rabu tanggal 11-11-2015 Pukul 11:28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6) Standar Pengelolaan

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Sadangkan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.

Pengelolaan yang dilakukan kepala sekolah MI Nurul hidayah yakni melakukan pengelolaan MBS yang mana MBS ini dilakukan oleh siswa dan di dampingi atau dipantau oleh guru.

7) Standar Pembiayaan

Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Ada tiga macam biata dalam standar ini :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Biaya investasi satuan pendidikan yaitu biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap.
b. Biaya personal sebagaimana adalah biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.
c. Biaya operasi satuan pendidikan meliputi
   a) gaji dan tunjangan pendidik dan tenaga kependidikan
   b) bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan
   c) biaya operasi pendidikan tak langsung seperti air, pemeliharaan sarana dan prasarana, pajak, asuransi, lain sebagainya.

Dampak kinerja pengawas terhadap standar pembiayaan di MI Nurul Hidayah selalu dilakukan, itu terbukti awal bulan februari kemarin pengawas melakukan penilaian BOS karena MI Nurul Hidayah gaji guru dan pembiayaan lainya melalui dana BOS dan Infaq dari siswa.

8) Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidik adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.Penilaian dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas.Sistem pendidikan, menurut Sukarno merupakan bangunan sekaligus ihktiar yang sangat strategis untuk itu, oleh karena sistem pendidikan mengandaikan adanya pembagian kewenangan antara negara dan masyarakat dan tata-kelolanya yang meliputi pemeliharaan, kontrol, kreasi, adopsi dan distribusi nilai, pengetahuan, ketrampilan maupun tata-hubungan kuasa. Oleh karena itu kebijakan pendidikan yang tepat pada umumnya harus secara struktural dapat memadukan daya masyarakat, negara dan dunia usaha secara tepat dan secara individual memicu mobilitas kultural, vertikal dan horisontal individu yang ketiganya pada gilirannya mengembangkan produktifitas budaya, sosial dan ekonomi sekaligus menuntut pengembangan habitat yang demokratis. Namun demikian, bila kebijakan yang diambil salah, upaya pendidikan dapat jatuh menjadi sekedar upaya mereproduksi tatanan dan struktur sosial, ekonomi dan politik lama dan memberikan bahan ajarmateri didik, sistem pengelolaan dan akses pendidikan maupun peluang kerja yang tidak memadai dan tidak berkeadilan. Ketertinggalan struktural (tata hubungan kuasa) dan budaya (nilai, ilmu, teknologi dan tata-nilai hubungan kuasa), akan lebih mempersulit bagi upaya transisi menuju demokrasi dan upaya memenangkan kompetisi dari globalisasi.[35]

Cara dan sistem pendidikan yang sudah berakar dalam dan bertahan lama sebenarnya membutuhkan reformasi pendidikan secara menyeluruh.

[35] Sukarno, M , Refleksi Atas Beberapa Isu Kebijakan Pendidikan. Paper disampaikan pada Seminar Refleksi Akhir Tahun 2005 dengan tema ”Satu Tahun Pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono” diselenggarakan oleh Kedeputian IPSK-LIPI, Jakarta: Widya Graha Lt I, 13 Desember 2005

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam hal pemerintah mencoba memotong kompas dengan gagasan untuk menyamaratakan mutu pendidikan di Indonesia. Namun, upaya ini sering menjadi sasaran kritik dan kecaman karena belum meratanya taraf kehidupan di masing-masing wilayah di Indonesia. Sehingga pemerataan standar pendidikan yang mengacu pada standar nasional harus dilaksana secara bertahap, sesuai dengan taraf kehidupan masyarakat di masing-masing wilayah.

Standar penilaian pendidikan seperti Ulangan harian, UTS, dan UAS MI Nurul Hidayah menggunakan Nilai Ketuntasan Minimal berdasarkan KKM sebesar 7,5. KKM setiap sekolah berbeda sesuai dengan SDM dan Kondisi sekolah.

C. Dampak Kinerja Pengawas Madrasah dengan Pencapaian Standar Nasional Pendidikan.

Dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, haruslah ada yang menjamin dan mengendalikan mutu pendidikan sehingga sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Dalam hal ini pemerintah melakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi. Ketiga proses ini dilaksanakan untuk menentukan layak tidaknya lembaga pendidikan yang berstandar nasional. Pemerataan standar pendidikan yang mengacu pada standar nasional harus dilaksana secara bertahap, sesuai dengan taraf kehidupan masyarakat di masing-masing wilayah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Salah satu faktor penting dalam pencapaian mutu pendidikan haruslah ada seseorang yang ahli dibidangnya yakni pengawas sekolah/madrasah. Pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah dasar dan menengah. Dalam sistem peningkatan dan penjaminan mutu pendidikan, peran pengawas bukan hanya memantau implementasi Standar Pendidikan saja, melainkan juga memperbaiki dan mencegah penyimpangan dari tujuan pendidikan. Peranan pengawas satuan pendidikan atau sekolah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan binaannya.

Segala aktivitas supervisi yang dilakukan oleh seorang pengawas sekolah diharapkan semuanya menuju pada peningkatan mutu sekolah :

Supervisi Manajerial: kegiatan professional yang dilakukan oleh pengawas Sekolah dalam rangka membantu kepala Sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Melihat dari sasaran supervisi manajerialnya, pengawas sekolah lebih mengetahui kinerja sekolah binaannya, kepala sekolah, manajemen sekolah dan tingkat pencapaian standar nasional pendidikan di sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Supervisi akademik : atau supervisi pembelajaran atau instructional supervision adalah bantuan yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Sasaran supervisi akademiknya, pengawas sekolah lebih mengetahui kompetenisi guru binaannya. pengawas sekolah berperan sebagai:

a. Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi pengembangan manajemen sekolah.
b. Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisa potensi sekolah, informasi pengembangan sekolah.
c. Evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.

Tidak ada sekolah tanpa pengawas pembina manajerialnya, tidak ada guru tanpa pembina akademiknya. Dari catatan supervisinya yang mencakup seluruh aspek sekolah, kemudian dituangkan kedalam rekomendasi pengawas sekolah, sudah cukup memadai informasi yang dibutuhkan pemerintah/pemerintah daerah dalam rangka menetapkan kebijakan pembinaan dan penyelenggaraan pendidikan di daerah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id