

## Implementasi Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Pada Madrasah di Kabupaten Sukabumi

Ade Hermansyah<sup>1</sup>, Deny Ahmad Jaelani<sup>2</sup>, Rima Erviana<sup>3</sup>, Siti Nur Afifah<sup>4</sup>, Alfian Khadafi<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Sukabumi dan [hermansyahade841@gmail.com](mailto:hermansyahade841@gmail.com)

<sup>2,3,4,5</sup> Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Sukabumi dan [deajeni71@gmail.com](mailto:deajeni71@gmail.com)

---

### Article Info

#### Article history:

Received: Sept, 2023

Revised: Sept, 2023

Accepted: Sept, 2023

---

#### Kata Kunci:

Implementasi, Supervisi Manajerial, Madrasah

---

#### Keywords:

Implementation, Managerial Supervision, Madrasah

---

### ABSTRAK

Dalam Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 dijelaskan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Termasuk didalamnya para pengawas yang berkedudukan sebagai supervisor dan fasilitator dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Penelitian kualitatif dipilih sebagai jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan pendekatan fenomenologi dengan paradigma konstruktivis. Pada penelitian fenomenologi metode pengumpulan data yang digunakan berfokus pada interview mendalam (in-depth interviews) dan narasi (narratives) sebagai langkah-langkah utama dalam membuat penjelasan dan penggambaran dari pengalaman yang pernah dialami dalam hidup dan data melalui metode dokumentasi (documentary methods) atau metode visual (visual methods). Dalam pengumpulan data pada penelitian ini dibuat menggunakan jenis data yang diperlukan dalam pengumpulan informasi, data yang dibutuhkan berupa data primer dan data sekunder berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Setelah penyajian data hal yang dilakukan selanjutnya menarik kesimpulan dari analisis data-data penelitian yang dilakukan. Pengawas sekolah pada madrasah melaksanakan supervisi manajerial di Kabupaten Sukabumi dengan baik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab sebagaimana yang diamanahkan permen. Secara umum dari hasil temuan peneliti atas objek penelitian ini, dapat digarisbawahi, bahwa pelaksanaan supervisi manajerial berjalan dengan baik sebagaimana mestinya. Dari hal ini, pihak pengawas atau sekolah tidak boleh puas dengan pekerjaan atau komunikasi yang sudah dibina selama ini terhadap sekolah tersebut. Namun, yang perlu untuk dicermati, didiskusikan dan diperhatikan juga adalah bagaimana aktivitas supervisi manajerial tetap berlangsung dengan baik, menghasilkan outcome yang diharapkan, dan tidak merasa puas terhadap hasil yang tertinggi, baik itu dari pihak pengawas sekolah maupun warga sekolah itu sendiri.

---

### ABSTRACT

In the National Education System Law Number 20 of 2003, it is explained that educational staff are members of the community who dedicate themselves and are appointed to support the implementation of education. This includes supervisors who act as supervisors and facilitators in efforts to improve the quality of education. Qualitative research was chosen as the type of research used in this research, with a phenomenological approach with a constructivist paradigm. In phenomenological research, the data collection method used focuses on in-depth interviews and narratives as the main steps in making

explanations and depictions of experiences that have been experienced in life and data through documentary methods or visual methods (visual methods). In collecting data in this research, the type of data required for collecting information is made, the data required is primary data and secondary data in the form of observation, interviews and documentation. After presenting the data, the next thing to do is draw conclusions from the analysis of the research data carried out. School supervisors at madrasas carry out managerial supervision in Sukabumi Regency well in accordance with the duties and responsibilities as mandated by the regulation. In general, from the results of the researchers' findings regarding the object of this research, it can be underlined that the implementation of managerial supervision is running well as it should. From this, the supervisor or school must not be satisfied with the work or communication that has been developed so far towards the school. However, what needs to be observed, discussed and paid attention to is how managerial supervision activities continue to run well, produce the expected outcomes, and not feel satisfied with the highest results, both from the school supervisor and the school community themselves.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*



---

**Corresponding Author:**

Name: Ade Hermansyah  
Institution: Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Sukabumi  
Email: [hermansyahade841@gmail.com](mailto:hermansyahade841@gmail.com)

---

## 1. PENDAHULUAN

Pembangunan pendidikan yang kompetitif memerlukan komitmen yang kuat, karena program peningkatan mutu pendidikan selama ini secara terus menerus selalu dilaksanakan, namun mutu pendidikan yang dicapai terlihat kurang memuaskan. Sebab itu pendidik hendaknya memainkan peran yang lebih strategis. Pendidik yang dimaksud tidak hanya guru, dan kepala sekolah tetapi juga pengawas sebagai supervisor pendidikan.

Dalam Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 dijelaskan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (Sisdiknas, 2005). Termasuk didalamnya para pengawas yang berkedudukan sebagai supervisor dan fasilitator dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Karena itulah, dapat dirumuskan bahwa pencapaian mutu pendidikan yang tinggi, bukan saja terletak di tangan para guru, tetapi juga terletak di tangan para pengawas. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa pengawas adalah tenaga kependidikan profesional yang diberi tugas, tanggungjawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan dalam bidang akademik (teknis pendidikan) maupun bidang manajerial (pengelolaan sekolah).

Pemerintah menetapkan delapan standar nasional pendidikan: (1) standar isi, (2) standar proses, (3) standar kompetensi lulusan, (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (5) standar sarana dan prasarana, (6) standar pengelolaan, (7) standar pembiayaan, dan (8) standar penilaian

pendidikan untuk peningkatan mutu pada setiap jenis, jenjang dan jalur pendidikan (RI, 2005). Standar nasional pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas, pada hakekatnya menjadi arah dan tujuan penyelenggaraan pendidikan yang harus menjadi acuan sekaligus kriteria dalam menetapkan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan.

Delapan standar diatas (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12, 2007) menjadi indikator keberhasilan suatu instansi pendidikan yang mana pimpinan sekolah menjadi ujung tombak dalam keberhasilan tersebut. Seorang kepala sekolah harus memiliki visi misi yang jelas dan memahami tupoksinya sebagai seorang pemimpin. Meskipun banyak faktor pendukung lain untuk sebuah keberhasilan. Sebuah sistem akan berjalan dengan baik jika ada pengawasan yang akan menilai apakah indikator keberhasilan satuan pendidikan sudah tercapai atau memenuhi syarat keberhasilan. Oleh karenanya kinerja kepala sekolah akan diawasi dan dipantau oleh pengawas sekolah yang ditunjuk oleh dinas pendidikan.

Pengawas sekolah berfungsi sebagai supervisor baik supervisor akademik maupun supervisor manajerial. Sebagai supervisor akademik, pengawas sekolah berkewajiban untuk membantu kemampuan profesional guru agar guru dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sedangkan sebagai supervisor manajerial, pengawas berkewajiban membantu kepala sekolah agar mencapai sekolah yang efektif. Pembinaan dan pengawasan kedua aspek tersebut hendaknya menjadi tugas pokok pengawas sekolah. Sehingga tenaga pengawas harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang lebih unggul dari guru dan kepala sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah menegaskan bahwa seorang pengawas harus memiliki 6 (enam) kompetensi minimal, yaitu kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan serta kompetensi sosial. Kondisi di lapangan saat ini tentu saja masih banyak pengawas sekolah yang belum menguasai keenam dimensi kompetensi tersebut dengan baik.

Tugas pokok pengawas sekolah adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Menurut Sudjana minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan oleh pengawas yakni: 1) Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah, 2) Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya, 3) Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah (Nana Dkk, 2006).

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka kegiatan yang dilaksanakan pengawas sekolah adalah melakukan pembinaan manajerial dalam hal pengembangan kualitas sekolah sesuai prinsip otonomi dan implementasi manajemen berbasis sekolah. Pembinaan yang dilakukan berkaitan dengan kinerja sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan kinerja seluruh staf sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Kegiatan profesional yang dilakukan pengawas sekolah dalam rangka membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya. Selain melakukan supervisi dan pengajaran terhadap guru tugas kepala sekolah juga sebagai proses pelaksanaan monitoring dan evaluasi terhadap hasil kerja semua staff, juga memberikan kesejahteraan kepada para guru yang memadai, mengontrol dan mengevaluasi guru dalam menjalankan tugas, sehingga tercapainya visi misi lembaga tersebut. Tujuannya, meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Supervisi ditujukan pada dua aspek yakni: manajerial dan akademik.

Menurut Prof. Dr. H. Endin Nasrudin, M.Si. Manajerial adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang yang bertanggung jawab untuk mencapai sasaran atau tujuan organisasi, maka, untuk mencapai tujuan organisasi tentunya diperlukan sebuah manajemen yang efektif, tanpa manajemen yang efektif kemungkinan organisasi akan gagal dalam mencapai tujuannya (Nasrudin, 2010).

Supervisi manajerial menitik beratkan pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah, berfungsi sebagai pendukung (supporting) terlaksananya pembelajaran. Dalam panduan pelaksanaan tugas pengawasan Sekolah dinyatakan: Bahwa supervisi manajerial adalah, supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah, yang terkait langsung dengan perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) kependidikan dan sumber daya lainnya (Depdiknas, 2009).

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial pengawas sekolah berperan sebagai: Kolaborasi dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah, Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan potensi sekolah. Supervisi yang dilakukan seorang pengawas sekolah, diharapkan untuk peningkatan mutu sekolah dan pendidikan secara umum, dan secara spesifik supervisi yang ditujukan bagi peningkatan mutu sekolah dari segi pengelolaan supervisi manajerial.

Supervisi manajerial diberikan oleh supervisor kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pembinaan, penilaian dan bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan evaluasi, hasil dan laporan kegiatan. Bimbingan dan bantuan yang dimaksud diberikan kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam pengelolaan sekolah.

Supervisi manajerial berkenaan dengan pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan keefektifan sekolah yang mencakup: (1) perencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (4) penilaian, (5) pengembangan kompetensi kepala sekolah dan staf lainnya. Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola pendidikan, yaitu: (1) pengelolaan kurikulum, (2) pengelolaan kesiswaan, (3) pengelolaan sarana prasarana/perlengkapan, (4) pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, (5) administrasi keuangan, (6) pengelolaan personalia, (7) pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah, serta (8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (Burhanuddin, 2003).

Dalam melakukan supervisi terhadap hal-hal di atas, pengawas dituntut untuk melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan standar nasional pendidikan yang meliputi delapan komponen, yaitu: (a) standar isi, (b) standar kompetensi lulusan, (c) standar proses, (d) standar pendidik & tenaga kependidikan, (e) standar sarpras, (f) standar pengelolaan, (g) standar pembiayaan, dan (h) standar penilaian.

Dalam teori manajemen modern, terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang langkah-langkah dalam proses pengawasan. Di antaranya; Pertama, menetapkan standar dan mengukur performa/prestasi kerja. Karena perencanaan merupakan tolak ukur supervisi manajerial, maka langkah pertama yang perlu dilakukan pengawas sekolah adalah menyusun rencana berdasarkan standar, misalnya standar tentang prestasi kerja. Umumnya standar pekerjaan adalah suatu aktivitas yang menyangkut kriteria, anggaran, waktu, kuantitas, dan kualitas.

Kedua, melakukan pengukuran performa/prestasi kerja. Langkah kedua dalam proses supervisi manajerial pengawasan mengukur dan mengevaluasi prestasi kerja terhadap standar yang

telah ditentukan, hal ini dimaksudkan agar penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat diketahui lebih dahulu.

Ketiga, menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar. Langkah ini adalah membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditentukan. Bila prestasi sesuai dengan standar, maka pengawas dapat menilai bahwa segala sesuatunya berada dalam kendali.

Keempat, mengambil tindakan korektif proses supervisi manajerial tidak berjalan baik, apabila tidak diambil tindakan korektif untuk memperbaiki kelemahan yang terjadi. Berkaitan dengan hal ini, Robbin mengemukakan empat hal yang perlu dikontrol yaitu kualitas, kuantitas, biaya dan waktu.

Menurut Gary Dessler terdapat dua pendekatan yang dapat dilakukan oleh pengawas yaitu; 1) sistem pengawasan yang dilakukan secara tradisional (*traditional control system*), 2) sistem pengawasan yang berdasarkan komitmen (*Commitmen-based control system*).

Pertama, Sistem pengawasan tradisional adalah upaya atau sistem untuk mempertahankan fungsi pengawasan melalui prosedur dan kegiatan yang melibatkan penentuan standar dan berbagai upaya untuk mencapai standar tersebut. Jika standar tersebut dapat tercapai, maka kinerja tercapai dengan baik. Sebaliknya jika standar tidak tercapai, maka kinerja dianggap tidak tercapai dengan baik. Umumnya pengawasan ini melibatkan kegiatan monitoring yang bersifat eksternal. Terdapat tiga pendekatan dalam sistem pengawasan tradisional, yaitu pengawasan diagnostik (*diagnostic control*), pengawasan berdasarkan batasan-batasan (*boundary control*), dan pengawasan interaktif (*interactive control*).

Kedua, Sistem Pengawasan yang berdasarkan komitmen (*Commitmen-based on control system*) Pendekatan ini lebih menekankan fungsi pengawasan dari sisi internal dari pada eksternal. Sehubungan dengan hal tersebut, fungsi pengawasan ini mendasarkan sistem pengawasan kepada kesadaran dari setiap individu atau pekerja akan apa yang terbaik yang seharusnya ditunjukkan oleh mereka dalam setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Introspeksi diri dalam hal ini lebih dominan dalam menjalankan fungsi pengawasan dari pada pengawasan eksternal. Sekalipun pada praktiknya pendekatan ini cukup sulit untuk dilakukan, akan tetapi introspeksi diri atau pengawasan mandiri oleh pengawas maupun kepala sekolah secara individu diyakini akan mampu mempertahankan sistem supervisi dalam jangka panjang, dikarenakan pengawas dan kepala sekolah akan terbiasa dengan budaya kerja yang produktif dan independen, sehingga berbagai standar kinerja yang direncanakan akan diupayakan untuk dicapai bukan atas dasar keterpaksaan, tetapi karena adanya kesadaran dalam mencapai sebuah program yang telah direncanakan dan harus diperbaiki secara terus menerus sehingga dapat menjadi yang terbaik.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa supervisi manajerial pengawas berdasar pendekatan tersebut sangat dibutuhkan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karenanya dibutuhkan kesadaran akan komitmen oleh pengawas dalam meningkatkan sistem kerja manajerial sekolah. Guna mengevaluasi atas hasil supervisi yang telah dilakukan, membuat fungsi pengawasan semakin penting kedudukannya dalam dunia pendidikan. Tanpa adanya pengawasan yang baik, bisa jadi tujuan yang hendak dicapai akan kurang maksimal, baik bagi sekolah itu sendiri maupun bagi sumber daya manusia yang ada di dalamnya. *Controlling* atau pengawasan di dalam bahasa Arab memiliki makna yang sama dengan kata ar-Riqobah. Di dalam al-Qur'an, kata ini disebutkan

pada beberapa ayat yang secara umum menunjukkan tentang adanya fungsi pengawasan, terutama pengawasan dari Allah swt. Ayat-ayat tersebut di antaranya (Q.S. As-Saff [61]:3)

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝۳

Artinya: “Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”. (Q.S. As-Saff [61]:3) (Kemenag RI, 2019)

Ayat tersebut memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang yang mengabaikan pengawasan terhadap perbuatannya. Selain ayat tersebut, terdapat beberapa ayat yang menjelaskan tentang pengawasan antara lain dalam (QS. As-Sajdah [32]:5) berikut:

يُنزِلُ الْأَمْزَجَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَغْرِخُ لِئِنَّهُ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ۝

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungan”. (Q.S. As-sajdah [32]:5) (Kemenag RI, 2019)

Beberapa hadits Rasulullah Saw juga menganjurkan perlunya melaksanakan pengawasan atau evaluasi dalam setiap pekerjaan. Ajaran Islam sangat memperhatikan adanya bentuk pengawasan terhadap diri terlebih dahulu sebelum melakukan pengawasan terhadap orang lain. Hal ini antara lain berdasarkan hadits Rasulullah Saw sebagai berikut:

حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسِبُوا. وَزِنُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُوزَنُوا (رَوَاهُ التِّرْمِذِيُّ)

Artinya: Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain.” (HR. At- Tirmidzi) (At-Tirmidzi, 2008)

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar- mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu siswa agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal. Manajemen dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik. Hal ini sesuai dengan hadits, yang diriwayatkan dari Ya’la, Rasulullah bersabda:

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ إِحْسَانًا عَلَى كُلِّ شَيْءٍ (رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ)

“Artinya: Sesungguhnya Allah mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu.” (HR. Al-Bukhari) (Al-Nasa’i, tt)

Berdasarkan hadits di atas, pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Hasil penelitian awal di Sekolah Madrasah Kabupaten Sukabumi, ditemukan bahwa pengawas sekolah sangat aktif dalam melakukan supervisi akademik dan manajerial, namun kegiatan supervisi belum sepenuhnya dilakukan secara maksimal dikarenakan banyak sekali faktor yang menyebabkan pengawas kesulitan dalam melakukan kegiatan supervisi, salah satu contohnya adalah jarak tempuh dari satu sekolah ke sekolah yang lain itu sangat jauh, selain itu juga, jalan yang jelek apalagi kalau musim hujan pengawas akan kesulitan dalam melakukan supervisi sehingga berdampak pada mutu

pendidikan, hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya sekolah pada madrasah yang bermutu rendah baik secara akademik maupun manajerial.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa pengawas sekolah telah memberi bimbingan dan arahan bahkan evaluasi yang dilakukan secara berkala melalui tahapan pembinaan perencanaan tugas sekolah, pembentukan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana, dan pengelolaan peserta didik. Namun, kegiatan tersebut belum sepenuhnya dilaksanakan secara efektif dan efisien, hal ini bisa dilihat dari kompetensi guru dan kepala sekolah pada madrasah yang masih rendah.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif dipilih sebagai jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penjabaran metode dan langkah-langkah yang dilakukan dengan merincikan secara eksploratif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi dengan paradigma konstruktivis. Pada penelitian fenomenologi metode pengumpulan data yang digunakan berfokus pada interview mendalam (in-depth interviews) dan narasi (narratives) sebagai langkah-langkah utama dalam membuat penjelasan dan penggambaran dari pengalaman yang pernah dialami dalam hidup dan data melalui metode dokumentasi (documentary methods) atau metode visual (visual methods). Dalam pengumpulan data pada penelitian ini dibuat menggunakan jenis data yang diperlukan dalam pengumpulan informasi, data yang dibutuhkan berupa data primer dan data sekunder berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Setelah penyajian data hal yang dilakukan selanjutnya menarik kesimpulan dari analisis data-data penelitian yang dilakukan.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dijalankan selama penelitian dapat dideskripsikan bahwa supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas sekolah kepada kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan lainnya telah dilakukan secara tekun oleh pengawas sekolah madrasah. Sebelum melangkah lebih jauh, patut kiranya bila diberikan tentang tanggung jawab dan tugas pengawas sekolah yang dipahami oleh pengawas itu sendiri.

Gambaran di atas, menampilkan komitmen pengawas sekolah dalam membina dan mendampingi kepada sekolah, baik untuk menggerakkan guru, peserta didik agar dapat berpikir kritis, kreatif, inovatif, dapat memecahkan masalah dan menciptakan pembelajaran yang demikian efektif. Selain itu, pengawas sekolah juga harus memperhatikan fungsinya dalam menjalankan tugasnya. Adapun fungsi-fungsi tersebut, yaitu: 1) kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah, 2) asesor dalam menganalisis potensi sekolah dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan sekolah, 3) pusat informasi pengembangan mutu sekolah, dan 4) evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.

Fungsi tersebut secara tidak langsung dan mengalir begitu saja sebenarnya sudah dilakukan oleh pengawas sekolah itu sendiri. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya negosiasi antara kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam menentukan kesepakatan terkait waktu yang tepat dan tidak mengganggu aktivitas belajar-mengajar guru pada saat supervisi dilaksanakan atau diadakan di sekolah ini. Pada tahap awal masa pekerjaan pengawas, ia terlebih dahulu ingin membangun

komunikasi secara tatap muka oleh semua pihak yang ada di sekolah tanpa harus mengganggu kenyamanan guru dan yang lainnya. Ini merupakan pemanfaatan fungsi yang tepat dimana adanya negosiasi antara pengawas dan kepala sekolah untuk menghasilkan sebuah kesepakatan.

Setelah negosiasi, tidak lupa juga pengawas dan kepala sekolah melakukan kerja sama pada program yang memiliki kesamaan atau mendekati sama dalam rancangan kegiatan dari setiap pihak. Meskipun tidak disebutkan secara gamblang terkait fungsi pengawas itu sendiri, kepala sekolah dan pengawas terlihat mahir dalam memainkan peran mereka dalam melakukan kerja sama dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu. Pada tahap ini, sebenarnya tidak berlebihan bila diberikan apresiasi kepada kedua belah pihak karena telah membangun komunikasi yang baik di pertemuan yang baik pula.

Sehingga dengan adanya negosiasi dan kolaborasi yang baik di atas, hal ini akan menjadi langkah berikutnya dalam melakukan atau mempersiapkan supervisi manajerial. Tahap selanjutnya yaitu pelaksanaan supervisi manajerial, pada tahap ini, pengawas sekolah masih terus membangun hubungan yang baik terutama dengan kepala sekolah. Setelah dilakukan kesepakatan di tahap sebelumnya, kemudian berakhir pada kesepakatan supervisi diadakan, dan tahap terakhir sebelum pelaksanaan supervisi dilakukan yaitu mempersiapkan instrument supervisi manajerial.

Pada tahap pelaksanaan, pengawas melakukan supervisi kepada guru, kepala sekolah dan tata usaha sekalipun. Untuk menampilkan pernyataan original yang disampaikan kepada peneliti pada saat wawancara, contohnya dari kepala sekolah. Kepala sekolah diyakini sebagai icon dari sekolah tersebut dan tentunya akan berinteraksi dan berkomunikasi secara intens dengan pengawas sekolah. Menurutnya, ia berterima kasih karena pengawas telah banyak membimbing, memberi masukan, terkait perkembangan sekolah tersebut di masa mendatang dengan program-program kepala sekolah yang sudah dirancang. Selain itu pengawas juga sudah melakukan pekerjaannya dengan baik. Selain membimbing, ia juga mengevaluasi.

Pengawas sekolah di awal telah menyatakan, bahwa yang pertama kali ia lakukan setelah ditunjuk menjadi pengawas di sekolah tersebut adalah komunikasi dengan pihak sekolah yang diwakili oleh kepala sekolah. Dari sini ia berharap komunikasi tetap berjalan baik dan lancar, sehingga kerja sama, antara keduanya dapat dilakukan dengan baik dan sesuai yang diharapkan. Kemudian setelah komunikasi kepada kepala sekolah, pengawas pun tidak lupa untuk bekerja sama, berkomunikasi dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu dan pengawas maupun guru dan yang lainnya dapat bekerja sama tanpa rasa enggan. Bila ada yang mengganjal bisa langsung ditanyakan kepada pengawas.

Pengawas sekolah sebagaimana tugasnya yang begitu berat, tentu akan menghasilkan dan mengerjakan hal-hal yang rumit di hadapan guru-guru sekalian. Namun, di sini dapat kita telusuri dan deskripsikan bagaimana pengawas telah terjun mengerjakan suatu hal dengan detail. dari pihak pengawas dan sekolah dalam bidang kerja sama tidak hanya berhenti di sana, pengawas juga cukup rutin mendatangi sekolah, dan selain itu, ia memberi informasi terbaru tentang sekolah, baik itu perihal akademik maupun non akademik. Ia membandingkan di masa sebelumnya masih kurang kerja sama antar pengawas dan pihak sekolah. Dan menurutnya untuk periode ini sangat bagus dan mudah-mudahan dapat dipertahankan dan dapat mewujudkan perkembangan bagi sekolah ini.

Pada kondisi seperti ini pihak sekolah ataupun guru dituntut agar dinamis dalam menggunakan instrument atau alat-alat penunjang kerja. Termasuk diantaranya handphone, media sosial dan jaringan internet. Kemajuan teknologi ini dimanfaatkan untuk kemudahan kinerja setiap



orang dan mempercepat proses setiap urusan itu sendiri. Pengawas sekolah, sangat tepat membuka ruang komunikasi melalui handphone dan media lainnya. Ini menunjukkan keterbukaan dan profesionalitas pengawas memang tidak perlu diragukan.

Mengenai kenyataan tersebut, memang tidak diragukan lagi bila pengawas dapat memberi arahan atau motivasi untuk mengecek kembali kelebihan dan kekurangan baik dalam proses pembelajaran, administrasi dan kinerja kepala sekolah. Di dalam buku Modul Pelaksanaan Supervisi Manajerial, dituliskan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru, seorang pengawas diharuskan meningkatkan motivasi kepada setiap guru yang membutuhkan agar ia dapat merefleksikan tugas-tugasnya tersebut. Bahkan ditekankan bahwa pemberian motivasi itu sangat penting dilakukan oleh pengawas sekolah, karena ia dituntut untuk menciptakan suasana yang dapat mendorong guru bekerja dengan ikhlas dan terlaksananya tugas pokoknya dengan efektif dan efisien.

Pengawas juga telah aktif turun dan bertemu melakukan bimbingan berkelanjutan ke setiap guru, TU, dan yang lainnya dalam rangka melakukan pembinaan, pengawasan dan seterusnya. Jadi bila dilihat dari mekanisme pelaksanaannya kita dapat memetakan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial oleh pengawas sekolah dilakukan kepada setiap individu yang bersangkutan dengan proses supervisi tersebut.

Ketika di sekolah tersebut, sekaligus berinteraksi dengan berbagai pihak, dapat dinyatakan bahwa pengawas secara tidak langsung juga melakukan analisis terhadap kondisi sekolah yang dikunjungi. Di sini pengawas telah terjun langsung secara esensi dan ruang lingkup manajerial bagi pengelola sekolah. Karena esensi dari pelaksanaan kegiatan ini yaitu supervisi manajerial adalah aktivitas pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap pengelola sekolah, staf, dan petugas lainnya yang mengelola administrasi pendidikan, dan yang lainnya. Hal ini agar dapat mewujudkan tujuan sekolah itu sendiri yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan.

Hal ini tentu sejalan dengan tujuan diadakannya supervisi manajerial di sekolah, secara umum dapat digambarkan sebagai berikut: 1) Memberikan gambaran tentang pelaksanaan pengawas sekolah berdasarkan tugas pokoknya, 2) Memberikan gambaran tentang keadaan sekolah yang dibina di masa depan berlandaskan pada program penilaian terhadap kinerja kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya, 3) Memberi gambaran tentang keadaan sekolah tersebut berdasarkan pada program pemantauan terhadap aktivitas di sekolah tersebut dan 4) Memberi gambaran tentang kondisi sekolah berpijak pada program pembinaan kepala sekolah dan tenaga kependidikan yang lain.

Dari penjelasan di atas dapat dipetakan secara spesifik terkait dengan pelaksanaan supervisi manajerial. Selanjutnya bahasan tentang pemantauan, pelaporan dan penindaklanjutan yang dilakukan oleh pengawas. Pembahasan berikut adalah hasil dari temuan peneliti di lapangan, jadi ada kesinambungan yang tidak bisa dipisahkan antara satu temuan atau data dengan temuan yang lain. Pengawas memang secara umum sudah menyampaikan gambaran aktivitas pengawas sekolah dalam melaksanakan supervisi manajerial.

Seperti keterangan-keterangan yang telah disajikan di atas. Dalam wawancara peneliti bersama pengawas sekolah, ia menyatakan tentang pelaksanaan pemantauan, pelaporan dan penindak lanjutannya boleh langsung turun ke sekolah, boleh juga komunikasi jarak jauh dengan memanfaatkan sarana yang ada, sedang pembinaan dilakukan pada aspek akademik dan manajerial yang pada akhirnya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, lalu penilaian dengan cara

mengisi instrument terhadap standar nasional pendidikan, lalu pelaporan dilakukan pada setiap tahun, sedangkan tindak lanjut yang dilakukan mengoptimalkan data dan penindakan kinerja sekolah pada tupoksi masing-masing masyarakat yang ada di internal sekolah.

Persoalan pemantauan hingga penindaklanjutan sebenarnya dapat dirujuk kepada buku Modul Konsep Supervisi Manajerial, di dalam buku ini disebutkan ada empat metode yang dapat membantu pengawas dalam melaksanakan tugasnya. Yaitu, monitoring dan evaluasi, refleksi dan Focused Group Discussion (FGD), Delphi dan Workshop.

Untuk sekolah ini, yang sering dilakukan oleh pengawas adalah monitoring dan evaluasi kemudian workshop dan pelatihan- pelatihan. Hal ini juga adalah langkah yang mudah untuk dilaksanakan meskipun tidak keseluruhan orang harus hadir. Bahkan pada metode ini, guru, dan kelompok kerja lainnya, dapat melatih menyelesaikan permasalahan, yang dibimbing langsung oleh pengawas atau pemateri pada setiap kegiatan tersebut. Melalui metode ini pengawas dapat membantu persoalan manajerial yang sedang dihadapi oleh kepala sekolah. Tenaga kependidikan atau yang lainnya di sekolah binaan pengawas tersebut.

Sedangkan metode monitoring dan evaluasi yang dilakukan pengawas, dapat kita lihat dari pemantauan, pengamatan, dan analisis pengawas itu sendiri terhadap supervisi manajerial. Jadi pada metode ini monitoring dan evaluasi sebenarnya bekerja bersamaan.

Tujuan dari monitoring ini, yaitu memantau kegiatan dan sumber daya pendidikan, kemudian memantau kemajuan sekolah tersebut. Sehingga dengan monitoring ini, pengawas mengukur terhadap aktivitas kepala sekolah, tenaga kependidikan, tata usaha dan seterusnya. Seperti halnya mengenai terlaksananya visi, misi dan program kepala sekolah, kemudian prestasi yang diperoleh oleh sekolah tersebut. Pada tahap evaluasi supervisi manajerial, di sini sebenarnya dapat dijadikan bukti apakah pengawas tersebut melakukan tugasnya apa tidak, dan selanjutnya hasil evaluasi ini dijadikan sebagai pedoman untuk merencanakan program supervisi manajerial selanjutnya.

Apabila tahap monitoring dan evaluasi sudah dilakukan, maka masuklah pada tahap pelaporan, seperti yang dinyatakan oleh pengawas sekolah, bahwa pelaporan dilaksanakan setiap tahun. Harapannya, dari pelaporan ini dapat dijadikan dasar untuk melangkah di masa-masa selanjutnya. Dan tahap terakhir adalah tindak lanjut, di sini pengawas melakukan terhadap sesuatu yang dibutuhkan untuk ditindaklanjuti. Misalnya dalam hal pembinaan, pembimbingan, dan yang lain, sehingga sampai masa mendatang dan dapat menjawab atau memberi alternatif bagi kelemahan atau kekurangan di sekolah tersebut.

Jadi dengan penyusunan program supervisi manajerial yang dilakukan oleh supervisor terhadap sekolah binaannya sendiri, ia dapat lebih konsentrasi terhadap kelemahan yang dimiliki oleh sekolah itu, sehingga ia juga dapat mengena tujuan, yaitu mendapat himpunan data sekolah yang sesungguhnya dari sekolah tersebut. Secara umum dari hasil temuan peneliti atas objek penelitian ini, dapat digarisbawahi, bahwa pelaksanaan supervisi manajerial berjalan dengan baik sebagaimana mestinya. Dari hal ini, pihak pengawas atau sekolah tidak boleh puas dengan pekerjaan atau komunikasi yang sudah dibina selama ini terhadap sekolah tersebut. Namun, yang perlu untuk dicermati, didiskusikan dan diperhatikan juga adalah bagaimana aktivitas supervisi manajerial tetap berlangsung dengan baik, menghasilkan outcome yang diharapkan, dan tidak merasa puas terhadap hasil yang tertinggi, baik itu dari pihak pengawas sekolah maupun warga sekolah itu sendiri.

#### 4. KESIMPULAN

Pengawas sekolah pada madrasah melaksanakan supervisi manajerial di Kabupaten Sukabumi dengan baik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab sebagaimana yang diamanahkan permen. Pelaksanaan supervisi dilakukan dengan beberapa proses, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi hingga menindaklanjuti. Semua proses terhadap telah dilakukan oleh pengawas baik terhadap kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan lain sebagainya. Peningkatan mutu pendidikan di kabupaten Sukabumi yang paling mendasar pada dua hal pokok yaitu bidang akademis, non akademis yang merupakan hal sangat perlu diperhatikan sehingga dengan sendirinya Madrasah menjawab tantangan yang semakin hari semakin berkembang agar tidak mengalami kevakuman sebagaimana Madrasah-Madrasah yang lain.

Di era teknologi, persoalan teknis, administrasi dan taktis sudah semakin mudah untuk dapat diselesaikan dengan jari tangan. Oleh karena itu kepada pihak pengawas atau supervisor, kemudahan dalam proses melaksanakan tugas adalah kemauan bersama dengan demikian berupa saran yang ingin disampaikan adalah menyediakan forum atau club diskusi atau tukar pikiran secara online perlu diadakan, sebagai ruang untuk berinteraksi secara mendalam.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Nasa'i, A. b. S. b. (tt). *Sunan Sughraa Li An-Nasa'i*. Riyadh: Maktab al-Mathbu'at al-Islamiyah, n.d.
- At-Tirmidzi. (2008). *Sunan At-Tirmidzi* (2nd ed.). iyadh: Maktabah al-Ma'arif Linnasyri Wattaazi.
- Burhanuddin. (2003). *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif Dan Aplikasinya Dalam Institusi Pendidikan*. Malang: Ali Imran.
- Depdiknas. (2009). *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidika*. Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Kemenag RI. (2019). *Al-Quran Dan Terjemahannya*. Jakarta: Adhi Aksara Abadi Indonesia.
- Nana Dkk, S. (2006). *Standard Mutu Pengawas*. Jakarta: Dirjen PMPTK Depdiknas,.
- Nasrudin, E. (2010). *Psikologi Manajemen*. Bandung: CV. Pustaka Setia, n.d.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12. (2007). *Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, n.d.
- RI, P. (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia* (19th ed.).
- Sisdiknas, U. (2005). *Sistem Pendidikan Nasional*. In *UU RI No.20 Th.2003* (8th ed.). Jakarta: Sinar Grafika.