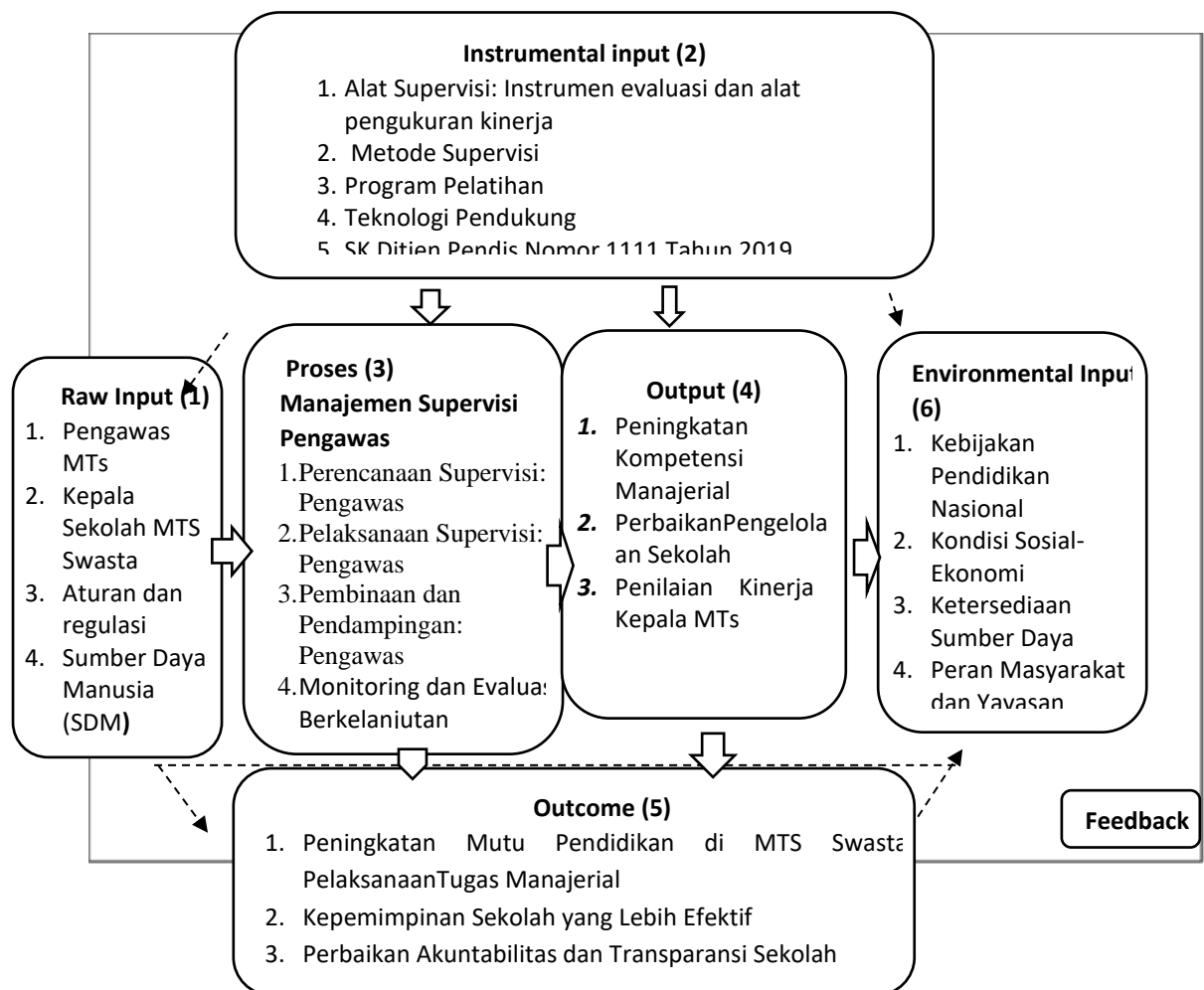


Hal ini, menyebabkan program supervisi tidak berdampak signifikan pada peningkatan kinerja kepala sekolah. masalah ini menunjukkan perlunya pengembangan strategi supervisi lebih terarah, peningkatan kompetensi pengawas, dan dukungan sumber daya lebih baik untuk meningkatkan efektivitas supervisi pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala MTs swasta, selain permasalahan manajerial dari implementasi supervisi itu sendiri. Berdasarkan paparan di atas, dalam penelitian ini peneliti dapat menjelaskan sebagai perumusan masalah membaginya ke dalam beberapa komponen utama, yaitu raw input, instrumental input, environmental input, process, output, dan outcome. Sebagai berikut,



Gambar 1.1  
Alur Peta Perumusan Masalah

Raw input adalah sumber daya awal yang akan diproses dalam sistem manajemen supervisi pengawas. Dalam konteks ini, raw input mencakup berbagai

komponen dasar yang terkait dengan pengawasan dan manajemen kepala sekolah. (1) Pengawas Sekolah: Pengawas yang bertugas memantau, membina, dan mengevaluasi kepala sekolah dalam menjalankan tugas-tugas manajerialnya. (2) Kepala Sekolah MTS Swasta: Objek supervisi yang memiliki peran kunci dalam pengelolaan sekolah, termasuk kepemimpinan, manajemen sumber daya, dan pengambilan keputusan strategis. (3) Kebijakan Supervisi: Aturan dan regulasi yang menjadi pedoman pelaksanaan supervisi di sekolah, seperti Permendikbud No. 143 Tahun 2014 tentang supervisi manajerial dan akademik. (4) Sumber Daya Manusia (SDM): Guru dan staf di lingkungan sekolah yang berperan dalam mendukung tugas kepala sekolah serta menjadi objek pembinaan melalui manajemen kepala sekolah.

Instrumental input mencakup alat, metodologi, dan sarana yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan supervisi pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah. (1) Alat Supervisi: Instrumen evaluasi dan alat pengukuran kinerja manajerial kepala sekolah, seperti rubrik supervisi, observasi kelas, wawancara, serta penilaian kinerja berbasis data. (2) Metode Supervisi: Pendekatan yang digunakan oleh pengawas, seperti supervisi partisipatif, kolaboratif, atau formatif, yang menekankan pembinaan berkelanjutan. (3) Program Pelatihan: Program peningkatan kapasitas kepala sekolah yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan atau lembaga terkait, yang berfokus pada pengembangan manajemen sekolah, kepemimpinan, dan perencanaan strategis. (4) Teknologi Pendukung: Sistem informasi manajemen sekolah (SIM) dan teknologi digital yang digunakan untuk monitoring, pelaporan, dan evaluasi kinerja kepala sekolah.

Environmental input mencakup faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi proses supervisi pengawas dan kinerja kepala sekolah. Ini termasuk aspek-aspek sosial, politik, dan ekonomi yang memengaruhi dunia pendidikan di Kabupaten Garut atau secara nasional. (1) Kebijakan Pendidikan Nasional: Seperti kebijakan Merdeka Belajar yang mendorong otonomi sekolah dan penekanan pada kualitas pendidikan. (2) Kondisi Sosial-Ekonomi: Latar belakang sosial-ekonomi masyarakat di sekitar MTS Swasta yang mempengaruhi prioritas manajemen

sekolah dan fokus pengawasan. (3) Ketersediaan Sumber Daya: Sumber daya finansial, infrastruktur, dan dukungan dari pemerintah atau yayasan yang mengelola sekolah swasta, yang dapat memengaruhi kinerja kepala sekolah. (4) Peran Masyarakat dan Yayasan: Partisipasi komite sekolah, yayasan, dan masyarakat setempat dalam mendukung manajemen sekolah serta dalam mempengaruhi kebijakan kepala sekolah.

Proses mencakup tindakan-tindakan yang dilakukan dalam sistem manajemen supervisi untuk memproses input menjadi output yang diinginkan. Proses supervisi pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah meliputi: (1) Perencanaan Supervisi: Pengawas menetapkan rencana kerja supervisi berdasarkan analisis kebutuhan kepala sekolah dan kondisi sekolah. Rencana ini mencakup aspek manajerial yang perlu ditingkatkan. (2) Pelaksanaan Supervisi: Pengawas melakukan kunjungan ke sekolah, melakukan observasi, wawancara, dan evaluasi terhadap kinerja manajerial kepala sekolah. Pengawas menilai bagaimana kepala sekolah mengelola SDM, kurikulum, sarana prasarana, dan keuangan sekolah. (3) Pembinaan dan Pendampingan: Pengawas memberikan arahan dan bimbingan kepada kepala sekolah terkait strategi peningkatan kinerja manajerial, seperti pengelolaan sumber daya, kepemimpinan, dan perencanaan strategis. (4) Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan: Pengawas melakukan monitoring secara berkelanjutan untuk melihat perkembangan kinerja kepala sekolah setelah dilakukan supervisi. Pengawas menggunakan data kinerja sekolah sebagai bahan evaluasi dan tindak lanjut.

Output adalah hasil langsung dari proses supervisi yang dilakukan oleh pengawas terhadap kepala sekolah. Output dalam konteks ini mencakup berbagai perbaikan dalam aspek manajerial kepala sekolah di MTS Swasta. (1) Peningkatan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah: Kepala sekolah menjadi lebih kompeten dalam mengelola sumber daya sekolah, baik secara administratif maupun dalam hal pengambilan keputusan strategis. (2) Perbaikan Pengelolaan Sekolah: Kepala sekolah mampu merancang dan menerapkan rencana kerja tahunan, memaksimalkan potensi SDM, serta mengoptimalkan penggunaan anggaran

sekolah. (3) Kinerja Sekolah yang Lebih Baik: Output lain dapat berupa peningkatan mutu pendidikan, kelancaran operasional sekolah, serta lebih baiknya hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan staf.

Outcome adalah dampak jangka panjang dari proses supervisi dan output yang dihasilkan. Outcome mencerminkan bagaimana manajemen supervisi berhasil memberikan dampak positif pada sekolah dan ekosistem pendidikan secara keseluruhan.

- (1) Peningkatan Mutu Pendidikan di MTS Swasta: Peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah, yang ditandai dengan peningkatan prestasi siswa, kualitas pembelajaran, dan kelulusan yang lebih baik.
- (2) Kepemimpinan Sekolah yang Lebih Efektif: Kepala sekolah yang kompeten dalam manajemen akan menjadi pemimpin yang lebih efektif, mampu memotivasi guru dan staf, serta menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif untuk belajar.
- (3) Perbaikan Akuntabilitas dan Transparansi Sekolah: Dengan supervisi yang baik, kepala sekolah lebih mampu menjalankan prinsip-prinsip akuntabilitas dalam manajemen sekolah, sehingga hubungan dengan yayasan, orang tua, dan masyarakat menjadi lebih transparan dan terstruktur.

Melalui pendekatan manajemen sistem, dapat dipahami setiap komponen dalam sistem supervisi pengawas memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah. Mulai dari input (sumber daya, kebijakan, metode), hingga proses (supervisi, bimbingan), output (peningkatan kompetensi), dan outcome (mutu pendidikan yang lebih baik), semua komponen ini saling berhubungan dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan utama, meningkatkan mutu pendidikan di MTS Swasta melalui manajemen supervisi yang efektif.

## **2) Pembatasan Masalah**

Dikarenakan luasnya penelitian tentang manajemen supervisi, berdasarkan uraian rumusan masalah di atas maka peneliti membatasi dan memfokuskan penelitian

pada proses supervisi, terdiri atas (1) Perencanaan Supervisi (2) Pelaksanaan Supervisi (3) Pembinaan dan Pendampingan (4) Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan. (5) Masalah dan (6) Solusi Manajemen Supervisi Pengawas dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Kepala Sekolah di MTS Swasta

Untuk memfokuskan penelitian, peneliti perlu menjelaskan indikator masing masing.

- a) Perencanaan Supervisi. Perencanaan supervisi adalah tahap awal di mana pengawas menentukan langkah-langkah strategis untuk pelaksanaan supervisi yang efektif. Indikator perencanaan ini meliputi:
  - 1) Analisis Kebutuhan Supervisi: Pengawas melakukan identifikasi masalah dan kebutuhan supervisi di sekolah berdasarkan hasil evaluasi sebelumnya dan kondisi manajerial kepala sekolah.
  - 2) Penetapan Tujuan Supervisi: Tujuan supervisi dirumuskan dengan jelas, spesifik, dan terukur, terutama terkait dengan peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah.
  - 3) Penyusunan Jadwal Supervisi: Supervisi terencana dengan jadwal yang disusun secara sistematis dan disepakati bersama oleh pengawas dan kepala sekolah.
  - 4) Penggunaan Data sebagai Basis Perencanaan: Pengawas menggunakan data kinerja kepala sekolah sebagai dasar perencanaan supervisi.
  - 5) Pengembangan Strategi Supervisi: Strategi yang dikembangkan untuk menjawab masalah yang diidentifikasi, seperti penggunaan metode supervisi kolaboratif atau partisipatif.
  - 6) Alokasi Sumber Daya: Perencanaan yang mencakup alokasi sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan supervisi (tenaga, waktu, anggaran).
- b) Pelaksanaan Supervisi. Pelaksanaan supervisi adalah tahapan ketika pengawas terlibat langsung dalam pengawasan dan penilaian kinerja kepala sekolah. Indikator untuk pelaksanaan ini meliputi:

- 1) Kesesuaian dengan Rencana Supervisi: Supervisi dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disusun, termasuk waktu, ruang lingkup, dan metode yang digunakan.
  - 2) Interaksi Pengawas dan Kepala Sekolah: Ada komunikasi yang baik dan kolaboratif antara pengawas dan kepala sekolah selama pelaksanaan supervisi.
  - 3) Penggunaan Instrumen Supervisi yang Tepat: Pengawas menggunakan instrumen supervisi yang valid dan reliabel, seperti rubrik penilaian manajerial, observasi langsung, atau wawancara.
  - 4) Fokus pada Pengembangan Manajerial: Supervisi berfokus pada aspek-aspek kunci manajerial kepala sekolah, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengambilan keputusan.
  - 5) Dokumentasi dan Pelaporan Supervisi: Setiap pelaksanaan supervisi terdokumentasi dengan baik, baik secara tertulis maupun digital, serta dilaporkan secara formal kepada pihak terkait.
  - 6) Partisipasi Aktif Kepala Sekolah: Kepala sekolah terlibat aktif dalam proses supervisi, memberikan tanggapan dan masukan yang relevan.
- c) Pembinaan dan Pendampingan. Pembinaan dan pendampingan adalah tahapan di mana pengawas memberikan bimbingan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah. Indikatornya meliputi:
- 1) Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Kepala Sekolah: Pengawas mengidentifikasi area di mana kepala sekolah memerlukan peningkatan atau pembinaan lebih lanjut (misalnya, kepemimpinan, manajemen kurikulum, pengelolaan keuangan).
  - 2) Pemberian Umpan Balik Konstruktif: Pengawas memberikan umpan balik yang bersifat konstruktif, jelas, dan didasarkan pada data evaluasi yang telah dikumpulkan.
  - 3) Penyusunan Rencana Pengembangan: Pengawas dan kepala sekolah bersama-sama menyusun rencana pengembangan yang berfokus pada peningkatan area manajerial yang lemah.

- 4) Pendampingan Berkelanjutan: Pengawas memberikan pendampingan yang terstruktur, baik melalui kunjungan rutin maupun bimbingan jarak jauh (seperti konsultasi online atau via telepon).
  - 5) Pengembangan Program Pelatihan: Kepala sekolah diarahkan untuk mengikuti program pelatihan atau workshop manajerial yang relevan dengan kebutuhan peningkatannya.
  - 6) Evaluasi dan Tindak Lanjut Pembinaan: Pengawas melakukan evaluasi berkala terhadap perkembangan kepala sekolah setelah proses pembinaan dan pendampingan.
- d) Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan. Monitoring dan evaluasi berkelanjutan merupakan proses pengawasan lanjutan setelah supervisi untuk menilai apakah ada kemajuan dalam kinerja kepala sekolah. Indikatornya meliputi:
- 1) Ketersediaan Data Kinerja Berkala: Pengawas mengumpulkan data berkala tentang kinerja kepala sekolah dari berbagai sumber (laporan keuangan, hasil penilaian guru, prestasi siswa, dll.).
  - 2) Frekuensi Monitoring: Monitoring dilakukan secara teratur sesuai dengan jadwal yang ditentukan dalam rencana supervisi.
  - 3) Metode Monitoring yang Digunakan: Pengawas menggunakan metode monitoring yang sistematis, seperti kunjungan langsung, pengamatan, atau peninjauan dokumen.
  - 4) Evaluasi Terhadap Pencapaian Tujuan: Pengawas mengevaluasi apakah tujuan supervisi yang ditetapkan di awal tercapai, dan apakah kepala sekolah telah menunjukkan peningkatan dalam aspek manajerial yang dibina.
  - 5) Tindak Lanjut Hasil Monitoring: Hasil monitoring dianalisis dan dijadikan bahan untuk tindakan lanjut, seperti perbaikan strategi supervisi, penyesuaian pembinaan, atau rekomendasi pelatihan lanjutan.
  - 6) Dokumentasi dan Pelaporan Monitoring: Pengawas menyimpan catatan yang baik terkait hasil monitoring, evaluasi, dan rekomendasi tindak lanjut, serta melaporkannya kepada pihak terkait (dinas pendidikan, yayasan, atau pihak sekolah).

- e) Masalah. masalah manajemen supervisi terkait dengan hambatan atau kendala yang menghambat efektivitas proses supervisi, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi. Masalah ini bisa muncul karena kurangnya kompetensi pengawas, ketidakjelasan tujuan supervisi, resistensi dari pihak sekolah, serta keterbatasan sumber daya seperti anggaran, waktu, dan fasilitas. Masalah tersebut mengakibatkan supervisi tidak berjalan optimal dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah dan mutu pendidikan. Indikator Masalah:
- 1) Kualitas supervisi yang rendah: Pengawas tidak memiliki kompetensi yang memadai dalam melakukan supervisi.
  - 2) Frekuensi supervisi yang tidak teratur: Supervisi hanya dilakukan pada momen tertentu, bukan berkelanjutan.
  - 3) Komunikasi yang tidak efektif: Kurangnya koordinasi antara pengawas, kepala sekolah, dan guru.
  - 4) Minimnya dukungan sumber daya: Keterbatasan fasilitas dan anggaran untuk program supervisi.
  - 5) Resistensi dari pihak sekolah: Guru atau kepala sekolah kurang merespons atau menerapkan rekomendasi pengawas.
  - 6) Kurangnya pengembangan profesional bagi pengawas: Pelatihan pengawas jarang dilakukan sehingga kurang memahami metode supervisi terbaru.
- f) Solusi. Solusi dalam manajemen supervisi adalah langkah-langkah atau strategi yang diterapkan untuk mengatasi hambatan yang muncul dalam proses supervisi. Solusi ini meliputi peningkatan kapasitas pengawas melalui pelatihan, implementasi supervisi yang terencana, memperkuat komunikasi antara pengawas dan sekolah, serta memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai. Dengan solusi yang tepat, diharapkan kinerja supervisi dapat meningkat sehingga kepala sekolah dan guru mendapatkan pendampingan yang lebih baik dalam menjalankan tugas mereka. Indikator Solusi:
- 1) Peningkatan kapasitas pengawas: Melalui pelatihan dan sertifikasi yang relevan untuk meningkatkan kemampuan supervisi.
  - 2) Supervisi berbasis rencana strategis: Supervisi harus dilakukan secara berkelanjutan dan terencana dengan target jelas.

- 3) Memperkuat komunikasi dan koordinasi: Pengawas, kepala sekolah, dan guru harus memiliki forum rutin untuk membahas hasil supervisi.
- 4) Dukungan sumber daya: Pemerintah dan sekolah perlu meningkatkan alokasi anggaran untuk mendukung pelaksanaan supervisi.
- 5) Meningkatkan partisipasi sekolah: Memberikan motivasi kepada guru dan kepala sekolah untuk menerima dan menerapkan masukan dari pengawas.
- 6) Program pengembangan profesional: Menyelenggarakan pelatihan reguler untuk pengawas guna meningkatkan pemahaman tentang metode manajemen dan supervisi pendidikan.

Indikator-indikator ini dapat membantu menilai efektivitas setiap tahapan supervisi pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah, serta memberikan ukuran yang jelas terhadap keberhasilan implementasi supervisi tersebut.

### **C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

#### 1) Tujuan

##### a) Tujuan Umum

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji "Manajemen Supervisi Pengawas dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Kepala Sekolah di MTS Swasta: Studi Kasus di Kabupaten Garut"

##### b) Tujuan Khusus

Penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk :

- I. Mengetahui, menganalisis dan mengkaji pengawas merencanakan kerja pendampingan, perencanaan program sekolah, pendampingan pelaksanaan program sekolah, dan pelaporan kinerja bersiklus untuk meningkatkan kinerja Kepala MTs swasta di Kabupaten Garut
- II. Mengetahui, menganalisis dan mengkaji kendala dan hambatan pelaksanaan program kepengawasan, pembinaan, pemantauan, kinerja, profesional PTK untuk meningkatkan kinerja Kepala MTs Swasta di Kabupaten Garut
- III. Mengetahui, menganalisis dan mengkaji mencari solusi dan upaya yang dilakukan pengawas untuk mengatasi hambatan dan kendala manajemen

supervisi pengawas untuk meningkatkan kinerja kepala MTs Kabupaten Garut

- IV. Mengetahui, menganalisis dan mengkaji merelevansi system nilai aspek dan kriteria manajemen supervisi pengawas untuk meningkat kinerja kepala MTs swasta Kabupaten Garut
- V. Mengetahui, menganalisis dan mengkaji Menghasilkan produk desain model hipotetik supervisi pengawas untuk meningkatkan kinerja kepala MTs Kabupaten Garut
- VI. Mengetahui, menganalisis dan mengkaji penilaian oleh pengawas terhadap kinerja manajerial kepala sekolah di MTs. Swasta Kabupaten Garut

## 2) Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam bidang manajemen supervisi pendidikan.

### a) Manfaat teoritis

- I. Pengembangan Konsep Supervisi Pendidikan: Penelitian ini akan memperkaya konsep supervisi pendidikan dengan fokus pada pengelolaan supervisi yang efektif untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah. Temuan-temuan penelitian diharapkan dapat mengontribusi pada penguatan teori supervisi pendidikan, terutama dalam konteks MTS swasta di Indonesia.
- II. Pemahaman tentang Hubungan Supervisi dan Kinerja: Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana proses supervisi pengawas berkontribusi pada peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah. Dengan demikian, dapat memperjelas hubungan antara efektivitas supervisi dengan kinerja kepemimpinan sekolah.
- III. Pengembangan Model Manajemen Supervisi: Hasil penelitian ini dapat berkontribusi pada pengembangan model manajemen supervisi yang lebih efektif, yang dapat diterapkan tidak hanya di MTS swasta tetapi juga di lembaga pendidikan lainnya. Model ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkuat konsep supervisi pendidikan yang berbasis data dan hasil evaluasi.

IV. Kontribusi terhadap Literatur Supervisi Berkelanjutan: Penelitian ini akan memberikan landasan teoritis terkait pentingnya supervisi yang berkelanjutan, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, serta monitoring dan evaluasi yang terus-menerus. Ini akan memperkuat kajian literatur yang sudah ada tentang praktik supervisi berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah.

b) Manfaat Praktis

Penelitian ini juga memiliki manfaat praktis yang signifikan, terutama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam dunia pendidikan, seperti pengawas sekolah, kepala sekolah, serta instansi terkait. Manfaat praktis dari penelitian ini antara lain:

- I. Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah: Penelitian ini akan memberikan pedoman praktis bagi pengawas dalam melakukan supervisi yang efektif, yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah. Dengan supervisi yang tepat, kepala sekolah akan lebih mampu mengelola tugas-tugas manajerial dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah mereka.
- II. Peningkatan Efektivitas Supervisi: Hasil penelitian ini akan memberikan rekomendasi praktis bagi pengawas MTS mengenai bagaimana melakukan supervisi secara efektif, dengan berfokus pada perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, serta monitoring dan evaluasi yang terus berkelanjutan. Ini akan membantu pengawas mengoptimalkan waktu dan sumber daya dalam menjalankan tugas supervisi.
- III. Panduan Pembinaan Kepala Sekolah: Bagi pengawas, penelitian ini dapat menjadi acuan untuk melakukan pembinaan dan pendampingan kepala sekolah secara lebih sistematis. Dengan adanya indikator-indikator supervisi yang jelas, pengawas dapat melakukan pembinaan yang terarah dan berbasis data, sehingga lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi kepala sekolah.
- IV. Peningkatan Kualitas Pendidikan: Dengan meningkatnya kinerja kepala sekolah sebagai hasil dari supervisi yang efektif, diharapkan mutu pendidikan di MTS swasta, khususnya di Kabupaten Garut, akan semakin baik. Hal ini

juga dapat memengaruhi sekolah-sekolah lain yang ada di wilayah tersebut untuk menerapkan praktik supervisi yang serupa.

- V. Rekomendasi Kebijakan bagi Lembaga Pendidikan: Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi lembaga pendidikan, baik di tingkat kabupaten maupun nasional, dalam merumuskan kebijakan supervisi pendidikan. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perumusan kebijakan yang mendukung penguatan supervisi dan peningkatan kinerja kepala sekolah di seluruh Indonesia.

Manfaat teoritis dan praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak positif yang berkelanjutan dalam peningkatan kualitas manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks supervisi kepala sekolah di lembaga pendidikan menengah seperti MTs. swasta.

#### **E. PERTANYAAN PENELITIAN**

1. Bagaimana pengawas merencanakan kerja pendampingan, perencanaan program sekolah, pendampingan pelaksanaan program sekolah, dan pelaporan kinerja bersiklus untuk meningkatkan kinerja Kepala MTs swasta di Kabupaten Garut?
2. Bagaimana kendala dan hambatan pelaksanaan program kepengawasan, pembinaan, pemantauan, kinerja, profesional PTK untuk meningkatkan kinerja Kepala MTs Swasta di Kabupaten Garut?
3. Bagaimana mencari solusi dan upaya yang dilakukan pengawas untuk mengatasi hambatan dan kendala manajemen supervisi pengawas untuk meningkatkan kinerja kepala MTs Kabupaten Garut?
4. Bagaimana merelevansi system nilai aspek dan kriteria manajemen supervisi pengawas untuk meningkatkan kinerja kepala MTs swasta Kabupaten Garut?
5. Menghasilkan produk apa desain model hipotetik supervisi pengawas untuk meningkatkan kinerja kepala MTs Kabupaten Garut?
6. Bagaimana penilaian yang dilakukan pengawas untuk meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah di MTS Swasta?

BAB II  
LANDASAN FILSAFAT, TEORI, SISTEM NILAI, KONSEP  
KEBIJAKAN MANAJEMEN SUPERVISI PENGAWAS UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA KEPALA MTs SWASTA

A. LANDASAN FILSAFAT

Secara bahasa filsafat memiliki makna cinta kebijaksanaan. Orang belajar filsafat karena ingin mengerti akan sesuatu dan selanjutnya mampu berbuat secara: a) Berfilsafat dapat diartikan pula berpikir secara mendalam, radie, berpikir sampai ke akar akarnya. Pada dasarnya di dalamnya isu isu pendidikan dengan problematika sejatinya tidak dapat dipisahkan. Filsafat memberikan arahan informasi kajian filsafat.

1. Landasan Filosofis Konstruktivisme

Terkait dengan penelitian ini, peneliti menjadikan filsafat konstruktivisme sebagai landasan filosofis. Konstruktivisme beranggapan pengetahuan hasil konstruksi pemikiran manusia, melakukan konstruksi pengetahuan, fenomena, lingkungan mereka. Bagi penganut konstruktivisme, , kemudian diterima secara langsung dari satu subjek kepada subjek lainnya, tetapi perlu diinterpretasikan terlebih dahulu oleh masing masing individu. Setiap individu harus mengkonstruksi pengetahuan mereka sendiri. Pengetahuan tidak terbentuk begitu saja, melainkan suatu proses yang terus berkembang dan berubah tergantung dari mana seorang pelajar tersebut mendapatkan pengetahuan dan meninterpretasikannya.

Konstruktivisme pendekatan untuk upaya sebagai Filsafat. Di Indonesia sendiri telah terjadi pergeseran dari filsafat behaviorisme kepada filsafat konstruktivisme. Hal ini tidaklah aneh, karena perkembangan zaman, filsafat dan teori dalam bidang pendidikan pun mengalami perubahan yang begitu cepat. Dari perspektif konstruktivisme. "Learning is view insight, representation develope (Borisov), upaya pembentukan struktur berbagai pembelajaran yang bersifat reflektif interpretative memungkinkan pengalaman sudut pandang menginterpretasikan pengetahuan tersebut. pembelajaran, gurunya, 1) pengetahuan individu maupun

dapat dialihkan dari guru kepada siswa dibangun oleh guru, melainkan oleh siswa sendiri, baik secara keaktifan siswa itu sendiri untuk melakukan penalaran; 2) pengetahuan selalu matang, menghidupkan suasana sesuai harapan; 3) Melihat bahwa siswa selalu memeriksa informasi baru yang berbeda dengan ketentuanketentuan lama dan mengoreksi. Keunggulan dari pembelajaran konstruktivistik, kekuatannya membangun kebebasan berpikir. Siswa dan guru merdeka dalam menentukan dan mengembangkan dengan niat yang tulus, kesadaran, penghayatan, kebutuhan akan ilmu, bukan dengan centered

## B. LANDASAN TEORI

Teori manajemen yang digunakan mengikuti rumusan G.R. Terry yang membagi fungsi-fungsi manajemen ke dalam empat bagian, controlling rolling (pengendalian). pertama, planning (perencanaan). Terry mengemukakan Perencanaan kegiatan pemilihan fakta dan mencari hubungan dari fakta-fakta tersebut, yang selanjutnya membuat dan menggunakan perkiraan-perkiraan sesuai dengan gambaran di masa dibutuhkan. Fungsi kedua, Terry mengemukakan tentang organizing, “berbagai aktivitas dibutuhkan menggapai untuk menunjang kegiatan di atas dibutuhkan pula penempatan orang-orang (pegawai yang sesuai dengan kompetensi mereka, Fungsi ketiga, actuating (pelaksanaan). Terry mengatakan “pelaksanaan memiliki makna menyiapkan segala supaya misi yang sama dengan pimpinan direncanakan dan diorganisasikan”. Fungsi keempat, controlling (pengendalian). Terry mengemukakan bahwa controlling, yaitu “proses penentuan atas apa yang harus dicapai, dan itulah yang disebut dengan standar Pendidikan sebagai sebuah program yang bersifat sistemik

Perilaku Organisasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa teori dimana Z merupakan yang baru diperkenalkan. diciptakan dan dikembangkan 1960an. Teori X mengatakan bahwa rata-rata manusia adalah orang yang malas dan egois, kurang berambisi, tidak menyukai perubahan, dan ingin diberitahu apa yang harus dilakukan. Teori Y menyatakan bahwa manusia adalah pembentuk dirinya dan lingkungannya secara aktif, bukan pasif. Mereka

ingin tumbuh dan memikul tanggung jawab. Cara terbaik untuk mengelolanya adalah dengan mengelolanya sesedikit mungkin. Teori Z dari William Ouchi berfokus pada peningkatan loyalitas pegawai terhadap Organisasi

Ketiga teori di atas dikembangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan dalam berbagai produksi organisasi terkait di abad ke-20. Pada abad ke-21, akibat perubahan model bisnis, otomatisasi proses produksi, perubahan teknologi & lingkungan bisnis, dan perubahan persepsi masyarakat, organisasi bertransformasi menjadi entitas global baru teori dalam perilaku organisasi disebut Teori A (Teori Akuntabilitas) telah dikembangkan. Dalam disertasi ini, peneliti telah mencoba membandingkannya keempat manusia ini teori meningkatkan . Kerangka model manajemen supervisi teori A dalam anorganisasi juga dibahas. Disertasi ini juga mempertimbangkan dampak teori A terhadap kinerja organisasi modern Manajemen sumber daya manusia dalam perilaku keorganisasian (Organizational Behaviour) menemukan pentingnya masa lalu setelah industrialisasi untuk meningkatkan produktivitas melalui peningkatan efisiensi manajer dan pegawai.

Menjadi subjek ilmiah yang mempelajari kinerja organisasi, Organizational Behaviour terdiri dari analisis perilaku manusia dalam kelompok ketika mengambil keputusan. Hal ini terutama berfokus pada dampak biasanya Organizational Behaviour diterapkan upaya untuk menciptakan organisasi bisnis yang lebih efisien dalam mengubah internal dan lingkungan luar studi. Tujuan utama Organisasi adalah: (1) Untuk menggambarkan secara sistematis bagaimana kondisi orang berperilaku, (2) Untuk memahami mengapa orang berperilaku seperti itu, (3) di bawah berbagai Memprediksi masa depanperilaku karyawan, dan (4) Mengontrol (5) Untuk mengetahui bagaimana orang dapat dimotivasi dan diarahkan pada tujuan mereka tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Strategi kemenangan manajemen Sumber Daya Manusia di Organisasi Perilaku nasional terdiri dari beberapa teori diantaranya Z baru memperkenalkan A terkait dengan keberhasilan organisasi melalui kinerja. X dan Y. X mengatakan bahwa rata-rata manusia adalah orang yang malas dan egois, kurang berambisi, tidak menyukai perubahan, dan ingin menjadi lebih baik. diberitahu apa yang

harus dilakukan. Teori Y menyatakan bahwa manusia adalah pembentuk dirinya dan lingkungannya secara aktif, bukan pasif. Mereka ingin tumbuh dan memikul tanggung jawab. Maka, cara terbaik untuk mengelolanya adalah dengan mengelolanya sesedikit mungkin. Teori Z dari Dr. William Ouchi juga disebut gaya ledakan pada pegawai terhadap organisasi pekerjaan pegawai, Ketiga dikembangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan di berbagai organisasi terkait produksi pada abad ke-20. Namun di abad ke-21, karena perubahan model bisnis, otomatisasi proses produksi, perubahan teknologi & lingkungan kewirausahaan, dan perubahan persepsi masyarakat, organisasi bertransformasi menjadi entitas global sebuah teori baru dalam perilaku organisasi yang disebut Teori A (Teori Akuntabilitas). baru-baru ini dikembangkan oleh Dr. Aithal P. S. dan Dr. Suresh Kumar. Dalam disertasi ini, peneliti mencoba membandingkan keempat teori motivasi kinerja pegawai di atas dengan mempertimbangkan postulat dasar dan ciri khasnya. Empat konstruk utama Teori A adalah menetapkan Target, memberikan Tanggung Jawab, Pemantauan berkelanjutan dan menjaga Akuntabilitas (TRMA). Pengaruh kemajuan teknologi terhadap persepsi masyarakat serta keberlanjutan dan kesuksesan organisasi juga dibahas.

Teori X: Dibuat dan dikembangkan oleh Douglas McGregor teori menggambarkan kontras yang berlawanan mengenai dimotivasi kinerja membentuk bagi pesimistis. Hal pegawai menyukai pekerjaan dan menghindarinya jika memungkinkan, kurang bertanggung jawab, mempunyai sedikit ambisi dan mencari rasa aman. Dia menghindar dari pekerjaan, dan berorientasi pada tujuan individu. Secara umum, manajer gaya Teori X percaya bahwa pegawai mereka kurang cerdas dibandingkan manajer, lebih malas dibandingkan manajer, atau bekerja semata-mata untuk mendapatkan pendapatan yang berkelanjutan. Karena asumsi ini, Teori X menyimpulkan rata-rata tenaga kerja lebih efisien di bawah pengawasan ketat dan pendekatan manajemen otoriter. Oleh karena itu, Teori X percaya bahwa semua tindakan harus ditelusuri dan individu yang bertanggung jawab diberi hadiah langsung atau teguran sesuai dengan hasil tindakan tersebut. Gaya manajerial ini lebih efektif bila digunakan

untuk memotivasi tenaga kerja yang pada dasarnya tidak termotivasi untuk bekerja

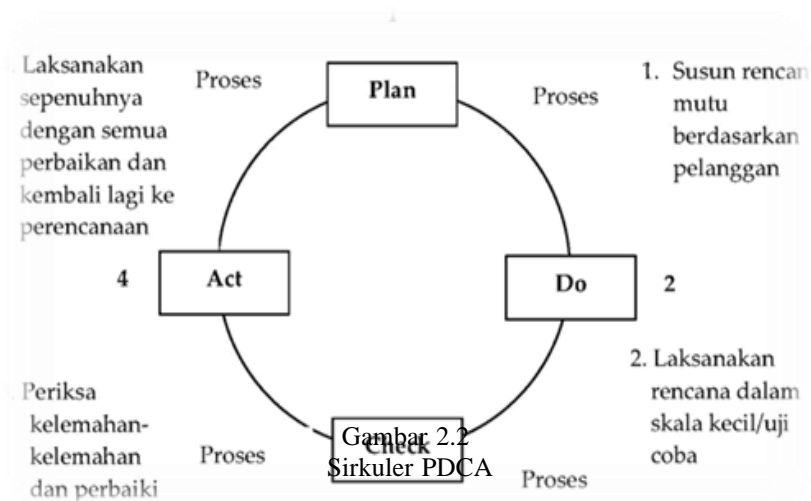
Teori Y menyatakan bahwa bekerja sama alaminya dengan bermain atau istirahat, manusia pada dasarnya tidak malas, mereka menjadi seperti itu karena pengalaman. Orang menjalankan pengarahannya dan pengendalian diri dalam mencapai tujuan yang menjadi komitmennya. Manusia mempunyai potensi. Dalam kondisi yang tepat mereka belajar menerima dan mencari tanggung jawab. Mereka memiliki imajinasi, kecerdasan dan kreativitas yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. Dengan asumsi tersebut peran manajerial adalah mengembangkan potensi yang ada pada karyawan dan membantu mereka mengeluarkan potensi tersebut menuju tujuan bersama.

Teori Y mengasumsikan bahwa orang-orang dalam angkatan kerja memiliki motivasi internal, menikmati pekerjaan mereka di perusahaan, dan bekerja untuk memperbaiki diri tanpa imbalan langsung sebagai imbalan. Pegawai Teori Y dianggap sebagai salah satu aset paling berharga bagi organisasi, dan benar-benar menggerakkan kerja internal perusahaan. Juga, Teori Y menyatakan bahwa ini pegawai tertentu mampu mengatasi tantangan yang mungkin mereka hadapi, dan senang meningkatkan kinerja pribadi mereka. Pekerja juga cenderung bertanggung jawab penuh atas pekerjaannya dan tidak memerlukan pengawasan terus-menerus agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan berstandar lebih tinggi

Teori Z: dibangun atas dasar pemikiran bahwa bukanlah teknologi yang penting dalam menghitung efisiensi organisasi. Tapi 'cara khusus mengelola orang. Ini adalah gaya pengelolaan yang berfokus pada filosofi perusahaan yang kuat, budaya perusahaan yang berbeda, pengembangan staf jangka panjang, dan pengambilan keputusan secara konsensus. Keinginannya, mengembangkan tenaga kerja yang memiliki loyalitas lebih untuk tetap bekerja dan permanen dalam karirnya. Teori ini beranggapan bahwa pekerja cenderung membangun bahagia, akrab orang-orang yang bekerja, bekerja bersama Mereka menghargai lingkungan kerja yang menganggap budaya keluarga, tradisi, dan institusi sosial sama

pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, skala pelaksanaannya dalam pemeriksaan misalnya diagram histogram, dan jika. perbaikan karena itu,

Model Walter Shewhart pada tahun 1929 dan dipopulerkan model peningkatan kualitas untuk pembelajaran, dan untuk peningkatan produk dan proses. Deming menganjurkan penggunaan PDCA sebagai siklus umpan balik berkelanjutan untuk menganalisis, mengukur, dan mengidentifikasi sumber variasi dari persyaratan pelanggan dan mengambil tindakan korektif.



Pendekatan PDCA terhadap manajemen kualitas adalah pendekatan berkelanjutan yang menjaga proses tetap terkendali, mencegah ketidaksesuaian, dan mendorong perubahan inovatif dan terobosan untuk memastikan peningkatan kualitas dan kinerja. Peningkatan kualitas mengarah pada peningkatan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan produk dan proses lebih lanjut. Dengan demikian, siklus PDCA berlangsung sebagai proses berkelanjutan untuk 1) meningkatkan kualitas produk dan proses. 2) untuk memecahkan masalah 3) Menerapkan perubahan 4) Menguji langkah-langkah peningkatan dalam skala kecil sebelum diluncurkan dalam skala besar;;

- 1) Plan (P): Ini adalah fase perencanaan: Masalah diidentifikasi. Karyawan organisasi diminta untuk mengajukan pertanyaan mereka. Penyebab utama

masalah ditemukan. Kumpulkan dan susun data dan alat yang terkait dengan penyelesaian masalah.

- 2) Do (D): Ini adalah fase implementasi: Atur solusi untuk masalah yang teridentifikasi. Anda perlu mengembangkan berbagai strategi untuk menyelesaikan masalah.
- 3) Check (C): Ini adalah fase peninjauan: tinjau dan bandingkan situasi sebelum dan sesudah penerapan solusi.
- 4) Act (A): Ini adalah fase solusi perbaikan: Dalam dunia yang ideal, setelah tiga fase pertama, semua pengetahuan tersedia untuk memperkenalkan proses baru atau produk baru dalam skala besar. Tim sekarang dapat menerapkan solusi yang dirancang dengan baik dan merencanakan solusi untuk siklus perbaikan.

Prinsip manajemen, disarikan sebagai berikut: (1) Menciptakan konsistensi tujuan terhadap peningkatan produk dan layanan. Organisasi mengalokasikan sumberdaya untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang daripada memfokuskan pada keuntungan jangka pendek. (2)merencanakan ke masa depan sebagai “crippling disease”, bahkan upaya mengejar keuntungan jangka pendek dapat mengakibatkan mutu yang rendah atau produk dan layanan yang cacat sehingga menghambat produktivitas dan kapabilitas kompetitif organisasi.

### C.. LANDASAN SISTEM NILAI MANAJEMEN SUPERVISI PENGAWAS

Dalam dunia kependidikan, Achmad Sanusi (370.114 ACH s.2(2) 2024) membahas enam sistem nilai dalam buku Sistem Nilai, yaitu: Landasan pendidikan mempunyai fungsi sebagai dasar atau titik tolak praktek suatu pendidikan atau studi pendidikan. Asumsi-asumsi pendidikan akan diadopsi oleh tenaga pendidikan agar dapat menjadikan pandangan atau dasar konseptual praktek pendidikan atau studi pendidikan yang berlangsung. Jenis-jenis landasan pendidikan adalah: (a) agama atau pandangan yang berasal dari sisi agama religius. (b)Landasan filsafat yaitu asumsi atau pandangan yang berasal dari sisi filsafat atau pandangan kehidupan.(c)Landasan hukum yaitu asumsi atau pandangan yang berasal dari peraturan perundang-undangan. (d)landasan Aspek nilai dan sikap mengembangkan diri

Standar Pengawas Madrasah memiliki nilai kompetensi minimal sebagai berikut; (a) Nilai pengenalan diri, mengembangkan diri, dan memberdayakan diri serta kreativitas dan pengambilan keputusan; (b) Nilai mengembangkan kemitraan dan tim kerja, serta gaya kerja dan penyelesaian konflik; (c) Standar nilai manajemen supervisi pengawas madrasah berdimensi Nilai standar kepribadian dan Nilai standar instrument administrasi. Model deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dari Kompetensi Teknis sikap dapat diamati, diukur dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Fungsi nilai pengembangan instrumen pemetaan pengembangan

Berkaitan dengan pengembangan komponen model kompetensi kepala sekolah menunjukkan kualitas diri sebagai berikut; (a) spiritual dengan pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi, dan memiliki orientasi berpusat pada peserta didik; (b) kemampuan Kepala Sekolah untuk memberdayakan warga satuan Pendidikan; (c) berkolaborasi dengan warga satuan pendidikan dan masyarakat; (d) serta terlibat dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan kualitas satuan pendidikan; (e) indikator: pemberdayaan warga satuan pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran; (f) kolaborasi untuk peningkatan kualitas satuan pendidikan; dan keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan kualitas satuan pendidikan; (g) kemampuan Kepala Sekolah untuk mengembangkan visi dan budaya belajar satuan pendidikan, menerapkan kepemimpinan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, serta mengelola sumber daya secara efektif, transparan, dan akuntabel; (h) pengembangan visi dan budaya belajar satuan pendidikan; (i) kepemimpinan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik;

Level kompetensi Kepala MTs swasta terdiri atas sebagai berikut;

- 1) level 1 merupakan tingkat penguasaan kompetensi paham;
- 2) level 2 merupakan tingkat penguasaan kompetensi dasar;
- 3) level 3 merupakan tingkat penguasaan kompetensi menengah;
- 4) level 4 merupakan tingkat penguasaan kompetensi mumpuni; dan
- 5) Penguasaan kompetensi ahli.

Landasan sistem nilai supervisi pendidikan terdiri dari landasan teologis, landasan yuridis, dan prinsip-prinsip supervisi:

1. **Landasan teologis:** Landasan agama yang menjadi dasar moral etika dalam supervisi

Landasan teologis pendidikan multikultural dalam agama Islam yang terdapat berorientasi untuk mempersiapkan hamba Tuhan Al Quran dan Hadits sebagai landasan hidupnya. Penelitian disertasi ini disusun atas landasan teologis dengan merujuk Al Quran Al Maidah ayat 48, sebagai berikut;

وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ ۗ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ ۗ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ۗ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ۗ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۗ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ٤٨

Artinya: "Kami telah menurunkan kitab suci (Al-Qur'an) kepadamu (Nabi Muhammad) dengan (membawa) kebenaran sebagai pembenar kitab-kitab yang diturunkan sebelumnya dan sebagai penjaganya (acuan kebenaran terhadapnya). Maka, putuslah (perkara) mereka menurut aturan yang diturunkan Allah dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu mereka dengan (meninggalkan) kebenaran yang telah datang kepadamu. Untuk setiap umat di antara kamu Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Seandainya Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikanmu satu umat (saja). Akan tetapi, Allah hendak mengujimu tentang karunia yang telah Dia anugerahkan kepadamu. Maka, berlomba-lombalah dalam berbuat kebaikan. Hanya kepada Allah kamu semua kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang selama ini kamu perselisihkan."

Ayat ini mengandung pengertian sebagai berikut (a) Program dan kurikulum merupakan panduan (*guidance*) yang dijadikan pegangan bagi setiap insan pendidikan dalam mewujudkan tujuan pendidikan. (b) Kesan dalam suatu komunitas hendaknya ada seseorang mempelajari ilmu agama (*tafaqquh fid din*). Hal ini dimaksudkan memberikan pencerahan kepada masyarakat tentang agama Islam setelah selesai menjalankan program pendidikan di lembaga formal (c) memberikan pesan bahwa isi program dan kurikulum harus memuat beberapa nilai, yaitu (1) "tilawah" di dalamnya memuat penguatan tauhid dengan ayat ayat Quraniyah maupun Kauniyah, (2) "tazkiyah", yaitu pembentukan akhlak mulia, (3) "ta'lim", yaitu transfer ilmu. Ayat di atas. Pengawasan kegiatan proses

keberlangsungan profesional PTK dalam meningkatkan keprofesionalan guru dan kinerja kepala madrasah.

Hal ini dimaksudkan memberikan pencerahan kepada masyarakat tentang agama Islam setelah selesai menjalankan program pendidikan di lembaga formal memberikan pesan bahwa isi program dan kurikulum harus memuat beberapa nilai, yaitu (1) “tilawah” di dalamnya memuat penguatan tauhid dengan ayat ayat Quraniyah maupun Kauniah, (2) “tazkiyah”, yaitu pembentukan akhlak mulia, (3) “ta’lim”, yaitu transfer ilmu. Ayat di atas. Pengawasan kegiatan proses keberlangsungan profesional PTK dalam meningkatkan keprofesionalan guru dan kinerja kepala madrasah.

2. **Landasan yuridis:** Landasan dari Undang-Undang dan regulasi lain yang menjadi payung hukum dan pedoman teknis

Perdirjen GTK No.7327/2023 Model Kompetensi, sosial profesional sebagai kompetensi teknis, selain kompetensi manajerial dan kompetensi sosial budaya. pertimbangan guru yang diberi tugas melalui transformasi pembelajaran yang berpihak kepada peserta didik; ketentuan terkait model kompetensi kepemimpinan sekolah dalam Peraturan Ditjen GTK No. 6565/B sudah tidak sesuai dengan peran Kepala Sekolah dalam implementasi kebijakan Merdeka Belajar sehingga perlu dicabut; berdasarkan pertimbangan menetapkan Peraturan Ditjen GTK tentang model. sikap dapat diamati, diukur dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Fungsi nilai pengembangan instrumen pemetaan pengembangan untuk berkelanjutan bagi kepala sekolah, inti kegiatan supervisi manajerial pengawasan dan pembinaan terhadap pengelolaan dan administrasi sekolah. Dengan demikian fokus supervisi ini ditujukan pada pelaksanaan bidang garapan manajemen sekolah, yang antara lain meliputi:(a) manajemen kurikulum sekolah dan pembelajaran sekolah,(b) kesiswaan,(c) sarana dan prasarana sekolah,(d) tenaga pendidik,(e) keuangan sekolah,(f) hubungan sekolah dengan masyarakat, dan(g) pelayanan khusus.

3. Prinsip-manajemen supervisi: untuk meningkatkan kinerja MTs swasta

Dalam pedoman pelaksanaan tugas pengawas sekolah/madrasah supervisi manajerial yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang dilaksanakan secara obyektif, langsung dan terus menerus (berkesinambungan) tanpa membedakan mana yang bersifat kelompok atau perorangan bertujuan untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya. Manajemen supervisi pengawas melakukan pendekatan, alat, teknik dan proses pengelolaan sumber daya untuk membawa kepada perubahan dari keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diinginkan yaitu pengelolaan manajerial MTs swasta, agar kinerja mereka menjadi lebih baik. Dalam organisasi, perubahan itu meliputi individu, tim, organisasi, struktur, proses, pola pikir dan budaya kerja. Adapun konsep dasar manajemen perubahan sederhana adalah sebagai berikut: Pada level madrasah, maka dapat dinyatakan bahwa, manajemen perubahan madrasah untuk kondisi madrasah diharapkan. Manajemen perubahan sering diartikan sebagai manajemen transisi dan transformasi. mengubah struktur organisasi madrasah, kultur madrasah, tugas-tugas, teknologi, dan perilaku warga madrasah (Manning & Curtis,). Pengawas sebagai agen manajemen perubahan harus selalu memperhatikan adanya faktor-faktor kuat yang menghambat perubahan. Faktor-faktor penghambat tersebut perlu dikelola agar berubah menjadi faktor pendorong perubahan. Penulis mendisertasikan;

- a) Pengawas madrasah perlu memperhatikan adanya faktor penghambat dalam melaksanakan manajemen perubahan. Pengawas madrasah sesuai dengan lingkup tugasnya dalam membina madrasah dapat memberdayakan sumber daya madrasah sesuai dengan struktur organisasi dan tupoksinya dalam merespon perubahan yang terkait dengan tugas lembaga menuju merdeka belajar.
- b) Perubahan yang telah dilaksanakan harus dikontrol agar rencana perubahan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan terwujud hasilnya. Hussey (2000) menyatakan terdapat paling tidak 10 (sepuluh) penyebab kegagalan dalam melaksanakan perubahan sebagai berikut: 1) Implementasi perubahan

memerlukan waktu lebih lama dari yang diperkirakan; 2) Banyak masalah yang tidak teridentifikasi sebelumnya; 3) Aktivitas perubahan tidak cukup terorganisir; 4) Aktivitas dan krisis bersaing memecahkan perhatian sehingga keputusan dan rencana tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya; 5) Satuan kerja dibawah (kepala madrasah, guru, dan tendik) kurang memiliki kapabilitas untuk melakukan perubahan; 6) Instruksi dan pelatihan yang diberikan kepada SDM Madrasah tidak cukup; 7) Faktor eksternal yang tidak terkendali berdampak serius terhadap implementasi perubahan; 8) Kepala Madrasah binaan tidak cukup dalam memberikan arahan dan lemah dalam kepemimpinan; 9) Tugas pokok implementasi tidak terdefiniskan secara rinci; 10) Sistem informasi yang tersedia tidak cukup untuk memonitor implementasi.

- c) Keberhasilan dalam manajemen perubahan tidak dapat terlepas dari control kegiatan, Proses kontrol pada dasarnya menjamin akuntabilitas proses dan hasil. Perubahan merupakan rangkaian dari kegiatan manajemen perubahan. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka memastikan bahwa proses perubahan bentuk dari penjaminan proses dan hasil perubahan ini bisa berupa kegiatan monitoring/pengawasan/supervisi dan evaluasi keterlaksanaan program perubahan yang telah ditentukan kualitas pendidikan madrasah di Indonesia, haruslah diawali dengan pengembangan sumber daya pengelola madrasah secara utuh, setidaknya ada tiga pemangku kepentingan yang paling bertanggung jawab dalam rangka peningkatan mutu pendidikan madrasah di Indonesia pada era merdeka belajar ini, yakni (1) keberadaan guru yang kompeten dan profesional, (2) sosok kepala madrasah yang handal (3) peran dan fungsi pengawas yang komprehensif sebagai agen manajemen perubahan. Dari ketiga sosok yang paling strategis dalam pengembangan madrasah menuju madrasah yang baik adalah keberadaan
- d) Penting menjamin keberlangsungan proses pembelajaran peserta didik, baik dari aspek proses, pelaksanaan, evaluasi dan supervisi akademik, sehingga madrasah akan menjadikan peningkatan prestasi belajar peserta didik sebagai target utama dalam outcome pembelajarannya.

- e) Pengawas didukung oleh tendik madrasah adalah penanggungjawab tertinggi madrasah yang salah satu tugas dan kompetensi yang harus dimiliki adalah kemampuan melakukan supervisi kepada Kepala, guru dan tenaga kependidikan di madrasah.
- f) Manajemen supervisi terhadap penyelenggara sekolah merupakan dukungan yang diberikan oleh pejabat fungsional, khususnya Pengawas madrasah, untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengelola lembaga pendidikan. Mencermati bidang manajemen dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai penunjang penerapan pembelajaran merupakan tujuan utama supervisi manajerial
- g) Pengawas madrasah merupakan pejabat fungsional yang mempunyai angka kredit, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 21/2010. Secara hukum, penyelenggara sekolah tidak bisa dimintai keterangan jika mempertimbangkan sejumlah peraturan perundang-undangan yang sudah ada mengenai pendidikan
- h) Pengawas bersikap lebih optimis, berdedikasi tinggi, dan mampu mengambil tanggung jawab agar keseluruhan kegiatan penyelenggaraan suatu organisasi pendidikan dapat terlaksana dengan tingkat produktivitas yang tinggi. Mereka juga harus mendukung kepala sekolah dalam upayanya menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga pendidikan, memberikan bantuan profesional berupa penyegaran, konsultasi, penyuluhan, dan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kemampuan lainnya, dapat dilakukan upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah. Supervisor atau mereka yang dikenal luas sebagai supervisor dapat memberikan layanan tersebut
- i) Pengawas madrasah yang dapat berkoordinasi dengan seluruh pengelola sekolah binaan dan membangun hubungan kooperatif dengan mereka merupakan kunci efektivitas proses pengawasan manajemen, yang pada gilirannya mempengaruhi seberapa baik pendidikan diberikan di kelas. Menurut Ekawaty et al., (2018), Mengingat pengelolaan lembaga pendidikan,

khususnya pendidikan dasar, masih sangat tertinggal, maka upaya untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah menjadi sangat penting saat ini.

- j) Pengawas harus mampu: (1) melaksanakan perencanaan program, meliputi proses perencanaan awal, strategi perancangan perencanaan program, standar atau indikator keberhasilan pencapaian tujuan; (2) melaksanakan pelaksanaan program, termasuk pendelegasian tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan tanggung jawab; (3) membina komunikasi yang baik dengan seluruh warga sekolah
- k) Pengawasan madrasah merupakan suatu kegiatan pengawasan yang dalam konteks manajemen fungsi. Goerge R. Terry menyatakan ada empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengendalikan (Awaludin dan Hendra, 2018). Sebuah organisasi atau lembaga apa pun, termasuk satuan pendidikan, sekolah/madrasah, apabila melaksanakan seluruh fungsi manajemen dengan tertib dan baik, diyakini bahwa organisasi akan berada pada jalur yang benar sehingga mencapai tujuan yang diinginkan dapat dicapai

Beberapa prinsip yang harus dipenuhi dalam supervisi manajerial, adalah: (1) 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. (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 objektif. Dalam menyusun,

melaksanakan dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi harus objektif. Objektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah.

Dalam melaksanakan supervisi manajerial, seorang pengawas harus Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program sekolah-sekolah binaannya.

1. Menyusun metode kerja dan berbagai instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan.
2. Membina kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).
3. Membina kepala sekolah dalam melaksanakan administrasi satuan pendidikan meliputi administrasi kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, keuangan, lingkungan sekolah dan peran serta masyarakat.
4. Membantu kepala sekolah dalam menyusun indikator keberhasilan mutu pendidikan di sekolah.
5. Membina staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya.
6. Memotivasi pengembangan karir kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
7. Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan pada sekolah-sekolah binaannya dan menindak lanjutinya untuk perbaikan mutu pendidikan dan program pengawasan berikutnya.
8. Mendorong guru dan kepala sekolah untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya.
9. Menjelaskan berbagai inovasi dan kebijakan pendidikan kepada guru dan kepala sekolah.

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

1. Konseptor yaitu menguasai metode, teknik, dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah;

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

#### D. LANDASAN TEORITIS DAN KONSEP MANAJEMEN SUPERVISI PENGAWAS UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KEPALA MTS SWASTA

##### 1. Manajemen Supervisi Pengawas Madrasah

Dalam melaksanakan supervisi pengawas diharuskan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan standar nasional pendidikan yang meliputi delapan komponen, yaitu: (a) standar isi sekolah, (b) standar kompetensi lulusan sekolah, (c) standar proses pembelajaran, (d) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (e) standar sarana dan prasarana sekolah, (f) standar pengelolaan sekolah, (g) standar pembiayaan, dan (h) standar penilaian. Tujuan supervisi terhadap kedelapan aspek tersebut adalah agar sekolah terakreditasi dengan

maksimal dan dapat memenuhi standar nasional pendidikan., berkaitan pengelolaan atau pengaturan sekolah. Sebagaimana diketahui dalam satu dekade terakhir telah dikembangkan rancangan manajemen berbasis sekolah (MBS), sebagai bentuk pandangan baru pengelolaan dari pusat ke instansi dibawahnya yang memberikan otonomi kepada pihak sekolah dan meningkatkan peran serta masyarakat. Pengawas dituntut dapat menjelaskan sekaligus mengintroduksi model inovasi manajemen ini sesuai dengan konteks sosial budaya serta kondisi internal masing-masing sekolah. Supervisi Manajerial Supervisi suatu kegiatan dalam bentuk bimbingan atau pembinaan yang dilakukan oleh pengawas dalam rangka membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna untuk meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran disuatu sekolah. Supervisi yang dimaksudkan dipusatkan pada dua aspek yakni manajerial dan akademik. Supervisi manajerial mengfokuskan pada observasi secara langsung pada segi pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (supporting) terlaksananya pembelajaran di suatu instansi pendidikan

. Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, pengawas sekolah/madrasah berperan sebagai : (1) mentor sekaligus pembina yang diharapkan dapat merealisasikan progam yang telah disusun dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah, (2) pengawas dalam menentukan kelemahan dan menganalisa potensi sekolah, (3) pusat informasi pengembangan mutu sekolah, dan (4) penilai yang tangguh terhadap hasil binaan dari pengawas.



#### Gamabar 2.4 Implentasi Peran Pengawas

Peran pengawas sekolah yang bisa dilakukan oleh Pengawas dalam implementasi kurikulum saat ini, yaitu

- a) Pengawas sebagai fasilitator. 1) Pengawas dapat memfasilitasi 2) Perencanaan program pelatihan kurikulum merdeka. 3) Pengawas bisa berkolaborasi dengan narasumber lain untuk memperkuat pemahaman sekolah binaan. 4) Pemetaan kesiapan sekolah melaksanakan kurikulum merdeka. Pengawas bisa merekomendasikan sekolah untuk kesiapannya. Pengawas memiliki peran dalam implementasi kurikulum merdeka sebagai. Pengawas bisa berkolaborasi dengan narasumber lain untuk memperkuat pemahaman sekolah binaan.
- b) Pengawas sebagai coach, melakukan pendampingan terhadap guru dan kepala sekolah dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada mereka untuk memecahkan permasalahannya sendiri terkait implementasi kurmer. pengawas perlu menguasai 3 prinsip dalam proses coaching yaitu Seni Bertanya Seni Mendengar dan Seni menangkap kata kunci Pengawas sebagai coach adalah melakukan pendampingan terhadap guru dan Kepala Sekolah dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada mereka untuk memecahkan permasalahannya sendiri terkait implementasi kurmer.
- c) Pengawas sebagai mentor, memberikan bimbingan atau arahan kepada kepala sekolah dan guru untuk menerapkan kurikulum merdeka sesuai dengan harapan. Sebagai Mentor, pengawas tidak boleh berhenti belajar dan selalu memberikan semangat kepada sekolah binaanya. Pengawas sebagai mentor adalah memberikan bimbingan atau arahan kepada Kepala Sekolah dan guru untuk menerapkan kurikulum merdeka sesuai dengan harapan. Sebagai Mentor, pengawas tidak boleh berhenti belajar dan selalu memberikan semangat kepada madrasah binaanya.

- d) Trainer, Pengawas diharapkan menguasai materi kurikulum merdeka, mulai dari kerangka dasar kurikulum sampai dengan penyusunan modul ajar dan modul proyek. Sehingga bisa melatih dan membimbing guru dan kepala sekolah. Selanjutnya Pengawas diharapkan menguasai materi kurikulum merdeka, mulai dari kerangka dasar kurikulum sampai dengan penyusunan modul ajar dan modul proyek. Sehingga bisa melatih dan membimbing guru dan kepala sekolah.
- e) Pengawas sebagai executor, bekerja sama dengan kepala sekolah serta guru mengembangkan kerangka dasar kurikulum merdeka. Posisinya sebagai bagian dari penyusunan perangkat kurikulum merdeka.

Pengawas sekolah bertanggung jawab untuk membina dan mengawasi jalannya proses pendidikan. Pendidik atau guru dibimbing dalam kegiatan supervise pendidikan, sehingga proses pendidikan berlangsung kondusif dan efektif, serta menghasilkan peserta didik yang bermutu dan berkualitas. Pengawas madrasah diharapkan meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan

Untuk mendukung transformasi peran pengawas sekolah berperan mendampingi kepala sekolah perlu adanya perubahan pada kompetensi pengawas sekolah. Model kompetensi pengawas sekolah menurut Perdirjen 7328/ 2023 tentang model kompetensi pengawas sekolah yang relevan dengan tugas pengawas sekolah. dibutuhkan agar pendampingan terlaksana sesuai visi dan arah kebijakan Merdeka Belajar. Dalam peran baru ini, kompetensi pengawas sekolah yang sebelumnya belum dirumuskan, seperti kebiasaan refleksi, kolaborasi, resmi diadopsi ke dalam indikator kompetensi. pengawas dengan tiap indikator yang relevan dengan tugas pengawas sekolah guna memfasilitasi pengawas sekolah merefleksikan kompetensinya relevan dengan transformasi pembelajaran. Mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003, pengawas sekolah termasuk dalam kategori tenaga kependidikan. Berdasarkan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 57 tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, kompetensi tenaga kependidikan terdiri atas:

1. Kompetensi Kepribadian, kemampuan pengawas sekolah dalam menunjukkan kualitas diri melalui kematangan moral, emosi, dan spiritual untuk berperilaku

sesuai dengan kode etik, pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi, dan memiliki orientasi berpusat pada peserta didik.

2. Kompetensi Sosial, kemampuan pengawas sekolah berkolaborasi dengan kepala sekolah, rekan sejawat, dan masyarakat, serta keterlibatan dengan pemangku kepentingan, organisasi profesi, dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
3. Kompetensi Profesional, kemampuan pengawas sekolah dalam mendampingi kepala sekolah untuk melakukan pengembangan diri, pengembangan satuan pendidikan, dan mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan dalam peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

Kompetensi merepresentasikan tingkat penguasaan kompetensi pada setiap indikator kompetensi yang melingkupi setiap kompetensi teknis pengawas sekolah, mengenai tingkat penguasaan kompetensi, mulai dari level terendah sampai dengan tertinggi, adalah sebagai berikut:

- 1) Level 1 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Paham Pemaknaan level penguasaan kompetensi ini ditunjukkan dengan kemampuan pengawas sekolah memahami pengetahuan tentang prinsip-prinsip teori dan praktik dalam pengelolaan diri, pengelolaan relasi, serta pengelolaan pendampingan terhadap kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berorientasi pada peserta didik
- 2) Level 2 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Dasar Pemaknaan level penguasaan kompetensi ini ditunjukkan dengan kemampuan pengawas sekolah menerapkan pengetahuan tentang prinsip-prinsip teori dan praktik dalam pengelolaan diri, pengelolaan relasi, serta pengelolaan pendampingan terhadap kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berorientasi pada peserta didik.
- 3) Level 3 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Menengah Pemaknaan level penguasaan kompetensi ini ditunjukkan dengan kemampuan pengawas sekolah menganalisis pengetahuan tentang prinsip-prinsip teori dan praktik dalam strategi pengelolaan diri, pengelolaan relasi, serta pengelolaan pendampingan

terhadap kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berorientasi pada peserta didik.

- 4) Level 4 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Mumpuni Pemaknaan level penguasaan kompetensi ini ditunjukkan dengan kemampuan pengawas sekolah mengevaluasi hasil analisis untuk mengembangkan pengetahuan tentang prinsip-prinsip teori dan praktik dalam strategi pengelolaan diri, pengelolaan relasi, serta pengelolaan pendampingan terhadap kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berorientasi pada peserta didik.
- 5) Level 5 - Tingkat Penguasaan Kompetensi Ahli Pemaknaan level penguasaan kompetensi ini ditunjukkan dengan kemampuan pengawas sekolah membimbing rekan sejawat dengan agensi diri untuk mengembangkan dan menggunakan pengetahuan tentang prinsip-prinsip teori dan praktik dalam strategi pengelolaan diri, pengelolaan relasi, serta pengelolaan pendampingan terhadap kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berorientasi pada peserta didik. Uraian lengkap tingkat penguasaan kompetensi pada setiap sub-indikator dijabarkan dalam Kerangka Operasional Model Kompetensi Pengawas Sekolah pada bagian selanjutnya.

Berdasarkan pengorganisasian kompetensi, kerangka operasional model kompetensi pengawas sekolah yang menggambarkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap, serta tingkat penguasaan kompetensi (Level 1 s.d. 5) yang harus dimiliki oleh seorang pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas profesinya.

#### 1. Kompetensi Kepribadian

Kemampuan pengawas sekolah dalam menunjukkan kualitas diri melalui kematangan moral, emosi, dan spiritual untuk berperilaku sesuai dengan kode etik, pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi, dan memiliki orientasi berpusat pada peserta didik.

- 1) Kematangan moral, emosi dan spiritual dalam berperilaku sesuai dengan kode etik
  - a) Makna, tujuan, dan pandangan hidup berdasarkan prinsip moral dan keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah
  - b) Pengelolaan emosi dalam menjalankan peran sebagai

pengawas sekolah c) Penerapan kode etik dalam menjalankan tugas dan peran sebagai pengawas sekolah

- 2) Pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi a) untuk perencanaan pengembangan diri dalam peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik b) Cara adaptif melakukan pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik c) Penerapan hasil pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik
- 3) Orientasi berpusat pada peserta didik a)Empati terhadap peserta didik dalam pengambilan keputusan pendampingan kepada kepala sekolah b) Respek terhadap hak peserta didik dalam pendampingan kepada kepala sekolah c)Kepedulian terhadap keselamatan dan keamanan peserta didik sebagai individu dan kelompok dalam menjalankan peran sebagai pengawas sekolah

## 2. Kompetensi Sosial

Kemampuan pengawas sekolah berkolaborasi dengan kepala sekolah, rekan sejawat dan masyarakat, serta keterlibatan dengan pemangku kepentingan, organisasi profesi, dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

- 1) Kolaborasi untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik a) Komunikasi efektif dengan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik b) Kerja sama dengan seluruh kepala sekolah dampingan dan rekan sejawat untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik
- 2) Keterlibatan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik. a) Pelibatan pemangku kepentingan dalam pendampingan kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik b) Berkoordinasi secara berkala dengan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

- 3) Keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik
- a) Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik
  - b) Berbagi praktik baik dan karya pendampingan kepada kepala sekolah untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik

### 3. Kompetensi Profesional

Kemampuan pengawas sekolah dalam mendampingi kepala sekolah untuk melakukan pengembangan diri, pengembangan satuan pendidikan, dan mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan dalam peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.

- 1) Pendampingan kepada kepala sekolah pengembangan diri peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik
  - a) Pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan diri kepala sekolah
  - b) Pendampingan kepada kepala sekolah untuk menyusun rencana pengembangan diri
  - c) Pendampingan kepada kepala sekolah dalam melaksanakan pengembangan diri sesuai dengan rencana pengembangan diri
- 2) Pendampingan kepada kepala sekolah pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
  - a) Pemetaan komitmen perubahan kepala sekolah dampingan, strategi, dan metode pendampingan pada perencanaan pendampingan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik.
  - b) Pendampingan kepada kepala sekolah dalam perencanaan program pengembangan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan yang berpusat pada peserta didik.
  - c) Pendampingan kepada kepala sekolah dalam pelaksanaan program pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik
- 3) Pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan

pendidikan yang berpusat pada peserta didik a) Pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengkaji kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik b) Pendampingan kepada kepala sekolah dalam implementasi kebijakan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik  
Setiap usaha pengawasan Fungsional yang melakukan pemantauan pada obyek organisasi besar sangat berperan penting untuk membantu manajemen puncak melakukan pengendalian organisasi dalam mencapai tujuannya.

Setiap usaha pengawasan melekat fungsional yang melakukan audit dan pemantauan secara bebas terhadap obyek yang diawasinya. Dalam organisasi besar, pengawasan ini sangat berperan penting untuk membantu manajemen puncak melakukan pengendalian organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengawasan fungsional ini dilakukan manajemen puncak ataupun satuan pengawas internal dengan dibantu teknologi informasi yang canggih sebagai kegiatan pemantauan. ini tidak dapat dilakukan oleh auditor eksternal dan hanya dapat dilakukan oleh manajemen atau aparat internal yang berwenang.

Fungsi manajemen supervisi Kepala MTs swasta mencakup pembinaan. sebagai berikut ;a) Fungsi penelitian sebagai solusi untuk memecahkan suatu permasalahan sosial; b) Fungsi penilaian sebagai langkah untuk mengukur tingkat kemajuan sekolah, baik dari pencapaian peserta didik maupun kinerja guru dan kepala sekolah; c) Fungsi perbaikan sebagai dasar untuk mendorong dan memotivasi guru agar meningkatkan kualitas kinerjanya serta memperbaiki kinerja yang masih kurang optimal; d) Fungsi pembinaan guru dalam mengemban tugasnya sebagai pendidik. Secara umum, pendekatan supervisi pendidikan dibagi menjadi tiga yaitu

- a) supervisor memberikan pembinaan secara langsung kepada guru. Melalui pembinaan itu diharapkan guru bisa lebih termotivasi dalam meningkatkan kualitas kinerjanya. langkah-langkah pendekatan langsung adalah sebagai berikut. a) Menunjukkan b) Mengarahkan c) Mempersiapkan d) penguatan;
- b) supervisor kepada pihak yang disupervisi. Pada pendekatan ini, pihak yang disupervisi misalnya guru terlebih dahulu memaparkan laporan kinerjanya,

barulah supervisor menanggapinya. Adapun langkah-langkah pendekatan tidak langsung adalah sebagai berikut. a) Mendengarkan b) penguatan atau reinforcement c) Memberikan solusi d) Pemecahan masalah. Kelebihan pendekatan tak langsung adalah guru menjadi subjek dominan. Hal itu karena supervisor harus berusaha menjadi pendengar yang baik, yaitu pendengar yang mampu memberikan solusi atas setiap permasalahan guru;

- c) menyusun kerangka solusi atas permasalahan guru dalam pembelajaran. Komunikasi yang terjalin antara supervisor dan guru adalah dua arah. Artinya, supervisor berperan memberikan sejumlah pertanyaan tentang hal-hal dirasa belum jelas dan guru merespon dengan memaparkan inisiatif terhadap hal-hal yang ditanyakan. Pendekatan ini sangat tepat diterapkan pada guru yang inovatif, konseptor, dan visioner.

Jenis manajemen supervisi pengawas sebagai berikut. a) Pengawas umum adalah supervisi untuk hal umum di sekolah yang sifatnya menjadi penunjang kegiatan pembelajaran, misalnya pembangunan gedung, administrasi kantor, pengadaan buku beserta alat tulis, dan sebagainya; b) Supervisi pengajaran adalah supervisi untuk hal langsung guru; c) Supervisi klinis termasuk dalam supervisi pengajaran. kendala dalam pembelajaran.

Supervisi hubungan antarmanusia dan Pengawasan secara kooperatif. Gregorio dalam Uhar Suharsaputra menyatakan pengawasan, fasilitator,. Sementara itu, Sweringen dalam Sahertian dan Mataheru dalam Uhar Suharsaputra menyarankan delapan fungsi pengawasan. Elaborasi dari penjelasan kontekstual dari penulis adalah sebagai berikut:

- 1) pengawasan terhadap kepala sekolah fungsinya mengkoordinasikan untuk meningkatkan kemampuan organisasi sekolah.
- 2) supervisi sekolah kepala sekolah yang fungsinya mengembangkan kepala sekolah kepemimpinan dan memberdayakan kepemimpinan guru dalam mengembangkan peran dan fungsinya sebagai pendidik dan guru di kelas.
- 3) Perluasan pengalaman, fungsinya memperluas pengalaman guru dan kepala sekolah sehingga mereka dapat melakukan hal tersebut mampu meningkatkan pemahaman terhadap tugas dalam melaksanakannya proses pendidikan.

- 4) Stimulasi upaya kreatif, fungsinya mengembangkan kreativitas guru dalam menjalankan perannya sebagai pendidik dan guru, serta bagi kepala sekolah dalam mengembangkannya organisasi sekolah dengan cara yang lebih inovatif menyelenggarakan organisasi pendidikan.
- 5) Fasilitasi dan evaluasi perubahan, pengawasan terhadap kepala sekolah yang fungsinya membantu memfasilitasi perubahan penyelenggaraan pendidikan atau belajar di sekolah,
- 6) Analisis situasi pembelajaran, fungsinya menganalisis pembelajaran situasi sebagai upaya meningkatkan kualitas proses pembelajaran sehingga terjadi peningkatan kualitas pendidikan

## 2, Manajemen Supervisi Pengawas Untuk Mendampingi Kinerja Kepala MTs

Manajemen supervisi pengawas untuk administrasi di MTs swas mencakup:

- 1) sistem pengadministrasian memadai para administrator pendidikan sampai di tingkat pusat menentukan perencanaan terhadap masalah-masalah pendidikan di masa datang.
- 2) memiliki mekanisme kerja berbagai pihak setiap orang yang terkait secara teratur, sehingga tujuan yang akan dicapai bisa terwujud.
- 3) Untuk mengambil tindakan dilakukan, sebagai hasil dari suatu proses pencatatan dan pendataan yang dilakukan oleh petugas pendidikan.
- 4) melakukan penilaian dari semua proses kegiatan sebuah organisasi.

Training sama seperti mentoring, pendekatannya direktif dan cenderung satu arah, saat tertentu diperlukan perencanaan kerja, yaitu: merefleksi rapor Pendidikan, rapor mutu serta penyusunan rencana program satuan pendidikan dengan menggunakan pedoman pendampingan yang melibatkan warga satuan pendidikan dengan menggunakan strategi yang wajib dilakukan oleh pengawas madrasah yaitu strategi dari hasil pengembangan secara mandiri yang bertujuan agar terjadi kolaborasi antar satuan pendidikan binaan. Pendampingan perencanaan program madrasah, yaitu: (a) merefleksi rapor pendidikan, rapor mutu serta penyusunan rencana program satuan pendidikan dengan menggunakan pedoman pendampingan yang tepat dan melibatkan warga madrasah pada level partisipatif penuh yaitu mendorong dan memfasilitasi pelibatan warga madrasah secara luas

yang mengedepankan: pengajuan diri, keragaman, dan penetapan secara bersama oleh madrasah dan warga madrasah sebagai kewajiban pengawas madrasah (b) Membrosamai Kepala Madrasah dalam penyusunan program madrasah yang sesuai dengan tujuan meningkatkan kualitas pembelajaran peserta didik menggunakan hasil pengembangan mandiri (pengembangan sesuai dengan konteks daerah dan kompetensi pengawas madrasah pada pedoman pendampingan). (c) Menyusun dan menyampaikan rencana pengembangan satuan pendidikan kepada kemenag dan pemangku kepentingan lain untuk mendapatkan dukungan yang diperlukan.

Pendampingan perencanaan program madrasah, yaitu: a) Melakukan pendampingan pada pelaksanaan program satuan pendidikan menggunakan metode pendampingan perpaduan lebih dari 1 (satu) metode pendampingan yang dikembangkan secara mandiri sebagai kewajiban pengawas madrasah. b) Memberikan umpan balik secara berkala terhadap pelaksanaan program satuan pendidikan untuk memastikan terjadinya peningkatan kualitas pembelajaran menggunakan strategi umpan balik perpaduan lebih dari 1 (satu) strategi umpan balik dari pilihan strategi umpan balik yang terdapat dalam pedoman pendampingan. a) Memberikan dukungan kepada Kepala Madrasah dalam melakukan unjuk kerja pelaksanaan program satuan pendidikan melalui komunikasi publik yang efektif. b) Memberikan dukungan kepada manajemen satuan pendidikan dalam berbagi refleksi kepemimpinan pembelajaran secara berkala

Melakukan evaluasi dan merumuskan rekomendasi pelaksanaan pendampingan satuan pendidikan kepada Kementerian. Tujuan dan Manfaat Pendampingan

- 1) untuk melakukan pendampingan satuan pendidikan dengan menggunakan siklus yang terdiri dari perencanaan kerja, pendampingan perencanaan program madrasah, pendampingan pelaksanaan program madrasah, dan pelaporan kinerja. Seluruh kegiatan pendampingan tersebut telah dijabarkan dalam lingkup pendampingan yang akan datang
- 2) Pendampingan dapat mendukung pengelolaan dan pengembangan program yang dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja madrasah secara keseluruhan

- 3) Sebagai Pengawas Madrasah dalam menjalankan tugasnya dapat melakukan kegiatan pendampingan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di satuan pendidikan yang dibina dengan baik dan terarah.
- 4) Kementerian Agama dan pemangku kepentingan lain dapat memberikan rekomendasi dan dukungan yang diperlukan sesuai dengan hasil kinerja satuan pendidikan yang telah diukur. Dengan demikian, Kementerian Agama dan pemangku kepentingan lain dapat memberikan bantuan yang diperlukan bagi satuan pendidikan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan mengembangkan program yang dilaksanakan di madrasah

Babak baru tugas Pengawas Sekolah melaksanakan kegiatan pendampingan dalam peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah binaan, Strategi pendampingan merupakan kegiatan yang direncanakan untuk membantu individu maupun kelompok yang berangkat dari kebutuhan dan kemampuan kelompok yang didampingi dengan mengembangkan proses interaksi dan komunikasi, serta mengembangkan kesetiakawanan dan solidaritas kelompok dalam pendidikan, Di tahap perencanaan, yang perlu dilakukan oleh Pengawas sekolah, memetakan komitmen perubahan, menentukan strategi pendampingan, dan menentukan metode pendampingan. Sedangkan di tahapan perencanaan program kerja satuan pendidikan, yang perlu dilakukan adalah diskusi terkait penyusunan RKAS serta pengaplikasian metode pendampingan terhadap kepala sekolah dalam menyusun RKAS tersebut., di tahapan pelaksanaan program kerja satuan pendidikan, pengawas sekolah dapat melakukan diskusi berkala untuk memantau seberapa jauh program terlaksana. Selain itu, juga memberikan umpan balik. Data menjadi dasar dalam penyusunan tindak lanjut. Konsep yang mendeskripsikan rangkaian alur kerja pengawas sekolah dalam membina kepala sekolah secara berkelanjutan. setiap tahapan didesain dari hulu ke hilir dan kembali ke hulu lagi secara berulang. Pendampingan terhadap pelaksanaan program kerja satuan pendidikan, Pelaporan hasil pendampingan satuan pendidikan.

Siklus pendampingan ini, kerja pengawas sekolah diharapkan bisa menjadi lebih terencana, strategis, sesuai sasaran, dan objektif sehingga pengawas sekolah dapat turut berkontribusi secara aktif dalam peningkatan kualitas pembelajaran

satuan pendidikan yang didampingi(a) Dalam setiap tahapan, pengawas sekolah memiliki tugas yang berbeda-beda, Pada tahap perencanaan, pengawas sekolah perlu memetakan komitmen perubahan, menentukan strategi pendampingan, dan menentukan metode pendampingan (b) Pada tahap perencanaan program kerja satuan pendidikan, pengawas sekolah dapat melakukan diskusi terkait penyusunan RKAS (c) Pada tahap pelaksanaan program kerja satuan pendidikan, pengawas sekolah dapat melakukan diskusi berkala untuk memantau seberapa jauh program terlaksana, sebagaimana di bawah ini



Gambar 2.3  
Siklus Pendampingan Pengawasan

Gambar di atas Perencanaan pendampingan satuan pendidikan, Pendampingan perencanaan program kerja satuan pendidikan, Hubungan mentoring yang sukses melalui empat fase: persiapan, negosiasi, memungkinkan pertumbuhan, dan penutupan. Fase-fase berurutan ini saling membangun dan panjangnya bervariasi. Di setiap fase, terdapat langkah dan strategi spesifik yang mengarah pada keunggulan mentoring

- 1) Tahap 1. Perencanaan Pendampingan kegiatan dalam perencanaan pendampingan:
  - 1) Melakukan pertemuan dengan kepala sekolah dampingan;
  - 2) Memetakan Komitmen Perubahan para kepala sekolah dampingan;
  - 3) Menentukan strategi pendampingan dan metode pendampingan;
  - 4) Menyusun

- dokumen rencana pendampingan Satuan Pendidikan; 5) Mengirimkan dokumen rencana pendampingan kepada Mapenda Kemenag Estimasi periode pelaksanaan: Januari - Maret (Tahun 1) (Catatan: Tentatif pada kalender administratif yang ditetapkan)
- 2) Tahap 2 Pendampingan terhadap Perencanaan Program Satuan Pendidikan Rikegiatan dalam pendampingan terhadap perencanaan program kerja Satuan Pendidikan: 1)Meminta data rapor pendidikan dari kepala sekolah untuk dipelajari terlebih dahulu; 2)Melakukan pertemuan bersama kepala sekolah untuk mendiskusikan rekomendasi rapor pendidikan; 3)Menerapkan metode pendampingan dalam penyusunan rencana program sekolah; 4) Mengkomunikasikan kebutuhan dukungan sekolah kepada Dinas Pendidikan, komunitas, dan pihak lain yang relevan 5) Estimasi periode pelaksanaan: April Juni (Tahun 1) (Catatan: Tentatif pada kalender kerja yang ditetapkan tiap tahunnya).
  - 3) Tahap 3 Pendampingan terhadap Pelaksanaan Program Kerja Satuan Pendidikan, kegiatan dalam pendampingan terhadap pelaksanaan program kerja Satuan Pendidikan: 1)Mengadakan diskusi dan memberikan umpan balik berkala guna memantau pelaksanaan dan kemajuan program kerja Satuan Pendidikan; 2)Mengaplikasikan metode pendampingan dalam memfasilitasi penyelesaian hambatan; 3)Mendampingi Satuan Pendidikan dalam melaksanakan unjuk kerja; 4) Menyusun laporan berkala keterlaksanaan program kerja Satuan Pendidikan. 5) Estimasi periode pelaksanaan:
  - 4) Tahap 4 Pelaporan Pendampingan, kegiatan dalam pelaporan pendampingan:1) Menyusun laporan hasil akhir pelaksanaan pendampingan;2)Melaporkan hasil Pendampingan kepada Dinas Pendidikan; 3) Menjalin komunikasi dengan Dinas Pendidikan untuk mengadvokasi rencana tindak lanjut dalam laporan pendampingan.4) Membuat karya refleksi Pendampingan. Siklus pendampingan memuat instrumen-instrumen yang dapat memandu pengawas sekolah mengidentifikasi karakteristik dan kebutuhan kepala sekolah dalam mendukung layanan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik,

melaksanakan refleksi secara berkala, dan menentukan tindak lanjut yang diperlukan.

\Untuk menjalankan tahapan-tahapan tersebut, pengawas sekolah tentunya mesti memiliki pengetahuan lengkap tentang bagaimana melakukan peran pendampingan di tingkat satuan pendidikan sesuai dengan karakteristik Satuan Pendidikan. (a) Pengawas Sekolah diharapkan memiliki pengetahuan lengkap tentang bagaimana melaksanakan peran Pendampingan secara optimal dengan memaksimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki Satuan Pendidikan untuk memastikan pembelajaran yang berpihak pada peserta didik. (b) Pengawas Madrasah dapat menentukan pendekatan, metode pendampingan serta strategi umpan balik yang tepat dalam membersamai Kepala Sekolah menyusun program Satuan Pendidikan yang sesuai dengan karakteristik satuan pendidikan dan kebutuhan peserta didik. (c) Pengawas Madrasah dibekali kemampuan mengidentifikasi komitmen perubahan Kepala Sekolah (menggali tingkat kapasitas kepemimpinan perubahan dan tingkat kesadaran untuk melakukan refleksi) yang ia dampingi, sehingga bisa menentukan strategi pendampingan berikut metode yang sesuai, serta senantiasa memberi umpan balik yang membawa dampak positif bagi sekolah.

Pengawas sekolah menyusun laporan hasil pendampingan, melaporkan, serta mengunggah karya refleksi ke Platform. Guna memastikan pelaksanaan pendampingan selaras dengan semangat transformasi peran pengawas sekolah, perlu dirumuskan serangkaian prinsip yang berfungsi sebagai rambu-rambu etika bagi Pengawas Sekolah. Prinsip-prinsip tersebut dapat dielaborasi sebagai berikut:

- (a) pendampingan dilakukan dengan mengedepankan etika profesional, dedikasi tinggi atas pekerjaan, berakuntabilitas dan bebas dari konflik kepentingan, dengan tujuan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas secara berkelanjutan pada satuan pendidikan.
- (b) pendampingan senantiasa didahului dengan analisis yang rasional dan objektif, mampu dipertanggungjawabkan secara kaidah keilmuan dan pendidikan,

dengan memuat tujuan-tujuan yang terukur guna dicapai dalam satuan waktu tertentu yang ditetapkan.

- (c) pendampingan dilakukan secara bertahap dengan memperhatikan kemampuan dan komitmen perubahan kepala sekolah, agar dapat secara mandiri memberdayakan inisiatif dukungan yang tersedia, seperti komunitas belajar.
- d) Bahwa pendampingan dijalankan dengan proses partisipasi yang bermakna dengan kepala sekolah, guru, dan warga satuan pendidikan lainnya, untuk mencapai visi dan tujuan bersama.
- (d) pendampingan senantiasa dilaksanakan dengan memperhatikan perbedaan (diferensiasi) kondisi, karakteristik, kebutuhan, serta kesiapan masing-masing satuan pendidikan dalam melaksanakan program sekolah, sehingga berjalan inklusif.
- (e) pendampingan senantiasa dilaksanakan dengan memperhatikan perbedaan (diferensiasi) kondisi, karakteristik, kebutuhan, serta kesiapan masing-masing satuan. Bahwa peran pendampingan dijalankan dengan kenedepankan sikap saling menghormati dan menyetarakan relasi antara pengawas sekolah dan kepala sekolah dampingan, dengan mengubah pola berpikir dari atasan-bawahan (subordinasi) menjadi teman belajar, dalam melaksanakan program sekolah, sehingga berjalan inklusif.
- (f) kegiatan pendampingan dilakukan dengan berbasiskan data atau kajian mendalam atas area yang perlu diperbaiki, sesuai hasil refleksi yang berkelanjutan

Sekolah mendapatkan pendampingan sesuai dengan kebutuhan dan tingkat perkembangan sekolah seperti layaknya pembelajaran berdiferensiasi di kelas. lakukan selama 3 (tiga) bulan dengan harapan dapat berdampak secara nyata pada berbagai pihak. Pertama, meningkatkan kemampuan kepala sekolah, tim manajemen, dan guru dalam merefleksi rapor pendidikan dan penyusunan rencana program sekolah yang efektif dan partisipatif. Kedua, meningkatkan partisipasi seluruh warga sekolah dalam proses merefleksi rapor pendidikan dan penyusunan rencana program sekolah. Ketiga, meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Keempat, meningkatkan efektivitas kegiatan pendampingan kepada kepala sekolah, tim manajemen sekolah, dan guru. Kelima, memberikan rekomendasi dan saran untuk perbaikan kegiatan pendampingan selanjutnya, sehingga kegiatan pendampingan dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Keenam, meningkatkan kualitas dan relevansi program pendidikan yang diselenggarakan sekolah, memperkuat tata kelola sekolah yang lebih baik dan meningkatkan transparansi dalam penyelenggaraan program pendidikan di sekolah, membangun kemitraan yang baik antara pihak Dinas Pendidikan dengan kepala sekolah, tim manajemen, dan guru, dan memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kualitas pendidikan.

### 3, Evaluasi Kinerja Kepala MTs swasta

Pengawas Sekolah sebagai Tim Kerja untuk membantu melakukan evaluasi kinerja Kepala Sekolah sesuai dengan penugasan di masing-masing Satuan Pendidikan, sebagaimana diatur dalam Pasal 25 Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Nomor 7607/B.B1/HK.03/2023. Dalam Penilaian Pelaksanaan Kinerja, Pengawas Sekolah yang telah ditunjuk oleh kementerian diharapkan dapat menjalankan dua tahap penting. Pertama, melakukan 'Penilaian Kinerja' dari Pelaksanaan Kinerja yang dilakukan oleh Kepala Sekolah melalui Observasi Praktik Kinerja. Kedua, memberikan Distribusi Predikat Kinerja berdasarkan predikat Satuan Pendidikan

Penilaian Kinerja Kepala Sekolah. Pada halaman Rincian Penilaian Kinerja, terdapat tiga kegiatan yang harus dilakukan oleh Pengawas Sekolah, yaitu Nilai Praktik Kinerja, Nilai Perilaku Kerja dan pengecekan kelengkapan Dokumen Bukti Dukung yang diunggah oleh Kepala Sekolah. Pada bagian Penilaian Praktik Kinerja, Pengawas Sekolah dapat memberikan pembinaan, arahan, dan pemantauan terhadap siklus peningkatan kinerja Kepala Sekolah melalui proses observasi. Informasi lebih lanjut mengenai Alur Praktik Kinerja oleh Pengawas Sekolah

#### Pelaksanaan Observasi

- 1) Pemantauan Kinerja : Isi Dokumen Rating Observasi. penilaian yang diberikan oleh Atasan berdasarkan hasil pemantauan yang dilakukan kepada Kepala

Sekolah di Satuan Pendidikan. Dalam kegiatan ini, Atasan dapat memberikan saran dan rekomendasi kepada Kepala Sekolah untuk meningkatkan Praktik Kinerja di Satuan Pendidikan. Evaluasi ini sangat penting bagi Kepala Sekolah karena membantu mengidentifikasi langkah-langkah konkret dalam meningkatkan Praktik Kinerja. Atasan dapat memberikan penilaian hasil observasi kelas sesuai jadwal yang dianjurkan. Informasi lebih lanjut tentang cara memberikan Penilaian Observasi Kinerja dengan menggunakan platform Merdeka Mengajar (PMM) mengakses Pengelolaan Kinerja melalui aplikasi.

- 2) Pembinaan Kinerja : penilaian yang diberikan oleh Atasan berdasarkan upaya tindak lanjut yang dilakukan oleh Kepala Sekolah setelah menerima saran dan rekomendasi. Dalam kegiatan ini, Atasan dapat berdiskusi dengan Kepala Sekolah jika diperlukan untuk mengetahui rencana upaya tindak lanjut yang ingin dilakukan. Informasi lebih lanjut mengenai cara memberikan Nilai Dokumen Tindak Lanjut Pelaksanaan Tindak Lanjut
- 3) Pembinaan Kinerja : Atasan dapat memantau upaya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah berdasarkan pilihan tindak lanjut yang telah dipilih, termasuk progres melalui Pilihan Belajar di platform Merdeka Mengajar atau tindakan lanjut lainnya. Jika diperlukan, Atasan juga dapat berdiskusi dengan Kepala Sekolah untuk memberikan masukan dan dukungan guna meningkatkan efektivitas tindakan yang diambil.

Penilaian Kepala MTs proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan pengambilan keputusan. Sehubungan dengan itu, setiap kegiatan penilaian berujung pada pengambilan keputusan. Penilaian kinerja guru dengan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah yang selanjutnya disebut penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah merupakan proses pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data yang sesungguhnya kepala sekolah/madrasah kerjakan pada setiap indikator pemenuhan standar. Efektivitasnya ditentukan dengan mengukur keberhasilan mencapai target pada tiap indikator dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam program. Dalam keseluruhan peraturan tersebut kepala sekolah/madrasah wajib menunjukkan kemampuan 1) :Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk

berbagai tingkatan perencanaan.2) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.3). Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.4) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.5)Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.6) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.7) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.8)Mengelola sumber daya sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang efektif, efisien dan akuntabel.9)Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.10) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.11)Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.12)Menindaklanjuti hasil evaluasi program dalam rangka peningkatan pemenuhan standar

Penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu strategi pembinaan untuk menjaga profesionalitas dalam melaksanakan tugasnya, pembinaan karir, peningkatan kompetensi dan penjaminan mutu. Standar pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu unsur strategis dalam peningkatan mutu. Fokus utamanya adalah bagaimana meningkatkan kemampuan professional kepala sekolah/madrasah secara terencana melalui proses perbaikan mutu secara berkelanjutan. Oleh karena itu, perkembangan mutu perlu dipetakan secara berkala sehingga terwujud profil kepala sekolah berbasis data hasil pengukuran. Sesuai dengan permendiknas no 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah dan Permendiknas no 28 tahun 2010 Penugasan guru sebagai Kepala Sekolah/madrasah, Pasal 12 menyatakan bahwa: (1) Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap empat tahun; (2) Penilaian kinerja tahunan dilaksanakan oleh pengawas sekolah/madrasah; (3) Penilaian kinerja empat tahunan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri

dari pengawas sekolah/madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan komite sekolah/madrasah,

#### 1) Konsep Inti 1:

Kepala satuan pendidikan memimpin pengelolaan sarana dan prasarana kebutuhan peserta didik. Pendekatan Berbasis Aset proses perubahan, walaupun terdapat banyak masalah spt banyaknya komplain dari orangtua dan permohonan mutasi guru, kepala sekolah tetap yakin dengan visinya, yaitu 1) Aspek Kinerja yang dinilai, Kepala satuan pendidikan menghadirkan layanan belajar yang partisipatif dan kolaboratif untuk tercapainya visi dan misi. 2) kepala sekolah mengumpulkan data terkait kondisi sekolah, menentukan prioritas masalah dan solusinya dan mendiskusikannya dengan para guru dan wali murid. 3) Melibatkan guru menentukan tema di kelasnya masing-masing 4) Target kepala sekolah mengimplementasikan kelas literasi dan penguatan karakter.

Kepemimpinan mendukung perkembangan proses belajar mengajar. Kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah akan memberi dampak pada kualitas hasil belajar siswa melalui berbagai strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah untuk mempengaruhi pada proses belajar mengajar di kelas. Kepala satuan pendidikan menghadirkan layanan belajar yang partisipatif dan kolaboratif untuk tercapainya visi dan misi. Kepala madrasah seorang pemimpin yang bertugas untuk mengelola suatu madrasah, termasuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan di dalamnya. Kepala madrasah juga memiliki peran sebagai pembina siswa dan pembaharu. sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran

#### Konsep Inti 2:

Budaya refleksi, evaluasi kinerja, rencana pengembangan diri, dan pengembangan profesional. Kepala satuan pendidikan menerapkan budaya refleksi untuk perbaikan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, serta evaluasi kinerja untuk rencana pengembangan profesional bagi pendidik dan tenaga

kependidikan. Refleksi merujuk pada pendidik dan tenaga kependidikan merenungkan kembali apa yang sudah terjadi dan dilakukan. Tindakan ini dilakukan dengan sadar dan terencana sebagai upaya perbaikan kinerja. Fokus refleksi efektivitas pembelajaran yang telah diterapkan untuk memfasilitasi proses belajar peserta didik, dan didasarkan pada bukti-bukti yang relevan.



Gambar 2.4  
Evaluasi kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu bentuk penilaian yang perlu ditingkatkan penggunaannya di kelas. Pengertian dan fungsi penilaian kinerja penilaian kinerja sering disebut juga penilaian otentik merupakan teknik penilaian multi-dimensional yang dapat dilakukan dengan penilaian tertulis, penilaian perbuatan, dan penugasan. Penilaian kinerja bentuk penilaian yang menuntut peserta didik mempraktikkan dan mengaplikasikan pengetahuan yang sudah dipelajari ke dalam berbagai macam konteks sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Penilaian kinerja menuntut peserta didik membuat sebuah produk dan/atau mendemonstrasikan sebuah proses. Di dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja mewajibkan peserta didik untuk melakukan kegiatan berdasarkan

pengetahuan yang dimilikinya, misalnya membuat laporan atau mempraktikkan bagaimana mengukur suhu zat di laboratorium. Target pencapaian hasil belajar dalam penilaian kinerja dapat meliputi aspek-aspek berikut.1) Pengetahuan. Praktik dan aplikasi pengetahuan.2) Kecakapan dalam berbagai jenis keterampilan komunikasi, visual, karya seni, dan lain-lain. 3)Produk (hasil karya). Sikap (berhubungan dengan perasaan, sikap, nilai, minat, motivasi).

Penilaian kinerja dapat mengukur kompetensi yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap. karakteristik penilaian kinerja penilaian kinerja mempunyai dua karakteristik dasar, yaitu (1) mempraktikkan kemampuan membuat suatu produk (proses) atau terlibat dalam suatu aktivitas (perbuatan) dan (2) menghasilkan produk dari tugas kinerja yang diminta. Berdasarkan kedua karakteristik dasar tersebut, penilaian kinerja dapat menilai proses, produk, atau keduanya (proses dan produk). Di dalam menentukan bentuk penilaian kinerja yang tepat, tergantung pada karakteristik materi yang dinilai dan kompetensi yang diharapkan harus dicapai oleh peserta didik.

Prinsip-prinsip Penilaian Kinerja Penilaian 1) kinerja dilaksanakan dengan mengacu pada prinsip-prinsip berikut, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses pembelajaran.2) Mencerminkan masalah yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari dan masalah dunia sekolah.3) Menggunakan berbagai metode dan kriteria yang sesuai dengan karakteristik dan esensi pengalaman belajar,

bersifat holistik yang mencakup semua aspek dari tujuan pembelajaran. (pengetahuan, keterampilan, dan sikap), 4) Kualitas penilaian kinerja kualitas penilaian kinerja sangat bergantung pada tugas kinerja yang diberikan pada peserta didik.

- (1) Untuk mendapatkan penilaian kinerja yang berkualitas, ada tujuh kriteria yang harus diperhatikan dalam menentukan tugas kinerja, sebagai berikut. Representatif/dapat digeneralisasi tugas kinerja yang diberikan hendaknya dapat memberikan informasi yang memadai mengenai kompetensi yang dinilai. Di dalam menilai satu kompetensi dasar dapat digunakan beberapa tugas yang berbeda. Tugas-tugas tersebut hendaknya sebanding dan memberi

informasi mengenai kompetensi yang dinilai sehingga peserta didik tidak dirugikan karena mendapat tugas kinerja yang berbeda.

- (2) Otentik diberikan kepada peserta didik merefleksikan kehidupan nyata. Tugas kinerja ini dilakukan pada saat aktivitas pembelajaran di kelas, di laboratorium atau dalam kehidupan sehari-hari.
- (3) Multidomain yang diberikan kepada peserta didik mengukur lebih dari satu aspek, yaitu aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap secara terintegrasi.
- (4) Dapat diajarkan berkaitan dengan materi yang diajarkan. Pendidik memberikan umpan balik yang konstruktif terhadap hasil pekerjaan peserta didik, sehingga tugas kinerja yang diberikan dapat meningkatkan pemahaman pengetahuan dan kemampuan keterampilan peserta didik.
- (5) Adil tidak menguntungkan kelompok tertentu berdasarkan jenis kelamin, suku bangsa, agama, dan status sosial ekonomi
- (6) Fisibel dapat dilaksanakan, harus mempertimbangkan faktor biaya, tempat, waktu, dan peralatan.

Tugas yang diberikan dapat diskor dengan akurat dan reliabel dengan menggunakan pedoman penskoran (rubrik) yang tepat. Bentuk-bentuk Penilaian Kinerja meliputi dua aktivitas pokok, yaitu : (1) pengamatan/observasi saat berlangsungnya unjuk kinerja atau keterampilan; dan (2) penilaian hasil dari tugas kinerja yang diberikan. Penilaian kinerja dilakukan dengan mengamati saat peserta didik melakukan aktivitas atau menciptakan suatu hasil karya yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, atau mengamati hasil/produk dari tugas kinerja yang diberikan, atau keduanya. Keterampilan yang ditunjukkan peserta didik merupakan aspek yang akan dinilai. Penilaian terhadap keterampilan didasarkan pada kualitas kinerja peserta didik dengan target yang telah ditetapkan. Proses penilaian dilakukan mulai persiapan dan pelaksanaan tugas sampai dengan hasil akhir yang dicapai. Bentuk-bentuk penilaian kinerja yang dapat diberikan kepada peserta didik dapat berupa penilaian praktik, penilaian produk, dan penilaian proyek.

Rencana disepakati bersama dengan kepala satuan pendidikan, dan dapat didukung oleh pembiayaan dari satuan pendidikan. Mengidentifikasi program atau kegiatan serta sumber belajar yang memadai sehingga rencana pengembangan

kompetensi dapat berdampak pada peningkatan kompetensi yang diinginkan. Pengembangan Profesional Kepala MTs 1) Dirancang berdasarkan evaluasi kinerja pendidik dan rencana pengembangan profesional diri para pendidik yang telah disusun sebelumnya. 2) Mempertimbangkan konteks dan kebutuhan sekolah dan juga perkembangan terbaru dalam pendidikan. 3) Tujuannya agar pendidik mendapatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan baru untuk diterapkan ke dalam praktik kelas sehari-hari untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Pada akhirnya meningkatkan kualitas hasil belajar siswa

Penilaian dalam dunia pendidikan merupakan proses pengumpulan, pengolahan, dan interpretasi informasi hasil belajar peserta didik yang digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan pendidikan. Penilaian kelas merupakan proses pengumpulan, pengolahan, dan interpretasi informasi untuk membuat berbagai keputusan terkait pembelajaran di tingkat kelas oleh guru. Penilaian di kelas bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang ketercapaian kurikulum yang menjadi target pembelajaran. Pelaksanaan penilaian ini dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai bentuk penilaian sesuai dengan kompetensi mata pelajaran yang akan diukur ketercapaiannya. Bentuk penilaian di kelas yang telah dikenal, antara lain tes tertulis, tes lisan, dan penilaian kinerja.

#### Konsep Inti 3: Perencanaan Berbasis Data

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran bertanggung jawab membuat keputusan berdasarkan pemahaman tentang kebutuhan sekolah 1) Data yang relevan, seperti hasil penilaian siswa, evaluasi kinerja pendidik, dan umpan balik siswa, membantu kepala sekolah merencanakan intervensi atau program pembelajaran sekolah. 2) PBD membantu kepala sekolah untuk membuat keputusan yang lebih terarah untuk pendidik akhirnya 3) Salah satu data yang sangat berharga yang dimiliki oleh sekolah di Indonesia adalah rapor pendidikan sebagai hasil dari program Asesmen Nasional.

#### Konsep Inti 4: Kepemimpinan Bersama (Shared Leadership)

Kepemimpinan bersama adalah pendekatan yang sangat sejalan dengan konsep kepemimpinan pembelajaran di sebuah sekolah karena menekankan pada kolaborasi dan partisipasi dari semua anggota komunitas sekolah. Kepala sekolah

memastikan bahwa setiap anggota komunitas sekolah, mulai dari siswa, pendidik, staf administrasi, hingga orang tua dan masyarakat sekitar merasa dihargai dan berkontribusi aktif dalam proses pendidikan

#### Konsep Inti 5 Pendekatan berbasis aset (asset-based approach)

Dikembangkan oleh Dr. Kathryn Cramer, seorang ahli psikologi yang menekuni kekuatan berpikir positif untuk pengembangan diri. Pendekatan ini merupakan cara praktis menemukenali hal-hal yang positif dalam kehidupan, apa yang berjalan dengan baik, yang menjadi inspirasi, yang menjadi kekuatan ataupun potensi yang positif. Kepala sekolah yang mengadopsi pendekatan berbasis aset akan melihat potensi dan kekuatan yang ada dalam komunitas sekolah. Mereka akan fokus pada bagaimana memanfaatkan sumber daya yang tersedia, memberdayakan pendidik dan staf, serta mencari cara untuk mengembangkan apa demi dicita-citakan.

Kinerja dilakukan mempengaruhi efektivitas dan kualitas manajerial sekolah yang mempunyai kinerja baik akan mampu menumbuhkan semangat dan motivasi pada siswa belajar dengan baik yang selanjutnya akan meningkatkan kualitas pembelajaran siswa. Langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah (1) Kenali segala kekurangan dalam kinerja. Ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan melalui data, melalui karyawan, dan memperhatikan yang ada masalah, (2) Mengetahui kekurangan dan keseriusannya. Ini situasi dapat diperbaiki dengan mengidentifikasi secara tepat mungkin dan menentukan tingkat keseriusan dari masalahnya (3) Mengidentifikasi penyebab-penyebab kekurangan baik yang berkaitan dengan sistem dan kepada karyawan (4) Mengembangkan rencana aksi untuk mengatasi kekurangan (5) Melaksanakan rencana aksi sesegera mungkin (6) Evaluasi masalahnya (7) Mulai dari awal Dharma, mengemukakan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai edukator adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan pembinaan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

- (1) Kepala satuan pendidikan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi, dan organisasi memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo).
- (2) Kepala satuan pendidikan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Perencanaan yang dibuat oleh kepala sekolah bergantung pada berbagai faktor, diantaranya banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana tersebut. organisasi, koordinasi kegiatan sekolah dan mengatur kepegawaian di sekolah.
- (3) satuan pendidikan. dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar yang lebih efektif. Pengawasan dan pengendalian dalam pendidikan merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif. Kepala sekolah sebagai supervisor perlu memperhatikan prinsip-prinsip seperti hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan, dilakukan berdasarkan kependidikan dan merupakan bantuan profesional.
- (4) Kepala satuan pendidikan, meningkatkan kemauan dan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah,

kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi. Sedangkan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin tercermin dalam sifatnya yang jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil risiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan. Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari tiga gaya kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional.

- (5) Kepala satuan pendidikan memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptabel dan fleksibel.

Taksonomi integrasi dari perilaku pemimpin Wirjana menjelaskan peningkatan kinerja umumnya terdiri dari peningkatan kinerja di tingkat organisasi dan pada tingkat individu. Pada tingkat organisasi, kinerja berkualitas buruk adalah akibat atau akibat kualitas kepemimpinan yang buruk, manajemen yang tidak profesional atau sistem kerja yang buruk. Untuk mencapai kinerja yang berkualitas perbaikan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi meningkatkan kinerja, Schaffer dalam Wirjana mempublikasika beberapa strategi yaitu pemilihan tujuan untuk mengatasi hal tersebut masalah yang paling mendesak, spesifikasi hasil yang diharapkan, jelas komunikasi, alokasi tanggung jawab, proses yang luas keberhasilan dalam mencapai tujuan (Donni,).

Kinerja satuan pendidikan posisi yang penting manajemen dalam organisasi, , artinya jika seseorang bekerja pada suatu organisasi, kinerjanya bersifat seri perilaku dan aktivitas individu tersebut. Berdasarkan Perbandingan kualifikasi, seseorang bias dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu: dinamo, kapal penjelajah, pecundang (Hamzah dan Nana). Banyak faktor yang

mempengaruhi organisasi MTs swasta, perilaku manajemen desain pekerjaan, kinerja penilaian, dan administrasi pengupahan, Sedangkan Kopelman menjelaskan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh empat faktor yaitu lingkungan, individu karakteristik, karakteristik organisasi, dan pekerjaan ciri-cirinya” (Supardi, 2016) Buchari Zainun dalam Sobirin menjelaskan faktor-faktor itu mempengaruhi kinerja pegawai yaitu (1) kinerja seseorang karakteristik, (2) lingkungan eksternal dan (3) sikap terhadap profesi pegawai. Kinerja MTs swasta tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Jones masuk Sobirin menyatakan faktor itulah yang menyebabkan kinerja buruk meliputi (1) kemampuan pribadi, (2) kemampuan manajer, (3) proses kesenjangan, (4) masalah lingkungan, (5) situasi pribadi dan (6) motivasi. Sedangkan Gibson memberikan lebih detail gambaran faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu (1) variabel individu yaitu kemampuan, keterampilan, mental, jahat, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman dan demografi, (2) variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, dan kepuasan kerja, (3) variabel psikologis yaitu persepsi, peran, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi (Shobirin). Sedangkan Fatah Syukur menyatakan bahwa a Kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu: 1) Faktor Kemampuan (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan dan keterampilan). Seorang guru harus memiliki kedua kemampuan tersebut untuk menyelesaikan pendidikan formal dan mempunyai kemampuan untuk mengajar mata pelajaran yang diajarkannya. 2) Motivasi bagi guru sangatlah penting untuk mencapai visi dan misi pendidikan institusi.

Berdasarkan pendapat para ahli, faktor-faktor mempengaruhi kinerja faktor internal seperti mental sikap, kompetensi atau kesanggupan dan keahlian diri, dan pendidikan; Faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, iklim kerja, manajemen motivasi, kesejahteraan, dan karir peluang.. Penilaian kinerja merupakan suatu cara untuk mengukur kontribusi individu (pegawai) terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Menurut Cascio dalam Khaerul Umam menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistematis gambaran atau gambaran kelebihan dan kekurangannya berhubungan dengan seseorang atau suatu kelompok.

Sedangkan Bambang Wahyudi juga di Khaerul Umam menjelaskan kinerja penilaian merupakan evaluasi yang dilakukan secara berkala dan secara sistematis mengenai prestasi kerja seorang pegawai termasuk potensi pengembangannya. Menurut Bernardin dan Russel, Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Byars dan Rue prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. .

Menurut Mangkunegara, pengertian kinerja (prestasi kerja) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Nindyati pemahaman tentang prestasi kerja tidak bisa dilepaskan dari pemahaman yang bersifat multidimensional. Kemauan dan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan dapat terlihat dari prestasi kerjanya, dalam usaha penerapan konsep, gagasan, ide dengan efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Tetapi kemampuan ini bukan hanya pada kemampuan mengelola, tetapi memimpin dan mengaplikasikan semua kemampuan yang ada dalam dirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, prestasi kerja karyawan berarti prestasi atau kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta fungsinya sebagai karyawan di perusahaan. Selain itu, prestasi kerja dibatasi sebagai hasil dari perilaku kerja karyawan yang menunjang tercapainya output atau prestasi dan berkaitan dengan usaha untuk menyelesaikan

Beberapa Tujuan Umum penggunaan PPK dalam organisasi pendidikan (1)Peningkatan imbalan (dengan system merit),(2) Feed back/umpan balik bagi pegawai yang bersangkutan,(3)Promosi, (4) PHK atau pemberhentian sementara, (5) Melihat potensi kinerja pegawai, (6) Rencana suksesi, 7)Transfer/pemindahan pegawai (8) Perencanaan pengadaan tenaga kerja (9)Pemberian bonus (10) Perencanaan karier (11) Evaluasi dan pengembangan Diklat (12) Komunikasi intenal (13) Kriteria untuk validasi prosedur suksesi (14)Kontrol pengeluaran. Sebagainya.

Secara garis besar terdapat dua Tujuan Utama Penilaian Prestasi Kerja: 1) Evaluasi terhadap tujuan (goal) organisasi, mencakup a) : Feedback pada pekerjaan untuk mengetahui di mana posisi mereka. b) Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut. c) Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan. (Michael Beer dalam French). 2.) Pengembangan tujuan (goal) organisasi, mencakup : a) Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi di masa yang akan datang. b) Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier. c) Memotivasi pekerja d) Memperkuat hubungan atasan dengan bawahan. e) Mendiagnosis problem individu dan organisasi.

Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja dapat dirinci sebagai berikut: 1) Perbaikan Prestasi Kerja Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka. 2) Penyesuaian Kompensasi Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya. 3). Keputusan Penempatan Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu. 4) Kebutuhan- latihan dan pengembangan prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan. 5) Perencanaan dan Pengembangan Karier Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti. 6) Penyimpangan- Penyimpangan Proses Staffing Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia. 7) Ketidak-akuratan Informasional Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen

personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat. 8) Kesalahan- Desain Pekerjaan Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.9) Kesempatan Kerja yang Adil

Pada umumnya orang akan berkecimpung dalam manajemen sumberdaya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi. Tentu saja pelaksanaan penilaian prestasi itu sendiri harus benar agar informasi yang diperoleh juga benar.

Dalam menilai kinerja, hendaknya berorientasi pada objektivitas jika tidak maka hasil dari penilaian bias saja menimbulkan masalah dalam perusahaan. Untuk mengatasinya maka dibutuhkan metode yang efektif dan efisien. Berikut ini adalah metode penilaian yang dikemukakan Rivai.

- (1) Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa lalu. Melalui metode ini manajer menilai dengan menggunakan data masa lalu untuk menentukan seberapa besar produktifitas seorang karyawan. Teknik-teknik penilaian ini terdiri dari :a) Rating scale (skala penilaian). Teknik ini adalah teknik yang paling sederhana dan mudah

- dimana atasan langsung memberikan penilaian kepada karyawan dengan menggunakan skala yang biasanya berupa angka atau huruf. b) Checklist. Metode ini dilakukan oleh atasan langsung yang bertujuan untuk mengurangi beban penilai karena tinggal memilih kalimat pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan prestasi kerja karyawan. Pembobotan dilakukan pada item agar hasil penilaian dapat dikuantifikasikan. c) Metode peristiwa kritis. Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai mengenai perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk sekalipun dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerjanya. d) Metode peninjauan lapangan. Metode ini dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara langsung. e) Tes dan observasi. Pada metode ini karyawan akan diberikan pertanyaan tertulis untuk mengukur seberapa kemampuan dan pengetahuannya. f) Metode evaluasi kelompok. Terdiri dari tiga metode. Pertama, metode ranking, yaitu penilaian dilakukan dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang paling baik kinerjanya. Kedua, Grading atau forced distribution. Pada metode ini, penilaian dilakukan dengan memisahkan karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda, dimana setiap klasifikasinya memiliki proporsi tertentu. Ketiga, Point allocation method, dimana penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.
- (2) Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa depan. Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan memusatkan prestasi pada masa yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan dan penetapan sasaran kerja yang sesuai dengan jabatan karyawan. Metode ini terdiri dari : a) Penilaian diri. Teknik evaluasi ini berguna untuk melanjutkan pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan. b) Penilaian psikologis. Dalam metode ini biasanya perusahaan bekerja sama dengan psikolog. Pendekatan emosional biasanya paling banyak digunakan. c) Teknik pusat penilaian. Metode ini dilakukan jika perusahaan memiliki tim penilai khusus untuk

mengidentifikasi kemampuan manajemen di masa depan. Penilaian ini bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan diwaktu yang akan datang. Menurut Rivai ada 3 (tiga) pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja, antara lain;

- (1) Sistem Penilaian (rating system) Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajer pun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem ini pun disingkirkannya.
- (2) Sistem Peringkat (ranking system) Sistem peringkat membandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.
- (3) Sistem berdasarkan tujuan (object-based system) Berbeda dengan kedua sistem diatas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

Aplikasi penilaian prestasi kerja, usaha yang dapat dilakukan pada permulaan pelaksanaan penilaian prestasi adalah sebagai berikut

- (1) Mulailah dari tingkatan yang paling atas. Maksudnya penggunaan penilaian prestasi harus dimulai dari pimpinan yang paling tinggi, kemudian secara bertahap turun ke karyawan yang tingkatannya lebih rendah, sampai akhirnya ke tenaga pelaksana, sehingga tidak ada kesan bahwa atasan selalu dinomor satukan sehingga tidak perlu dinilai.
- (2) Untuk melihat apakah system penilaian yang disusun itu efektif dan untuk menghindari pemborosan waktu dan tenaga, perlu dilaksanakan penilaian di bagian tertentu lebih dulu sebagai pilot project. Apabila ternyata ada kekurangan, maka M dapat diperbaiki terlebih dahulu untuk kemudian dilanjutkan ke bagian-bagian lainnya.
- (3) Dalam melakukan penilaian prestasi kerja sebaiknya jangan tergesa-gesa, karena tidak semua karyawan/individu mudah begitu saja menerima perubahan-perubahan khususnya perubahan sikap. Dalam hal ini sebaiknya dilakukan persiapan-persiapan dan pemberitahuan terlebih dahulu (sosialisasi), kemudian berikan kesempatan untuk didiskusikan dengan masing-masing kepala bagian dan yang terakhir diusahakan agar tidak berkesan “memaksakan” penggunaan

Pelaksanaan kinerja dalam pengelolaan kinerja dimana kepala sekolah akan melaksanakan perencanaan kinerja yang sudah disusun sebelumnya. Dalam pelaksanaan kinerja, kepala sekolah memiliki dua kegiatan yang penting untuk dilakukan:

- (a) Pertama, Kepala Sekolah diharapkan dapat melaksanakan praktik kinerja melalui pemantauan dan pembinaan yang dilakukan oleh atasan. Atasan kepala sekolah adalah Kepala Dinas yang pelaksanaannya dapat didelegasikan ke pengawas sekolah. pemantauan dan pembinaan ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan kebijakan, efektivitas, dan kualitas pembelajaran di lingkungan sekolah
- (b) Kedua, Kepala sekolah juga dapat mengumpulkan bukti dukung berupa Pengembangan Kompetensi, yang mencakup peningkatan keterampilan dan

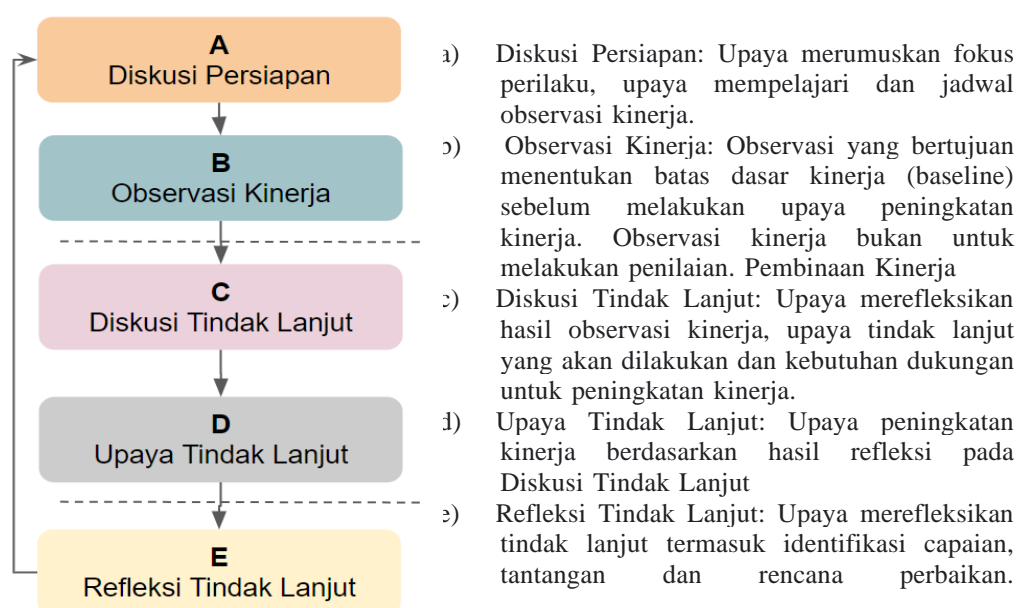
pengetahuan dalam mengelola sekolah serta mengembangkan potensi Guru dan Peserta Didik.

- (c) Dengan melibatkan diri dalam kedua kegiatan ini, Kepala Sekolah dapat memastikan bahwa pelaksanaan kinerja sekolah berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya, serta memberikan dasar untuk perbaikan dan peningkatan berkelanjutan

Standar Kinerja: 1) watak 2) sistem penilaian dan unit evaluasi 3) pengalaman lapangan dan klinis (lapangan pengalaman dan klinis) 4) keragaman 5) kualifikasi pendidikan, kinerja dan pengembangan (kualifikasi fakultas, kinerja dan pengembangan) 6) tata kelola unit dan sumber daya. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah proses pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data tentang kualitas kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. PKKS/M dilakukan setiap tahun untuk empat komponen tugas utama kepala madrasah, sedangkan untuk komponen kelima (hasil kinerja kepala madrasah) dilakukan setiap empat tahun sekali. Tujuan menghimpun informasi dasar untuk pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi kepala satuan pendidikan Menjaring informasi sebagai bahan pengambilan keputusan dalam menetapkan efektivitas kinerja dan pertimbangan untuk penugasan kepala madrasah Masa tugas Kepala Madrasah PNS pada Madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah adalah 4 (empat) tahun. Masa tugas tersebut dapat diperpanjang untuk 1 (satu) kali masa tugas apabila memiliki prestasi kerja minimal baik berdasarkan penilaian kinerja

Pelaksanaan praktik kinerja bertujuan untuk mendukung keteraturan pegawai dalam meningkatkan kinerja melalui Sub-indikator kinerja pilihan dalam siklus peningkatan kinerja. Sub-indikator ini menjadi pedoman bagi atasan dalam pemantauan dan pembinaan di Satuan Pendidikan tempat menjabat sebagai Kepala Sekolah. Keberhasilan pelaksanaan kinerja diukur berdasarkan upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut siklus peningkatan kinerja kepala sekolah: sebagai berikut (a) Diskusi Persiapan: Upaya merumuskan fokus perilaku, upaya mempelajari dan jadwal observasi kinerja. (b) Observasi Kinerja: Observasi yang bertujuan menentukan batas dasar kinerja (baseline) sebelum melakukan upaya peningkatan kinerja. Observasi kinerja bukan untuk

melakukan penilaian. Pembinaan Kinerja (c) Diskusi Tindak Lanjut: Upaya merefleksikan hasil observasi kinerja, upaya tindak lanjut yang akan dilakukan dan kebutuhan dukungan untuk peningkatan kinerja.(d) Upaya Tindak Lanjut: Upaya peningkatan kinerja berdasarkan hasil refleksi pada Diskusi Tindak Lanjut(e) Refleksi Tindak Lanjut: Upaya merefleksikan tindak lanjut termasuk identifikasi capaian, tantangan dan rencana perbaikan.



Gambar 2. 5

#### Siklus peningkatan kinerja

Kepala Sekolah dapat memulai praktik kinerja dengan mengikuti alur praktik kinerja, dimulai dari bagian pertama yaitu Pelaksanaan Observasi dan bagian kedua, yaitu Pelaksanaan Tindak Lanjut. pelaksanaan observasi.

- (1) Pemantauan kinerja kepala sekolah diminta untuk memilih setidaknya satu target perilaku dan menjelaskan upaya atau rencana yang akan dilakukan untuk mempelajari target perilaku tersebut. Target perilaku yang terpilih akan dilakukan pemantauan oleh atasan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa kepala sekolah telah menunjukkan perilaku yang sesuai dengan sub-indikator dan target perilaku yang telah dipilih. Informasi lebih lanjut tentang cara mengisi dokumen persiapan

- (2) Pemantauan kinerja : Pelaksanaan observasi oleh atasan pemantauan yang akan dilakukan oleh atasan akan dimulai setelah dokumen persiapan yang diajukan oleh Kepala Sekolah telah dikumpulkan. Pada tahap ini, Kepala Sekolah memberikan penilaian berdasarkan hasil pemantauan yang telah dilakukan. Penilaian tersebut menjadi dasar bagi Kepala Sekolah untuk mempersiapkan upaya tindak lanjut yang dibutuhkan dalam pengembangan diri
- (3) Pembinaan kinerja bertujuan memberikan panduan kepada Kepala Sekolah dalam menentukan upaya perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan Praktik Kinerja. Pilihan belajar untuk upaya tindak lanjut dapat dilakukan melalui platform mengajar atau media lainnya, seperti pelatihan. Pada kegiatan ini, Kepala Sekolah dapat berdiskusi dengan atasan untuk menentukan dukungan atau upaya yang perlu dilakukan guna meningkatkan praktik kinerja. Informasi lebih lanjut tentang cara mengisi dokumen tindak lanjut.
- (4) Pembinaan kinerja : Pelaksanaan tindak lanjut kepala sekolah dapat memulai dengan mempelajari upaya atau tindakan yang ingin dilakukan, sejalan dengan pilihan tindak lanjut yang telah dipilih. Proses ini melibatkan langkah-langkah konkret untuk meningkatkan praktik kinerja. Kepala sekolah diharapkan menyusun strategi dan rencana yang terperinci, serta dapat mengidentifikasi dukungan yang mungkin diperlukan. Selama proses ini, Kepala Sekolah juga dianjurkan untuk berdiskusi dengan Atasan guna memperoleh masukan dan mendapatkan dukungan dalam rangka meningkatkan efektivitas tindakan yang diambil.
- (5) Pembinaan Kinerja : Isi dokumen refleksi tindak lanjut kepala sekolah diminta untuk menjelaskan inspirasi yang diperoleh melalui upaya tindak lanjut. Dalam tahap ini, Kepala Sekolah dapat membahas perubahan dan tantangan yang dihadapi sebagai hasil dari tindak lanjut tersebut. Selain itu, Kepala Sekolah juga dapat berdiskusi dengan atasan untuk mengetahui rencana selanjutnya yang ingin dilakukan dalam mengembangkan Praktik Kinerja. Informasi lebih lanjut tentang cara mengisi dokumen refleksi tindak lanjut

Dalam melakukan penilaian yang baik, diperlukan keseimbangan antara apa yang telah dicapai dengan bagaimana cara mencapai hasil tersebut, standard yang

ditetapkan harus disesuaikan dengan memberikan pengarahan tentang bagaimana caranya agar standard/hasil yang ditetapkan dapat dicapai. Mekanisme pelaksanaan program penilaian prestasi SDM. Melaksanakan pengukuran dan membuat standard baku satuan hasil kerja dengan melaksanakan workload analysis, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam membandingkan standard hasil dengan hasil yang dicapai oleh karyawan. Menetapkan dan menyepakati waktu penilaian dan frekuensi penilaian (misalkan; waktu penilaian 6 bulan dan dilakukan dalam 3 kali penilai

#### **D, LANDASAN KEBIJAKAN KEPENGAWASAN MTS SWASTA**

Lahirnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional telah membuka babak baru bagi Pengawas Sekolah. Hal ini selaras dengan tema yang diusung oleh APSI (Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia) Pusat pada tanggal 9 sd 11 Maret 2023 "Babak Baru Peran Pengawas Sekolah yang Adaptif dan Inovatif Pasca Permenpan-RP Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional" Pengawas Sekolah bukan lagi sebagai pengedali administrasi namun sebagai pendamping bagi sekolah binaannya. Sebagaimana dimaksudkan pada Permenpan-RP No 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya yang telah dicabut oleh Permenpan-RB Nomor 1 Tahun 2023 tersebut, bahwa tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial yang meliputi pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan dan pelatihan (Bimlat). Tugas pokok ini menjadi babak lama bagi Pengawas Sekolah. Babak baru tugas Pengawas Sekolah adalah melaksanakan kegiatan pendampingan dalam peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah binaan, meliputi 4 (empat) tahap, yaitu perencanaan kerja, pendampingan perencanaan program sekolah, pendampingan pelaksanaan program sekolah, dan pelaporan kinerja yang bersiklus. Artinya, hasil pelaporan kinerja akan digunakan untuk dasar penyusunan perencanaan kerja berikutnya

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/B/HK.03.01/2023. Peraturan ini mengatur tentang peran pengawas sekolah

dalam implementasi kebijakan di satuan pendidikan. Pengawas sekolah memiliki tugas pokok untuk mendampingi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah binaan. Pendampingan ini dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu: Perencanaan kerja, Pendampingan perencanaan program sekolah, Pendampingan pelaksanaan program sekolah, Pelaporan kinerja. Pengawas sekolah guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan. Jabatan ini tidak diperoleh secara otomatis, melainkan setelah guru melaksanakan tugas dalam jangka waktu tertentu dan memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Untuk menjalankan tugasnya, pengawas sekolah harus memiliki kompetensi yang memadai, seperti: a) Kompetensi kepribadian b) Supervisi manajerial c) Supervisi akademik d) Kompetensi evaluasi pendidikan e) Penelitian dan pengembangan f) Kompetensi sosial

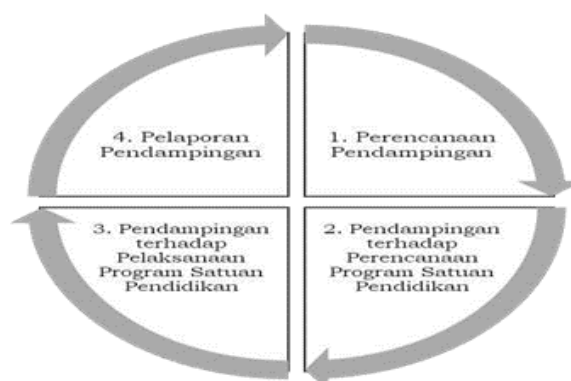
Pengawas Sekolah untuk kegiatan pendampingan pada satuan pendidikan, dengan menekankan pada diferensiasi kebutuhan masing-masing satuan pendidikan. Bagi satuan pendidikan yang belum mampu menerapkan kebijakan merdeka belajar secara menyeluruh, peran Pendampingan Pengawas Sekolah juga dibutuhkan agar kepala sekolah mampu berperan aktif untuk mempercepat proses transformasi dalam pembelajaran, sehingga proses pembelajaran yang dijalankan dapat mengakomodir setiap perbedaan dan perkembangan setiap peserta didik yang diajarkan. (1) Merancang pendampingan yang memuat kerangka kerja komprehensif dan proses (2) Siklus pendampingan digunakan sebagai untuk strategi, dan melaksanakan program program pada Satuan karakteristik, Pengawas Sekolah turut berperan aktif pada peningkatan kualitas pembelajaran di Satuan Pendidikan

Refleksi bersama Kepala Sekolah serta memberikan umpan balik secara berkala guna memonitor pelaksanaan dan kemajuan program Satuan Pendidikan; 1) menerapkan metode Pendampingan dalam rangka membersamai Kepala Sekolah melaksanakan program kerja Satuan Pendidikan yang telah disusun; 2) melaksanakan kegiatan unjuk kerja pelaksanaan program Satuan Pendidikan; dan 3) Capaian keterlaksanaan program Satuan Pendidikan, selama program kerja berlangsung. 4) menjalankan tahapan pelaporan Pendampingan paling sedikit

melakukan kegiatan: menyusun laporan hasil 5) komitmen perubahan, sebelum dan sesudah pelaksanaan Pendampingan; hasil evaluasi atas pelaksanaan Pendampingan; dan rekomendasi dukungan yang diperlukan dari kementerian

Kebijakan memenuhi standar proses. Pasal 19 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 menyatakan bahwa proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi secara aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik; Ketentuan kebijakan pada keputusan kebijakan supervisi pembelajaran dilaksanakan dengan baik akan memberikan hasil nyata pada pencapaian tujuan Pendidikan; (1) Kebijakan Satuan Pendidikan atau sekolah menyelenggarakan supervisi pembelajaran dengan baik dapat mewujudkan terbentuknya sekolah efektif atau unggul. (2) satuan pendidikan efektif ditandai atau dibuktikan dengan pembuktian

Dengan terbitnya peraturan perundangan baru, yaitu Permen PANRB No. 1 Tahun 2022 yang mengatur tentang jabatan fungsional pengawas madrasah, termasuk kualifikasi, tugas, tanggung jawab, dan kewenangan pengawas madrasah dengan tugas pokok yang meliputi 4 (empat) siklus sebagaimana dimaksud dalam Gambar dibawah ini



Gambar 2.6  
Siklus Pendampingan Pengawas Sekolah

Gambar diatas mendisertasikan (1) Perencanaan Kerja Pengawas Sekolah, (2) Perencanaan Program madrasah, didampingi (3) Pelaksanaan program

madrasah didampingi , dan (4) Pelaporan Kinerja. Siklus pendampingan pengawas sekolah dalam melakukan pendampingan, pengawas sekolah melakukan beberapa tahap dalam siklus pendampingan kebijakan pendidikan madrasah, regulasi kebijakan yang menopang kemajuan madrasah, mampu eksis dihati masyarakat dengan meningkatkan mutu serta kualitas pendidikan di satuan pendidikan, Kebijakan tersebut sebagai berikut:

- (1) Kebijakan relevansi melalui peminatan, peningkatan akses, dan daya saing pendidikan madrasah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan bagi guru baik di tingkat Kota, Provinsi maupun Nasional, serta mengadakan lomba-lomba akademik bagi siswa. Capaian prestasi tersebut tidak lepas dari kebijakan yang dikeluarkan Kementerian Agama dalam hal pengelolaan dan manajemen kurikulum, harus mampu berinovasi lebih baik. Mampu mencetak generasi yang unggul secara prestasi, baik pada budi pekerti;
- (2) diamandemenkan dalam rangka mencerdaskan mengupayakan bentuk pengajaran sistem;
- (3) Dalam rangka pendidikan nasional yang disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian, perkembangan masyarakat, serta kebutuhan pembangunan. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, guru memegang peranan yang sangat penting. Profesionalisme guru berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan atau pembelajaran. Guru yang professional akan dapat mengelola proses pembelajaran dengan baik sehingga dalam proses belajar mengajar tercipta situasi yang kondusif yang memungkinkan para peserta didik dapat belajar menggali pengetahuan dan pengalaman serta mengembangkan bakat dan minatnya secara optimal;
- (4) Pemerintah terus berupaya untuk meningkatkan dan menyempurnakan penyelenggaraan pendidikan nasional. Pada pendidikan dasar dan menengah guru menjadi ujung tombak untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh sebab itu guru mendapatkan perhatian yang serius oleh pemerintah. Seperti yang dinyatakan dalam pasal satu ayat satu Undangundang Nomor 14 / 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa guru merupakan pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan,

melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah;(5) Didalam U.U. 14 /2005 / 20 dinyatakan bahwa dalam rangka melaksanakan tugas keprofesionalannya guru mempunyai kewajiban-kewajiban antara lain merencanakan pembelajaran, melaksanakan prose pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;

Dalam PP No. 4/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57/ 2021, pengawas madrasah salah satu elemen penting dalam sistem pendidikan nasional. Menurut PP tersebut adalah dikembangkan kemampuan dan membentuk watak peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka kehidupan bangsa cerdas, serta manusia yang sejahtera, beriman, dan berbudaya., sebagaimana gambar di bawah ini;



Gambar 2.7  
Model Kompetensi

Dari gambar di atas. Model Kompetensi Kepemimpinan Sekolah dan kategorinya tertuang pada Perdirjend GTK 6565/B/GT/2020, kompetensi pengawas sekolah yang sebelumnya belum dirumuskan, seperti kebiasaan refleksi, kolaborasi, resmi diadopsi ke dalam indikator kompetensi. Dalam Perdirjen tersebut ada 3 kompetensi pengawas dengan tiap indikator yang relevan dengan tugas pengawas sekolah guna memfasilitasi pengawas sekolah untuk

merefleksikan kompetensinya yang relevan dengan transformasi pembelajaran.

Ada 3 Kompetensi pengawas sekolah:

- (1) Kompetensi Kepribadian, kemampuan pengawas sekolah dalam menunjukkan kualitas diri melalui kematangan moral, emosi, dan spiritual untuk berperilaku sesuai dengan kode etik, pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi, dan memiliki orientasi berpusat pada peserta didik. Indikatornya: a) Kematangan moral, emosi dan spiritual, berperilaku sesuai dengan kode etik b) Pengembangan diri melalui kebiasaan refleksi c )• Orientasi berpusat pada peserta didik
- (2) Kompetensi social kemampuan pengawas sekolah yang berhubungan dengan kemampuan kolaborasi dan keterlibatan dalam organisasi dan peningkatan mutu layanan indikator yaitu: a) kolaborasi untuk peningkatan mutu layanan sekolah yang berpusat pada siswa; b) keterlibatan pemangku kepentingan untuk peningkatan mutu layanan sekolah yang berpusat pada siswa; c) keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan mutu layanan sekolah yang berpusat pada siswa.
- (3) Kompetensi Profesional kemampuan pengawas sekolah dalam mendampingi kepala sekolah untuk melakukan pengembangan diri, pengembangan satuan pendidikan, dan mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan dalam peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada peserta didik, indikatornya:a) Pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan diri untuk peningkatan mutu layanan satuan pendidikan yang berpusat pada siswa; b)pendampingan kepada kepala sekolah dalam pengembangan satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada siswa; dan c) pendampingan kepada kepala sekolah dalam mengelola implementasi kebijakan pendidikan pada satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan.

Dengan level kompetensi yang terdiri atas: Level 1, dengan tingkat kompetensi paham (memahami), level 2 tingkat penguasaan dasar (menerapkan), level 3 menengah, level 4 mumpuni (mengembangkan pengetahuan), level 5 ahli (membimbing rekan sejawat dengan agensi diri). Fokus layanan adalah

mendampingi kepala sekolah dalam menggerakkan warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan pembelajaran. Pengawas sekolah perlu melakukan asesmen awal untuk melakukan refleksi berdasarkan raport pendidikan sekolah dan mengembangkan strategi pendampingan yaitu coaching, facilitating, ataupun mentoring.

Pengawas madrasah bertugas membantu memersamikan pemenuhan penjaminan proses belajar mengajar di madrasah berjalan dengan baik dan sesuai ditetapkan, membantu mengembangkan kompetensi kepala madrasah dan guru agar mampu memfasilitasi peserta didik memiliki pengalaman belajar yang diperlukan untuk sukses di masa depan, memberikan rangsangan terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pengajaran, perubahan-perubahan ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan dalam pembinaan, arahan dan memilih dan mengorganisasikan pengalaman belajar. dapat diorganisasikan sedemikian rupa dengan mempertimbangkan berbagai hal seperti siswa, guru, bahan, tujuan, waktu, sumber, fasilitas, dan masyarakat. Pengawas sekolah berperan dalam pengembangan kurikulum dengan melakukan pendampingan kepada sekolah. Beberapa peran pengawas sekolah dalam pengembangan kurikulum, di antaranya: 1) Menciptakan budaya kolaborasi dengan kepala sekolah, warga sekolah, dan masyarakat. 2) Membangun lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan inklusif. 3) Membangun budaya refleksi dalam pengembangan warga sekolah dan pengelolaan program sekolah. 4) Meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik.

Kompetensi dan indikator Model Kompetensi Kepemimpinan Sekolah pada Perdirjend GTK 6565/B/GT/2020 menunjukkan praktik pengembangan diri berdasarkan kesadaran dan kemauan pribadi; 1) mengembangkan kompetensi warga sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran; 2) berpartisipasi aktif dalam jejaring dan organisasi yang relevan dengan kepemimpinan sekolah untuk mengembangkan karier; dan menunjukkan kematangan spiritual, moral, dan emosi untuk berperilaku sesuai dengan kode etik. 3) Kepemimpinan pembelajaran dengan kompetensi sebagai berikut: a) memimpin upaya pengembangan lingkungan belajar yang berpusat pada murid; b) memimpin perencanaan dan pelaksanaan proses

belajar yang berpusat pada murid;c) memimpin refleksi dan perbaikan kualitas proses belajar yang berpusat pada murid; dan melibatkan orang tua/wali murid sebagai pendamping dan sumber belajar di sekolah



Gambar 2. 7  
Kegiatan Pendampingan

Dalam pendampingan, pengawas sekolah membangun relasi setara dengan kepala sekolah dampungannya. Pendampingan dilakukan berdasarkan kajian atas area yang perlu diperbaiki sesuai dengan hasil refleksi. Pengembangan kurikulum adalah proses perencanaan dan penyusunan kurikulum yang dilakukan oleh pengembang kurikulum. Kurikulum yang dihasilkan akan digunakan sebagai bahan ajar dan acuan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Rencana Kerja Pengawas Madrasah tahun 2024 disusun untuk memenuhi kebutuhan tersebut. peran yang bisa dilakukan oleh Pengawas dalam implementasi kurikulum merdeka,

#### 1. Fasilitator

Pengawas memiliki peran dalam implementasi kurikulum merdeka sebagai fasilitator. Pengawas dapat memfasilitasi, a) Perencanaan program pelatihan

kurikulum merdeka. Pengawas bisa berkolaborasi dengan narasumber lain untuk memperkuat pemahaman sekolah binaan. c) Pemetaan kesiapan sekolah melaksanakan kurikulum merdeka. Pengawas bisa merekomendasikan sekolah untuk memilih salah satu dari 4 pilihan sesuai kesiapannya.

Pengawas memiliki peran dalam implementasi kurikulum merdeka sebagai fasilitator. Pengawas dapat memfasilitasi kegiatan perencanaan program pelatihan kurikulum merdeka. Pengawas bisa berkolaborasi dengan narasumber lain untuk memperkuat pemahaman sekolah binaan.

## 2. Coach

Pengawas sebagai coach adalah melakukan pendampingan terhadap guru dan kepala sekolah dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada mereka untuk memecahkan permasalahannya sendiri terkait implementasi kurmer. Pengawas perlu menguasai 3 prinsip dalam proses coaching yaitu a) Seni Bertanya b) Seni Mendengar c) dan Seni menangkap kata kunci. Pengawas sebagai coach adalah melakukan pendampingan terhadap guru dan Kepala Sekolah dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada mereka untuk memecahkan permasalahannya sendiri terkait implementasi kurmer.

## 3. Mentor

Pengawas sebagai mentor adalah memberikan bimbingan atau arahan kepada kepala sekolah dan guru untuk menerapkan kurikulum merdeka sesuai dengan harapan. Sebagai Mentor, pengawas tidak boleh berhenti belajar dan selalu memberikan semangat kepada sekolah binaanya. Pengawas sebagai mentor adalah memberikan bimbingan atau arahan kepada Kepala Sekolah dan guru untuk menerapkan kurikulum merdeka sesuai dengan harapan. Sebagai Mentor, pengawas tidak boleh berhenti belajar dan selalu memberikan semangat kepada madrasah binaanya

## 4. Trainer

Pengawas diharapkan menguasai materi kurikulum merdeka, mulai dari kerangka dasar kurikulum sampai dengan penyusunan modul ajar dan modul proyek. Sehingga bisa melatih dan membimbing guru dan kepala sekolah. Selanjutnya Pengawas diharapkan menguasai materi kurikulum merdeka, mulai

dari kerangka dasar kurikulum sampai dengan penyusunan modul ajar dan modul proyek. Sehingga bisa melatih dan membimbing guru dan kepala sekolah.

#### 5. Executor

Tugas pokok pengawas madrasah dalam melakukan fungsi pengawasan dengan baik dan meningkatkan kualitas pembelajaran di satuan pendidikan, diperlukan acuan kerja yang terarah dan sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan. KMA 624 /2021 tentang Pedoman Supervisi Pembelajaran pada Madrasah sebagai acuan/pedoman pelaksanaan supervisi pembelajaran Madrasah Tsanawiyah (MTs), Supervisi pembelajaran merupakan kegiatan pembinaan, pembimbingan, konsultasi, pendampingan, dan pemantauan, baik tahapan dilaksanakan supervisor dengan memperhatikan karakteristik guru, karakteristik peserta didik, dan kondisi satuan pendidikan

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Perubahan paradigma peran pengawas sekolah menjadi salah satu agenda perubahan diperlukan untuk mendukung langkah transformasi untuk mewujudkan pembelajaran berpusat pada peserta didik melalui siklus pendampingan. Pendampingan yang dimaksud Lewat yang baru ini Sebagai executor artinya pengawas bekerja sama dengan kepala sekolah serta guru mengembangkan kerangka dasar kurikulum merdeka. Posisinya sebagai bagian dari penyusunan perangkat kurikulum merdeka.\ Kebijakan Supervisi pembelajaran ini dimaksudkan sebagai panduan dalam melaksanakan supervisi pembelajaran pada tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran. (KMA 624 Tahun 2021) sebagai berikut;(a) Tujuan supervisi pembelajaran pada madrasah bertujuan untuk mewujudkan penjaminan, pengendalian, dan perbaikan mutu pembelajaran sesuai dengan tuntutan kompetensi abad 21. (b) Sasaran supervisi pembelajaran pada madrasah adalah satuan pendidikan madrasah dan pemangku kepentingan lainnya dalam melaksanakan di madrasah. Ruang lingkup supervisi pembelajaran meliputi supervisi analisis serta hasil pembelajaran.. peran pendampingan kepada seluruh pemangku kepentingan.

Pemerintah terus berupaya menjalankan transformasi pendidikan untuk mewujudkan sumber daya manusia (SDM) unggul Indonesia melalui serangkaian paket episode kebijakan Merdeka Belajar. Kebijakan Merdeka Belajar Episode ke-

15 membahas mengenai optimalisasi tugas dan fungsi pengawas sekolah. Episode tersebut bertujuan untuk mewujudkan layanan pembelajaran yang berkualitas dan berpusat pada peserta didik. Tugas pokok Pengawas Sekolah babak lama, adalah menyusun Program Kepengawasan dan Program Bimlat, selanjutnya dilaksanakan dan dilaporkan. Hasil kegiatan tersebut berupa 8, 10, dan 12 dokumen/laporan untuk Pengawas Sekolah Muda, Madya, dan Utama. Babak baru tidak membedakan jumlah luaran kerja Pengawas Sekolah. Semua jenjang mulai dari pengawas ahli pertama, muda, madya, dan utama jumlah luaran atau produk kerjanya sama yang berbeda adalah tingkat kompleksitas karena disesuaikan dengan tingkatan jenjang jabatan. Tugas pokok babak baru meliputi 4 (empat), yaitu perencanaan kerja, pendampingan perencanaan program sekolah, pendampingan pelaksanaan program sekolah, dan pelaporan kinerja. \ skala prioritas berbeda di setiap sekolah, kondisi ini yang mendorong terjadinya pendampingan berdiferensiasi sebagai bagian dari babak baru tugas pokok pengawas sekolah. Sekolah mendapatkan pendampingan sesuai dengan kebutuhan dan tingkat perkembangan sekolah seperti layaknya pembelajaran berdiferensiasi di kelas.

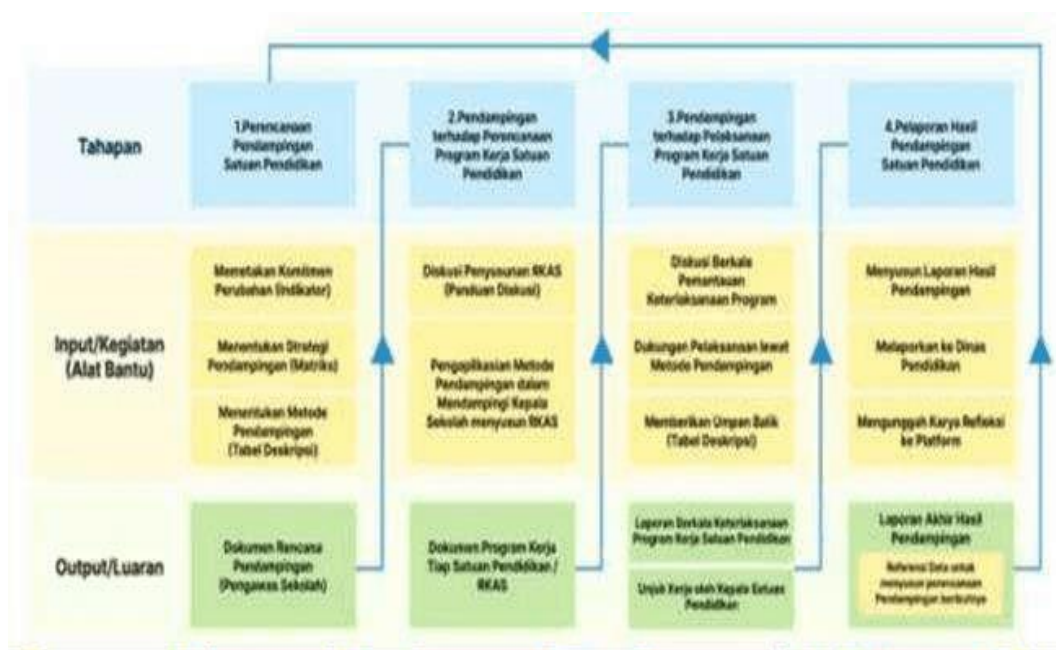
Babak baru ini diharapkan dapat berdampak secara nyata pada berbagai pihak.

1. Meningkatkan kemampuan kepala sekolah, tim manajemen, dan guru dalam merefleksi rapor pendidikan dan penyusunan rencana program sekolah yang efektif dan partisipatif.
2. Meningkatkan partisipasi seluruh warga sekolah dalam proses merefleksi rapor pendidikan dan penyusunan rencana program sekolah.
3. Meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.
4. Meningkatkan efektivitas kegiatan pendampingan kepada kepala sekolah, tim manajemen sekolah, dan guru.
5. Memberikan rekomendasi dan saran untuk perbaikan kegiatan pendampingan selanjutnya, sehingga kegiatan pendampingan dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

6. Meningkatkan kualitas dan relevansi program pendidikan yang diselenggarakan sekolah, memperkuat tata kelola sekolah yang lebih baik dan meningkatkan transparansi dalam penyelenggaraan program pendidikan di sekolah, membangun kemitraan yang baik antara pihak Dinas Pendidikan dengan kepala sekolah, tim manajemen, dan guru, dan memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kualitas pendidikan.

Dasar kebijakan strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah swasta dalam rangka penjaminan dan peningkatan kualitas kepala madrasah sebagai berikut: (1) Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018. Peraturan Menteri Agama tersebut merupakan regulasi yang menjadi pijakan untuk standarisasi dan penjaminan kualitas Kepala Madrasah. (2) Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 telah mengatur hal hal pokok yang meliputi: tugas, fungsi, tanggung jawab, persyaratan, kompetensi, pengangkatan, masa tugas, pemberhentian, hak dan beban kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan keprofesian berkelanjutan Kepala Madrasah. (3) Dalam system data (SIMPATIKA). Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Agama RI tahun 2020, jumlah kepala madrasah dibawah naungan Kementerian Agama sejumlah 36.331, dengan rincian 25.818 laki-laki dan 10.513 perempuan. (4) Pendekatan gender perbaikan hubungan laki-laki dan perempuan agar lebih simetris nuntuk memecahkan masalah ketimpangan kepemimpinan dalam madrasah dengan memberikan peluang yang kepada perempuan dalam proses seleksi Kepala Madrasah. Diharapkan dengan pendekatan gender, ada sebuah perbaikan peluang dan relasi antara lelaki dan perempuan dalam kepemimpinan. (5) Petunjuk teknis didesain dalam perspektif gender dengan harapan keterlibatan perempuan dalam proses seleksi calon kepala madrasah menjadi lebih terbuka Selain itu, di beberapa provinsi terdapat permasalahan pengangkatan calon Kepala Madrasah yang disebabkan kendala regenerasi, terutama terbatasnya akses pelatihan calon kepala madrasah bagi guru-guru yang potensial menjadi Kepala Madrasah (6) Kompetensi harus dimiliki oleh kepala sekolah tanggung jawabnya. sesuai dengan tugas. menghasilkan.".

Disahkannya Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/ B/HK.03.01/2023 tentang Peran Pengawas Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar pada Satuan Pendidikan menandai babak baru bagi transformasi Pengawas Sekolah. Kebijakan ini lahir dari inisiatif mengembangkan pilihan metode kerja bagi pengawas sekolah, sebagaimana diatur dalam Pasal 9 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, sehingga peran pengawas sekolah semakin selaras dengan arah visi kebijakan Merdeka Belajar.



Gamabar 2.8

#### Siklus kegiatan pendampingan Kepengawasa

Gambar diatas pelaksanaan pendampingan selaras dengan transformasi peran pengawas sekolah, terdapat beberapa prinsip yang berfungsi sebagai rambu-rambu etika bagi Pengawas sekolah. Bersamaan dengan itu, , pengawas sekolah diharapkan untuk semakin menguatkan kontribusi aktifnya dalam kebersamai kepala sekolah meningkatkan komitmen perubahannya. menandai babak baru bagi transformasi Pengawas Sekolah.

Babak Baru Peran Pengawas Sekolah yang Adaptif dan Inovatif Pasca Permenpan-RP / 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional" Pengawas Sekolah

bukan lagi sebagai pengedali administrasi namun sebagai pendamping bagi sekolah binaannya. Sebagaimana dimaksudkan pada Permenpan-RP No 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya yang telah dicabut oleh Permenpan-RB Nomor 1 Tahun 2023 tersebut, bahwa tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial yang meliputi pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan dan pelatihan (Bimlat). Tugas pokok ini menjadi babak lama bagi Pengawas Sekolah. Babak baru tugas Pengawas Sekolah adalah melaksanakan kegiatan pendampingan dalam peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah binaan, meliputi 4 (empat) tahap, yaitu perencanaan kerja, pendampingan perencanaan program sekolah, pendampingan pelaksanaan program sekolah, dan pelaporan kinerja yang bersiklus. Artinya, hasil pelaporan kinerja akan digunakan untuk dasar penyusunan perencanaan kerja berikutnya

Strategi melaksanakan tugas babak baru menjadi bagian utama dalam tulisan ini. Kegiatan yang penulis lakukan dalam 3 (tiga) bulan mulai Januari hingga Maret 2023 menjadi fakta betapa strategisnya peran Pengawas Sekolah dalam mensinergikan dengan kebijakan pemerintah, utamanya Program Merdeka Belajar Episode ke-19 yaitu tentang Rapor Pendidikan Indonesia.. Lahirnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional telah membuka babak baru bagi Pengawas Sekolah. Hal ini selaras dengan tema yang diusung oleh APSI (Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia) Pusat pada tanggal 9 sd 11 Maret 2023 "

Dalam episode perubahan paradigma peran pengawas sekolah menjadi salah satu agenda perubahan yang diperlukan untuk mendukung langkah transformasi untuk mewujudkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik melalui siklus pendampingan. Pendampingan yang dimaksud adalah kegiatan Pengawas Sekolah bersama Kepala Sekolah dalam peningkatan kapasitas dan mutu layanan Satuan Pendidikan untuk menyelenggarakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dengan menggunakan strategi serta metode yang relevan. Lewat peran yang baru ini, pengawas sekolah diharapkan untuk semakin

menguatkan kontribusi aktifnya dalam kebersamaan kepala sekolah meningkatkan komitmen perubahannya.

Peraturan Direktur Jenderal tersebut menjadi landasan hukum tentang tata cara pelaksanaan peran Pengawas Sekolah yang baru. Bersamaan dengan itu, ditetapkan Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) tersebut mendelegasikan amanat kepada direktorat teknis terkait untuk mensosialisasikan peran pendampingan kepada seluruh pemangku kepentingan. Prinsip Pendampingan Untuk memastikan pelaksanaan pendampingan selaras dengan transformasi peran pengawas sekolah, terdapat beberapa prinsip yang berfungsi sebagai rambu-rambu etika bagi Pengawas sekolah. Berikut merupakan prinsip-prinsip pendampingan: 1) Profesional yaitu bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan pada Satuan Pendidikan 2). Terencana dan Strategis yaitu dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang terukur dalam waktu tertentu. 3) Bertahap dan Mandiri yaitu dilakukan sesuai dengan kemampuan Satuan Pendidikan dan dilaksanakan melalui Komunitas Belajar .4) Kolaborasi yaitu dengan melibatkan Kepala Sekolah guru, tenaga kependidikan, dan warga Satuan Pendidikan untuk mencapai tujuan bersama. 5) Asimetris yaitu dilaksanakan dengan memperhatikan perbedaan kondisi, karakteristik, kebutuhan, serta kesiapan masing-masing Satuan Pendidikan dalam melaksanakan kurikulum pembelajaran. 6) Kesetaraan yaitu dilaksanakan dengan membangun relasi setara (tidak hirarkis) antara Pengawas Sekolah dengan Kepala Sekolah dampungannya. 7) Berbasis Evaluasi yaitu senantiasa dilakukan berdasarkan kajian atas area yang perlu diperbaiki sesuai hasil refleksi.

## **E. HASIL PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN**

Salah satu data pendukung yang bisa digunakan sebagai dasar teori serta untuk mengetahui orisinalitas dari -penelitian relevan permasalahan dibahas. Hasil dari penelusuran yang dilakukan, belum terdapat penelitian yang mengangkat judul yang sama dengan judul yang peneliti ajukan. Namun terdapat beberapa kesamaan dalam variabel penelitian, Nurlina (2022) perencanaan berbasis data diberikan untuk pengawas sekolah sebagai persiapan untuk membimbing sekolah

binaan. Prasetyono et al. (2023) mempelajari, memahami prinsip, tujuan dan metode perencanaan berbasis data dalam profil pendidikan. Kristiawan (2022) mengenai pengadaan calon pemimpin sekolah yang handal melalui pelatihan berbasis data. Malik, Amin, & Irfan (2011)

Mengenai penggunaan manajemen dan perencanaan. Penelitian ini mengacu pada teori dan juga hasil dari beberapa literatur penelitian terdahulu, banyak ditemui variabel penelitian yang sama namun fokus kepada guru (Astuti & Dacholfany, 2016; Hernawati et al., 2020; Ismiarti, 2023; Lastriyani & Herawan, 2013; Mustika & Syamsuddin, 2022; Saputri et al., 2016; Sumarni et al., 2017; Susilo & Sutoyo, 2019; Syahrul, 2016) bukan kepala sekolah sebagai sampel penelitian. Dalam konteks pendidikan, pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara supervisi pengawas, kepuasan kerja, dan kinerja kepala sekolah dapat memberikan panduan yang berharga bagi pengembangan kebijakan pendidikan dan praktik manajemen sekolah yang lebih efektif. Penelitian ini mengacu pada teori dan juga hasil dari beberapa literatur penelitian terdahulu lainnya sebagai berikut.

Tabel 2.6  
Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ningsi et al. (2022)	Pendampingan Sekolah Melalui Pelatihan Perencanaan Berbasis Data Sebagai Langkah Awal Penyusunan Program Sekolah	Kegiatan perencanaan tersebut memberikan dampak positif terhadap program sekolah yang direncanakan
2	Nurlina (2022)	Pelatihan Perencanaan Berbasis Data untuk Pengawas Sekolah Temanggung dan Pekalongan	Memberikan pemahaman dan persiapan bagi para pengawas untuk membimbing sekolahsekolah binaan
3	Kristiawan (2022)	Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah Melalui Pelatihan Berbasis Data Satuan Pendidikan	kepala sekolah dapat menyediakan calon pimpinan sekolah sekaligus memberikan kompetensi yang dibutuhkan untuk menghadapi problematika pimpinan sekolah di era globalisasi dan seiring bergantinya kurikulum di

			sekolah.
4	Malik, Amin, & Irfan (2011)	<i>Use of Data for Educational Planning Management</i>	Satuan pendidikan dapat handal dalam melakukan perencanaan berbasis data
5	Paramitha, Devy, & Wuryandini (2023)	Perencanaan Program Sekolah Berbasis data Berbantuan Worksheet Analysis di SMK	Pentingnya memperhatikan skala prioritas utama kegiatan sekolah saat menyusun perencanaan program sekolah
6	Sri Mundayati (2022)	Meningkatkan Pola Mengajar Guru Melalui Implementasi Manajemen Perencanaan BerbasisData (PBD) dalam Kurikulum Merdeka	Membenahi pola mengajar guru melalui analisis rapor pendidikan

Dari Tabel di atas, terdapat beberapa. Penelitian Ningsi et al. (2022) perencanaan berbasis data dilakukan untuk pendampingan sekolah sebagai langkah awal penyusunan program sekolah, namun peneliti tidak melakukan perencanaan berbasis data untuk pendampingan penyusunan program sekolah tetapi supervisi pengawas untuk meningkatkan kinerja kepala satuan pendidikan yaitu kepala MTs Swasta Kabupaten Garut, Hasil penelitian Supadi (2019: 135), di lanjutkan dengan kegiatan pemantauan dan penilaian dengan menggunakan berbagai instrumen yang tepat, dengan metode individual dan kelompok, dengan memvariasikan teknik pendampingan kepengawasan.,