

**KINERJA PENGAWAS PAI SMA
DI KOTA SEMARANG TAHUN 2012**



RINGKASAN TESIS

Dibuat guna memenuhi salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Studi Islam/Pendidikan Islam

Oleh :

NAFIUL LUBAB

115112003

**PROGRAM MAGISTER
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
2013**

ABSTRAKSI

Nafiul Lubab, 2011, *Kinerja Pengawas PAI SMA di Kota Semarang Tahun 2012*, Tesis Program Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang.

Penelitian ini bertujuan mengetahui kinerja penyusunan program pengawasan, pelaksanaan program pengawasan, dan pelaporan pelaksanaan program pengawasan PAI SMA di Kota Semarang tahun 2012. Dalam penelitian ini melibatkan 10 pengawas PAI SMA di Kota Semarang. Pendekatan penelitian kualitatif-deskriptif dengan metode pengumpulan data; wawancara dan dokumen. Analisis data dilakukan secara reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

Hasil analisis data menunjukkan kinerja pengawas PAI SMA dalam: (1) Kinerja penyusunan Prota, Promes dan RKA. Secara kuantitatif ada 2, yaitu pengawas yang telah menyusun dan tidak menyusun program pengawasan. Secara kualitatif, terjadi karena konsentrasi kerja, dinamika administrasi birokrasi rekrutmen-separasi-pergeseran mutasi, dan beban tugas kepengawasan. Secara waktu ada yang tepat waktu, penyesuaian waktu, dan terlambat-tidak menyusun program. Dalam kerjasama pengawas lebih bersifat kelompok. (2) Kinerja pengawas PAI SMA dalam pelaksanaan program pengawasan secara kuantitatif pelaksanaan Prota dan Promes, yang berhasil 7 standar; 2 pengawas, 3 standar; 3 pengawas, 2 standar; 1 pengawas, dan tidak sama sekali; 4 pengawas serta program RKA; semua pengawas. Kemudian, pelaksanaan dari pembimbingan, pelatihan, dan pengembangan profesionalitas guru, pembinaan dan pemantauan pelaksanaan standar PAI, dan PKG PAI SMA kurang baik. Persoalan tersebut berkaitan pembacaan secara kualitatif: masuknya pengawas baru dalam awal kepengawasan, beban tugas madrasah dan guru binaan yang *overload*, rangkap jabatan pengawas, kurang leluasa sebagai pengawas akademik daripada manajerial, kurangnya perhatian data dokumen. Secara waktu masing-masing pengawas pelaksanaannya ada yang di semester gasal, semester genap atau pada dua semester gasal dan genap sesuai dengan masa aktifnya. Sementara dalam kerjasama lebih bersifat individual. Dan (3) kinerja pengawas PAI SMA dalam pelaporan pelaksanaan program pengawasan secara kuantitatif pengawas melaksanakan pada Labul menyesuaikan dengan masa aktif kerja 10 pengawas dan Lames gasal saja ada 8 pengawas. Secara kualitatif Labul masih berbasis jurnal kunjungan kepengawasan. Begitu pula Lames belum berisi analisis kegiatan pada semester yang telah berjalan. Secara waktunya penyusunan Labul tepat waktu, demikian juga Lames gasal. Sistem kerjasamanya lebih bersifat individual.

Dengan analisis tersebut memberikan penentuan tingkat kinerja pengawas PAI SMA dua kategori. Pertama, pengawas yang dapat memenuhi kriteria tugasnya dengan baik, mereka masuk tingkat III. Kedua, pengawas yang tidak memenuhi kriteria satu tugas satu atau lebih, mereka masuk tingkat II. Motivasi kerja adanya imbalan sertifikasi, insentif, dan kenaikan pangkat serta dana lauk pauk.

Beberapa saran peneliti kepada: (1) semua pihak terkait melanjutkan penelitian ini, (2) kepala kemenag Kanwil/Kota memperhatikan administrasi birokrasi-rekrutmen-separasi, imbalan dan beban tugas proporsional, (3) ketua Pokjawas memperhatikan penyusunan program, pelaksanaan, dan pelaporan, dan (4) pengawas memperhatikan kompetensi kepengawasan, disiplin dokumen/arsip, dan IPKG.

Keyword: *kinerja, pengawas PAI, penilaian kinerja*

A. Latar Belakang Masalah

Keberlangsungan pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan dasar dan menengah membutuhkan pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam sistem pendidikan di Indonesia diatur dan dikelola dua kementerian, yaitu Kemendikbud dan Kemenag. Pendidik yang dimaksud adalah guru dan kepala sekolah, sementara tenaga kependidikan di dalamnya ada petugas administrasi dan pengawas pendidikan. Salah satu peran penting dari personal tadi adalah pengawas pendidikan. Karena pengawas pendidikan ini adalah personalia pendidikan yang *independent*, ia hanya sebagai tenaga fungsional dengan tugas utama membina guru dan kepala sekolah, serta tenaga administrasi.

Keberadaan pengawas dapat ditelusuri dari PP No. 74 tahun 2008 tentang Guru pasal 54 ayat 8 menyatakan pengawas terdiri dari pengawas satuan pendidikan, pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran. Peraturan tersebut sinergis dengan PMA No. 2 tahun 2012 menjelaskan bahwa dalam lingkungan Kemenag ada dua pengawas yaitu, pengawas madrasah dan pengawas PAI di sekolah. Pengawas madrasah sesuai dengan pengawas satuan pendidikan dan pengawas PAI adalah pengawas mata pelajaran atau pengawas kelompok mata pelajaran di sekolah.¹ Meskipun demikian, di lingkungan Kemenag setelah diterbitkannya PMA No. 2 tahun 2012 pada bulan Februari 2012 untuk memisahkan dua jabatan tersebut pada satu pengawas. Posisi pengawas PAI dan madrasah di Indonesia masa ini tetap masih melekat jabatannya pada satu orang pengawas.

Sehubungan dengan pembagian pengawas tersebut, kajian penulis tentang pengawas PAI tidak terlepas dari persyaratan pengawas, ia memiliki standar kualifikasi, kompetensi, untuk menunjang tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab dan wewenangnya. Dari sudut pandang kompetensi misalnya, pengawas

¹ PP No. 19 tahun 2005 tentang SNP dikenal istilah pengawas dan penilik, pasal 39 ayat 1 pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan dan pasal 40 ayat 1 pengawasan pendidikan nonformal dilakukan oleh penilik satuan pendidikan. Sementara dalam buku *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas* Dirjen PMPTK Diknas tahun 2009 menjelaskan ada 4 pengawas, sebagaimana 2 di atas, yakni pengawas satuan pendidikan, pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran, pengawas bimbingan dan konseling, dan pengawas sekolah luar biasa. Sementara dalam Peraturan Bersama Mendiknas dan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 01/III/PB 2011, No. 6 tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pasal 6 menjelaskan bidang pengawasan meliputi pengawasan TK/RA, SD/MI, pengawasan rumpun mata pelajaran/mata pelajaran, pendidikan luar biasa, dan bimbingan konseling.

memiliki kompetensi akademik dan manajerial yang memadai, bahkan melebihi kemampuan para guru dan kepala sekolah/madrasah.² Hal ini sangat mendukung berjalannya tugas pokok dan fungsi dari pengawas tersebut, kegiatan pengawas akademik misalnya dalam penyusunan program, pelaksanaan program, dan pelaporan hasil pelaksanaan program pengawasan.³ Dalam kegiatan ini akan tampak bagaimana pengawas melakukan aktivitas-aktivitas apa yang dilakukan oleh pengawas dalam pengawasannya, sehingga ia mampu mempertanggungjawabkan tugas pengawasannya dengan baik. Dengan begitu, pengawas mampu memposisikan sebagai konsultan, *partner*, atau penilai dari stakeholder-nya (guru/kepala sekolah) (An-Nahidl, 2010b: 422-423). Harapan tersebut tidak terkecuali pengawas PAI, semestinya mampu memposisikan apa yang diidealkan.

Berbeda persoalannya, pada tahun 2007 Puslitbang pendidikan agama dan keagamaan Kemenag Jakarta meneliti tentang kinerja pengawas PAI menyatakan bahwa dalam penyusunan program pengawasan sekolah, pelaksanaan penilaian, pengolahan, dan analisis terhadap hasil belajar siswa, sumber daya pendidikan, dan pengembangan profesi belum menunjukkan hasil yang maksimal (Habibullah, 2008: 117). Lalu, penelitian Rusdiana Husaini dkk (2013) tentang kinerja pengawas PAI pada sekolah sekota Banjarmasin tahun 2012 menyatakan juga belum optimal, kinerja perencanaan kepengawasan, seperti program tahunan, program semester, dan kinerja pengawas dalam pelaksanaan kepengawasan akademik, para pengawas selalu melakukan observasi kelas mengamati proses pembelajaran mengajar guru. Sebagian pengawas juga menyampaikan *feedback*, untuk meningkatkan dan memperbaiki pembelajaran. Pengawas juga memberikan bimbingan kepada guru dalam hal penyusunan silabus dan RPP, namun belum intensif karena tidak dijadwalkan secara khusus.⁴ Sebagian besar pengawas juga memberikan bimbingan penggunaan metode dan strategi pembelajaran variatif, tetapi sebagian besar pengawas tidak dapat

² PP No. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, lalu, PMA No. 2 Tahun 2012 juga mengkaji tentang kualifikasi dan kompetensi pengawas PAI/madrasah pasal 6 dan pasal 8.

³ Nur Abadi dkk (2012: 19-22) dalam buku *Pedoman Supervisi Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah* menjelaskan kegiatan pengawas adalah penyusunan program, pelaksanaan program, dan pelaporan pelaksanaan program pengawasan.

⁴ Syaiful Sagala (2011b: 38) memaparkan sistem supervisi dan penilaian guru cenderung bersifat pemeriksaan administratif sebagai pegawai ketimbang sebagai guru. Kinerja guru lebih banyak dinilai dari aspek administratif, sedangkan penilaian sebagai fungsional bersifat pedagogis kurang mendapat perhatian.

memberikan bimbingan penggunaan media/teknologi informasi dalam pembelajaran, sebab pengawas tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai pemanfaatan teknologi informasi. Dan terakhir, kinerja membuat laporan hasil pengawasan, semua pengawas belum membuat laporan bulanan dan laporan tahunan, mereka beralasan tidak ada waktu untuk membuatnya.

Bersamaan dengan beberapa fenomena di atas, penulis menyadari munculnya keluhan dari pihak seorang pengawas sendiri tertulis di internet wajar terjadi. Salafudin Fitri (2012) menulis tentang “Dilematis antara Pengawas PAI dengan Pengawas Madrasah.” Di mana peran ganda yang diemban oleh pengawas PAI sebagai pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran, juga sebagai pengawas satuan pendidikan madrasah yang kurang memberi kontribusi terhadap guru-guru di luar mata pelajaran PAI.

Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto (1984: 62) mengindikasikan ada tiga hambatan dalam pelaksanaan pengawasan, di antaranya *pertama*, faktor organisasi pengawas karena kurangnya pengenalan dan kesadaran tentang tanggungjawab pengawas serta kegagalan dalam menetapkan wewenang dan tanggungjawab pengawas. *Kedua*, di pihak pengawas, yang kurang dipersiapkan menjadi pengawas, pengalaman belajar yang pernah diperoleh di saat “pre-service education” belum menjadi bekal yang cukup untuk melaksanakan tugas pengawasan. Kurangnya pengetahuan dan ketrampilan pengawas daripada kepala sekolah dan pemimpin-pemimpin pendidikan lainnya, akan menghambat pelaksanaan pengawasan pendidikan. Serta, *ketiga* dari sikap guru-guru terhadap pengawas merupakan faktor penting dalam pelaksanaan pengawasan. Kesan guru terhadap pengawas yang kurang demokratis pernah terjadi di masa lalu. Karena prosedur pengawasan yang kurang memenuhi harapannya.

Problematika klasik hubungan antara organisasi pengawas, pengawas sendiri, dan guru ini akan selalu ada, bila tidak dibenahi serta diantisipasi sebelumnya. Pandangan guru yang menyatakan bahwa pola pengawasan yang dianut saat ini masih kurang memuaskan, karena masih ada pengawas yang kurang memahami tugasnya, dan kurang menguasai materi. Tidak berbeda dengan pandangan guru, kepala sekolah juga menyatakan bahwa pola pengawasan saat ini juga kurang memuaskan

(Makawimbang, 2011: 38). Hal ini menuntut suatu pola pengelolaan kinerja pengawas pendidikan. Sebagaimana penulis mengutip pendapat dari Litjan Poltak Sinambela (2012: 22-23) menggambarkan permasalahan tersebut di atas, ini dianggap dengan “pengelolaan kinerja” bagi suatu yang mau tidak mau dilakukan. Mereka melakukan hanya karena “sudah seharusnya dilakukan” atau “terpaksa dilakukan.” Dalam hal ini perlu disadari bahwa jika pengelolaan kinerja dilakukan dengan benar, maka akan memiliki potensi memecahkan sebagian besar masalah kinerja pengawas PAI yang mereka hadapi.

Berdasarkan pembacaan di atas, muara dari persoalan tersebut perbandingan kompetensi pengawas PAI tidak berbanding dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban pengawas PAI. Di sinilah kajian kinerja pengawas dituntut untuk selalu diperbaiki dari tahun ke tahun. Dengan mengkaji kinerja pengawas PAI pada kurun waktu tertentu akan mengetahui tingkat keberhasilan seorang pengawas secara keseluruhan selama periode itu, di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dengan demikian, persoalan tidak berhasilnya harapan dari tercapainya tujuan pengawasan PAI ini sebagai *feedback* terhadap solusi ke depan.

Persoalan bagaimana kinerja pengawas PAI itu berjalan dengan efektif dan efisien. Sudarmanto (2009: 8-9) menjelaskan ada dua garis besar berkaitan dengan kinerja yaitu: (1) kinerja yang merujuk pengertian pada hasil, kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Kinerja sebagai hasil terkait dengan produktivitas dan efektivitas. Pada penelitian tentang pengawas PAI di atas pada tahun 2007 dan 2012 menunjukkan dalam pandangan efektifitas kinerja pengawas belum menunjukkan hasil yang maksimal, dan (2) kinerja merujuk pengertian pada perilaku, kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi tempat orang bekerja. Kinerja ini sinonim dengan perilaku, yang berarti sesuatu secara aktual dapat dikerjakan dan diobservasi. Dalam makna ini kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri. Hal ini sebagaimana perilaku secara aktual

yang telah dikerjakan pengawas PAI dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya juga belum menunjukkan ekuivalansi.

Dalam peraturan Permen PAN dan RB No. 21 tahun 2010 tersebut terdapat penilaian kinerja pengawas, penyelarannya ditegaskan dalam PMA No. 2 tahun 2012 pasal 15 bahwa jenjang, jabatan dan angka kreditnya berpedoman pada ketentuan Permen PAN dan RB No. 21 tahun 2010 pada bab V pasal 12 menjelaskan unsur dan sub unsur kegiatan yang dinilai angka kreditnya adalah pendidikan pengawas, pengawasan akademik dan manajerial, pengembangan profesi, dan penunjang tugas pengawas yang lain seperti keanggotaan dalam organisasi profesi dan lainnya. Meskipun demikian, pengawas PAI sebagai pengawas dalam ruang lingkup akademik di sekolah,⁵ berarti secara pelaksanaan membatasi dirinya pada ranah pengawas mata pelajaran. Hal ini lebih spesifik dalam penilaiannya pengawas PAI menitikberatkan pada pengawasan akademik yang terdiri dari penyusunan program pengawasan, pelaksanaan program pengawasan, dan pelaporan program pengawasan.⁶

Pengawas PAI ini merupakan pengawas yang bertipe lintas dua kementerian, yakni dalam jabatan fungsionalnya ia diatur/ berada di bawah Kemenag, namun wilayah kerjanya ada di sekolah umum di bawah Kemendikbud. Sebagaimana diuraikan dalam penjelasannya PMA No. 2 Tahun 2012 bahwa pengawas PAI adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas PAI yang tugas, tanggungjawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan penyelenggaraan PAI pada sekolah. Pengawas PAI ini sekretariatnya kadang ada yang di kantor UPTD Kemendikbud Kecamatan/ Kabupaten/Kota, dan ada yang berkantor di Kemenag Kabupaten/Kota.⁷ Sebagaimana relevansinya dengan penelitian penulis, dengan mengkaji kinerja pengawas PAI di Kota Semarang.

⁵ Ruang lingkup pengawas ada dua pengawas manajerial dan pengawas akademik, pengawas manajerial adalah terkait dengan tugas pembinaan kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dalam aspek pengelolaan dan administrasi sekolah. Sedangkan pengawas akademik adalah terkait dengan tugas pembinaan guru dalam meningkatkan proses pembelajaran (Dirjen PMPTK Depdiknas, 2008: 3)

⁶ Hal ini tercantum dalam Permen PAN dan RB No. 21 tahun 2010 pasal 12 ayat 2, dan begitu pula dalam PMA No. 2 Tahun 2012 dan Dirjen PMPTK (2009:37-39).

⁷ Kedudukan pengawas PAI ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Apabila ada sekolah yang jauh dari Kabupaten/Kota, maka pengawas PAI yang bersangkutan dapat

Pada era otonomi desentralisasi pendidikan saat ini, pengawas PAI yang kantornya dan tempat wilayah kerjanya berada di Kota Semarang sebagai ibu Kota provinsi Jawa Tengah cukup strategis, secara geografis letaknya sebagai daerah ibu Kota provinsi sangat berpengaruh terhadap pemerintahan daerah Kabupaten atau Kota di Jawa Tengah. Arus kebijakan secara struktural pemerintahan dari dinas Kemendikbud daerah dan Kemenag daerah menguntungkan pengawas PAI yang ada di daerah provinsi akan lebih dahulu menyebar daripada daerah kabupaten/Kota yang jauh di luar daerah provinsi. Secara *socio-cultur* sebagai *agent transfer of change* masyarakat, pola kehidupan beragama masyarakat pun akan mempengaruhi proses pembelajaran PAI di sekolah yang berada di sekitar Kota tersebut. Sebagaimana dari usaha pembelajaran PAI di sekolah diharapkan membentuk kesalehan pribadi dan sekaligus kesalehan sosial.

Signifikansi kinerja pengawas PAI dalam melakukan kegiatannya dibutuhkan oleh guru PAI di sekolah. Penelitian ini membahas kinerja pengawas PAI pada jenjang sekolah SMA di Kota Semarang. Salah satu dari anggota pengawas PAI SMA di Kota Semarang tersebut, ada yang sebagai juara III lomba pengawas berprestasi tingkat nasional (untuk lingkungan Kemenag RI) tahun 2010 dan sebagai ketua Pokjawas Provinsi masa bakti 2009-2012 (Jamil, 2013). Dengan penyandangan prestasi tersebut pengawas PAI SMA ini menjadi pembicara kunci dalam berbagai seminar lokal dan nasional tentang pengawasan di sekolah. Berdasarkan pemikiran di atas, tesis ini hendak mengkaji kinerja pengawas PAI khususnya Pengawas PAI SMA di Kota Semarang pada tahun 2012.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja pengawas PAI SMA dalam penyusunan program pengawasan di Kota Semarang tahun 2012?
2. Bagaimana kinerja pengawas PAI SMA dalam pelaksanaan program pengawasan di Kota Semarang tahun 2012?

berdomisili di ibu Kota Kecamatan, namun tanggungjawabnya tetap kepada Pokjawas PAI di ibu Kota Kabupaten/Kota (Pedoman Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas): Pendidikan Agama Islam di Lingkungan Departemen Agama, 2008: 22).

3. Bagaimana kinerja pengawas PAI SMA dalam pelaporan program pengawasan di Kota Semarang 2012?

C. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini membahas tentang kinerja pengawas PAI SMA. Oleh karena itu, pendekatan yang cocok digunakan adalah kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, gambar-gambar, dan kebanyakan bukan angka-angka serta perilaku yang dapat diamati. Kalaupun ada angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang.

2. Jenis dan Sumber data

- a. Jenis data, pada pendekatan penelitian ini kualitatif deskriptif berjenis analisis kegiatan.⁸ Dalam bidang pendidikan analisis kegiatan dilaksanakan terhadap tugas-tugas dan pekerjaan pengawas PAI SMA yang difokuskan pada menganalisis kinerja pengawas PAI SMA di Kota Semarang pada penyusunan program pengawasan, pelaksanaan program pengawasan, dan pelaporan pelaksanaan program pengawasan.
- b. Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi sumber data primer dan sumber data sekunder, yang akan diuraikan sebagai berikut:
 - 1) Sumber data primer, yaitu sumber data mengenai kinerja pengawas PAI, dari mulai penyusunan program pengawasan, pelaksanaan program pengawasan, sampai dengan pelaporan pelaksanaan program pengawasan. Data tersebut bersumber dari para pengawas PAI SMA yang berjumlah 10 anggota.
 - 2) Sumber data sekunder yaitu dari beberapa dokumen tentang profil pengawas PAI di Kota Semarang, dokumen pengawas dan sebagainya, serta wawancara dengan kepala Kemenag dan Kasi Pendidikan Madrasah/Kasi PAI yang digunakan untuk melengkapi dan mendukung data primer sehingga kedua

⁸ Beberapa variasi penelitian deskriptif adalah studi perkembangan, studi kasus, studi kemasyarakatan, studi perbandingan, studi hubungan, studi waktu dan gerak, studi lanjut, studi kecenderungan, analisis kegiatan, dan analisis isi atau dokumen, serta lain-lainnya (Sukmadinata, 2012: 76-78).

sumber data tersebut saling melengkapi dan memperkuat analisis permasalahan.

3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja pengawas PAI SMA dalam penyusunan program pengawasan di Kota Semarang tahun 2012, terdiri dari:
 - 1) Program pengawasan tahunan
 - 2) Program pengawasan semester
 - 3) Rencana Kepengawasan Akademik (RKA)
- b. Kinerja pengawas PAI SMA dalam pelaksanaan pengawasan di Kota Semarang tahun 2012, terdiri dari:
 - 1) Pembimbingan, pelatihan, dan pengembangan profesionalitas guru PAI SMA
 - 2) Pembinaan dan pemantauan pelaksanaan 4 Standar Nasional Pendidikan (standar isi, standar proses, standar penilaian, dan standar kelulusan)
 - 3) Penilaian kinerja guru PAI SMA
- c. Kinerja pengawas PAI SMA dalam laporan pelaksanaan program pengawasan di Kota Semarang tahun 2012, laporan per sekolah dari seluruh sekolah SMA binaan pengawas terdiri dari:
 - 1) Laporan bulanan
 - 2) Laporan semesteran
 - 3) Laporan tahunan

4. Setting Penelitian

- a. Lokasi dan Waktu Penelitian, lokasi penelitian di kantor Pokjawas Mapendais Kemenag Kota Semarang, jalan Untung Suropati Nomor 5 Manyaran Semarang Telp. (024) 7625715, kode pos 50183. Waktu penelitian pada tahun 2012, mulai dari bulan Juli 2012 sampai dengan bulan Mei 2013.
- b. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pengawas PAI SMA di Kota Semarang. Semua pengawas PAI SMA ada 10 personil, di mana mereka di sisi lain juga merupakan bagian dari pengawas satuan pendidikan madrasah.

Dengan kata lain, satu orang pengawas PAI merangkap sebagai pengawas madrasah (*double job*).

5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang valid dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu :

- a. Wawancara, pada saat wawancara, peneliti menggunakan pedoman wawancara semi terstruktur, peneliti akan menanyakan hal-hal yang berkenaan dengan penyusunan program pengawasan PAI, pelaksanaan program pengawasan PAI, dan pelaporan pelaksanaan program pengawasan PAI kepada masing-masing pengawas PAI SMA. Kemudian, dengan mendapatkan pokok-pokok jawaban tersebut, peneliti akan memperdalam pertanyaan dari 3 komponen tersebut lebih detail dengan masing-masing *item*-nya. Ditambah lagi, metode dan instrumen pengumpulan data wawancara dengan jenis instrumen pedoman wawancara dan daftar cocok. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan triangulasi nara sumber untuk mendapatkan data yang valid.
- b. Dokumentasi, metode dokumentasi dalam penelitian ini digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data tentang bagaimana kinerja pengawas selama tahun 2012, baik berupa data foto, tulisan atau dokumen-dokumen penting yang berhubungan dengan penyusunan program pengawasan PAI SMA, pelaksanaan program pengawasan PAI SMA, dan pelaporan pelaksanaan program pengawasan PAI SMA.

Setelah kedua metode pengumpulan data tersebut di atas terlaksana, maka data-data yang dibutuhkan akan terkumpul. Peneliti kemudian akan mengorganisasi, mereduksi data dan mensistematisasi data agar siap dijadikan bahan analisis.

6. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data terdiri dari perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, dan *member check*.

7. Analisis Data

Menurut Milles dan Huberman (1992: 16) analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, aktivitasnya dilakukan secara interaktif

dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

D. Landasan Teori

1. Konsep Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama). Kinerja ini berkaitan dengan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai tanggungjawabnya dengan hasil yang diharapkan, dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses menentukan kinerja seseorang dengan menggunakan kriteria tertentu melalui pengumpulan informasi mengenai pelaksanaan tugas-tugas dan/atau pekerjaan-pekerjaan yang telah didefinisikan, baik proses maupun hasil kerja (Depdiknas Dirjen PMPTK Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009: 6). Selanjutnya aspek-aspek penting yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah indikator kinerja, orientasi waktu metode penilaian kinerja, fokus penilaian kinerja, masalah-masalah dan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja.

1) Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja. Manfaat dari ukuran kinerja ini berguna bagi banyak pihak. Sudarmanto (2009: 11-19) mengutip dari John Miner mengenai indikator kinerja adalah ada 4 dimensi yang menjadi tolok ukur dalam menilai kinerja: (a) kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan, (b) kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, (c) penggunaan waktu dalam kerja, ialah tingkat

ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang, dan (d) kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

2) Orientasi Waktu Metode Penilaian Kinerja

Triton (2009: 91-92) membagi ada dua metode penilaian kinerja menurut orientasi waktunya yaitu: (1) metode penilaian berorientasi masa lalu, antara lain: (a) *rating scale*, (b) *checklist*, (c) peristiwa kritis, (d) tes dan observasi prestasi kerja, (e) evaluasi kelompok, dan (2) Metode penilaian berorientasi masa depan, antara lain: (a) penilaian diri (*self appraisal*), (b) penilaian psikologis (*psychological appraisal*), (c) pendekatan *management by objective* (MBO).

3) Fokus Penilaian Kinerja

Penilaian semestinya berfokus menerjemahkan tanggungjawab pekerjaan dalam aktivitas sehari-hari karyawan. Tanggungjawab pekerjaan ditentukan atas dasar suatu analisis pekerjaan yang menyeluruh. Penilaian ini juga memusatkan perhatian pada kinerja pekerjaan, bukan individu. Pentingnya fokus penilaian kinerja ini tidak hanya pada kinerja pekerjaan, akan tetapi ada pertimbangan 3 aspek relevansinya dalam konteks penilaian kinerja, yaitu: (1) **defisiensi**, (2) **kontaminasi**, dan (3) **distorsi** (Ivancevich, 2006: 217).

4) Masalah-masalah dan Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Penilaian Kinerja

Agus Darma (2004: 372-374) menjelaskan ada 9 hal yang perlu diperhatikan dalam permasalahan penilaian kinerja, yaitu: (1) *hallo effect*, (2) kecenderungan menilai rata-rata, (3) kekakuan-kemurahan hati, (4) peristiwa akhir-akhir ini, (5) akibat penilaian sebelumnya, (6) pertemanan, (7) akibat perbandingan, (8) kesan pertama, dan (9) sama dengan saya. Dengan demikian Agus Darma menambahkan 3 pendapat dari gagasannya Marwansyah, yaitu: kesan pertama, akibat perbandingan, dan akibat penilaian sebelumnya. Namun begitu, gagasan Marwansyah tentang kurangnya obyektivitas ini sebenarnya mencakup apa yang telah diungkapkan Agus Darma dalam pendapatnya tersebut. Agar penilaian kinerja mendapatkan hasil tetap objektif, maka hindari

delapan hal berikut ini, yaitu: kekurangan standar, standar yang tidak relevan atau subjektif, standar yang tidak realistis, ukuran yang jelek terhadap karyawan, kesalahan menilai, umpan balik yang jelek terhadap karyawan, komunikasi yang negatif, dan kegagalan untuk menerapkan data evaluasi (Sulthon, 2010: 26).

2. Konsep Pengawas PAI SMA

a. Pengertian Pengawas PAI SMA

pengawas PAI SMA adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas yang tugas pokok dan fungsinya serta tanggungjawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan PAI pada jenjang sekolah SMA, di samping ia mengawasi satuan pendidikan madrasah. Jadi penulis hanya membahas pengawas dari sisi bagian pengawasan PAI-nya saja.

b. Dasar Yuridis Pengawas PAI SMA

Beberapa peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang keberadaan pengawas PAI adalah sebagai berikut: (a) UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (b) UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (c) PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, (d) PMA No. 2 Tahun 2012 tentang Pengawas PAI Dan Pengawas Madrasah, (e) PP No. 74 Tahun 2008 Tentang Guru, (f) Permendiknas No. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, (g) Permen PAN dan RB No. 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, (h) SKB Peraturan Bersama Mendiknas dan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 01/III/Pb/2011 No. 6 Tahun 2011 Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya

c. Tujuan Pengawas PAI

pengawas PAI bertujuan untuk meningkatkan situasi dan poses belajar mengajar berada dalam rangka tujuan pendidikan nasional dengan membantu guru untuk lebih memahami mutu, pertumbuhan, dan peranan sekolah untuk mencapai tujuan dimaksud. Secara umum pengawas PAI bertujuan membantu guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru yang lebih baik dalam melaksanakan pengajaran.

d. Peran, Fungsi, dan Tugas Pengawas PAI SMA

Piet Sahertian (2000: 25) menjelaskan bahwa pengawas dapat berperan sebagai: (1) koordinator, ia mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru, (2) konsultan, ia dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok, (3) pemimpin kelompok, ia dapat memimpin kelompok sejumlah staf guru dalam mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru secara bersama-sama. Sebagai pemimpin kelompok ia bisa mengembangkan ketrampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working for the group*), bekerja dengan kelompok (*working with the group*), dan bekerja melalui kelompok (*working through the group*).

Dalam PMA No. 2 tahun 2012 tentang pengawas PAI pada sekolah dan pengawas madrasah pada bab II tugas dan fungsi pasal 2 ayat 2 pengawas PAI pada sekolah meliputi pengawas PAI pada TK, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB, dan/atau SMK. Pasal 3 ayat 2 berisi pengawas PAI mempunyai tugas melaksanakan pengawasan PAI di sekolah. kemudian pasal 4 menjelaskan pengawas PAI pada sekolah mempunyai fungsi melakukan: (a) penyusunan program pengawasan PAI, (b) pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru PAI, (c) pemantauan penerapan standar nasional PAI, (d) penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan, dan (e) pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan

e. Wewenang dan Tanggung Jawab Pengawas PAI SMA

PMA No. 2 tahun 2012 bab III menyatakan tentang tanggungjawab dan wewenang pasal 5 ayat 2 pengawas bertanggungjawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses, dan hasil pendidikan dan/atau pembelajaran PAI pada TK, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB, dan/atau SMK. Kemudian, ayat 4 menjelaskan pengawas PAI berwenang.

- 1) Memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran PAI kepada kepala sekolah atau instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota

- 2) Memantau dan menilai kinerja guru PAI serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan
- 3) Melakukan pembinaan terhadap guru PAI
- 4) Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru PAI kepada pejabat yang berwenang, dan
- 5) Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan guru PAI kepada kepala sekolah dan pejabat yang berwenang.

f. Prinsip Pengawasan PAI SMA

Syaiful Sagala (2011a: 198-199) mengutip dari Pangaribuan menambahkan ada 6 prinsip yaitu: (a) ilmiah, (b) kooperatif, (c) konstruktif dan kreatif, (d) realistik, (e) progresif, (f) inovatif. Jadi ada tiga hal yang sama dengan pendapatnya Piet A. Sahertian, sedangkan tiga hal lainnya ialah prinsip realistik, dalam prinsip ini pengawas menghindari kegiatan yang sifatnya muluk-muluk, harus memperhatikan segala sesuatu yang sesungguhnya ada dalam situasi atau kondisinya. Lalu, progresif maksudnya gerak maju pengawasan yang ditandai dengan lancarnya kegiatan yang dilaksanakan, serta inovatif yang berarti adanya penemuan-penemuan baru dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pengajaran dan pendidikan.

g. Pendekatan Pengawasan PAI SMA

Pendekatan pengawasan ada 3, yaitu pendekatan direktif, pendekatan non-direktif dan kolaboratif (Sahertian, 2000: 34).

h. Model Pengawasan PAI SMA

Model pengawasan ada 4, yaitu: (a) model konvensional, (b) model ilmiah, (c) model klinis, dan (d) model artistik (Sahertian, 2000: 34).

i. Teknik Pengawasan PAI SMA

Teknik pengawasan ada dua, ialah: pengawasan yang bersifat individual dan pengawasan yang bersifat kelompok (Sahertian, 2000: 34).

j. Standar Kompetensi Pengawas PAI SMA

Dalam PMA No. 2 th 2012 tentang pengawas madrasah dan pengawas PAI pada sekolah. Standar pengawas ini terdiri dari dua bagian pertama kualifikasi dan kompetensi. Pembicaraan pada kualifikasi pengawas PAI terdapat dalam bab IV kualifikasi pasal 6. Kompetensi pengawas PAI tertulis dalam PMA No. 2 tahun 2012 bab VI Kompetensi pasal 8 ayat 1 menjelaskan kompetensi yang harus

dimiliki oleh pengawas PAI pada sekolah adalah: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi supervisi akademik, (3) kompetensi evaluasi pendidikan, (4) kompetensi penelitian dan pengembangan, dan (5) kompetensi sosial.

Sebagai perbandingan pembahasan standar kompetensi pengawas di atas, mengenai kualifikasi dan kompetensi meninjau pada standar pengawas sekolah dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 mengungkapkan pasal 1 ayat 1 tentang seseorang yang diangkat pengawas harus memenuhi standar pengawas sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional. Persyaratan tersebut terdiri dari kualifikasi pengawas dan kompetensi pengawas.

Penulis mengamati ada 4 perbedaan di antara kualifikasi pada dua peraturan di atas yaitu: (1) tiadanya kualifikasi minimum S2 sebagaimana tercantum pada pengawas PAI, (2) tiadanya kandidat kepala sekolah sebagai pengawas PAI, ini menyadari bahwa PAI adalah merupakan rumpun pengawas mata pelajaran, berbeda dengan kepala sekolah yang telah menerapkan pengawasan manajerialnya dalam lingkungan sekolahnya. Jadi tetap PAI dalam rumpun guru PAI, (3) usia pengawas PAI setinggi-tingginya 55 tahun, berbeda dengan pengawas di kemendiknas, hingga 50 tahun. Perbedaan ini bisa jadi mengesankan pengawas merupakan pelarian dari masa senja akan pensiun atau di samping merasa disenioritaskan/ dituakan. Dan terakhir (4) pengawas PAI tidak menjenjangkan pada pengawas untuk tingkat satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Dengan kata lain, reduksi peraturan menteri masing-masing bisa dimaknai dengan alasan logis seperti pada perbedaan tersebut lebih dikarenakan pengawas PAI lebih ke pengawasan akademis.

Analisis penulis terhadap kompetensi pengawas pada permendiknas No.12 th 2007 tentang standar pengawas sekolah/madrasah dengan PMA No.2 th 2012 adalah tidak adanya kompetensi supervisi manajerial, karena pengawas PAI lebih menitikberatkan pada aspek supervisi mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran.

k. Bentuk-bentuk Pengawasan PAI SMA

Bentuk pengawasan PAI SMA dapat berupa dua hal yaitu pengawasan melekat dan pengawasan fungsional. Namun di sini lebih menekankan pada

pengawas PAI SMA fungsional, yang dilakukan oleh pejabat secara fungsional sebagai pengawas PAI pada SMA.

l. Profesi Pengawas PAI SMA

Ciri pekerjaan atau jabatan profesional adalah: (a) dipersiapkan melalui pendidikan yang relatif panjang dan pada umumnya pendidikan tinggi, (b) profesinya mendapat pengakuan dari masyarakat, karena keahliannya terandalkan, (c) tugas-tugas pekerjaannya sebagai layanan jabatannya menerapkan konsep dan prinsip-prinsip keilmuan, (d) adanya kompetensi yang dipersyaratkan untuk memangku jabatan profesi tersebut, (e) adanya kode etik profesi sebagai acuan norma untuk bertindak dalam pekerjaan profesi, dan (f) memiliki organisasi profesi yang mengembangkan profesinya (Sagala, 2010: 142-143). Melihat persyaratan tersebut dari a sampai f, maka pengawas dapat disebut sebagai pekerjaan profesional, karena memiliki kode etik pengawas.

m. Beban Kerja Pengawas PAI SMA

Perbandingan tentang beban kerja pengawas di atas ada 2 perbedaan sebagai berikut: (1) ekuivalensi tatap muka pengawas dengan sekolah yang dibina pengawas PAI 37,5 jam per minggu, sedangkan Kemendikbud 24 jam, (2) jumlah guru dan sekolah untuk PAI tidak dilakukan penjenjangan sekolah, sehingga sama rata minimal 20 guru di TK, SD, SMP, SMA/SMK, sedangkan Kemendikbud sesuai dengan penjenjangan sekolah mengalami perbedaan beban kerja sebagaimana dijelaskan di atas.

3. Penilaian Kinerja Pengawas PAI SMA

a. Pengertian Penilaian Kinerja Pengawas PAI SMA

Penilaian kinerja pengawas PAI adalah proses menentukan kinerja pengawas PAI dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang telah didefinisikan, baik proses maupun hasil kerja yang dicapainya sebagai pengawas PAI, yang indikatornya ditentukan dengan mengembangkan teori atau peraturan pemerintah dari Kemendiknas atau Kemenag (Depdiknas Dirjen PMPTK Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009: 6). Suharsimi Arikunto (2009: 6) menjelaskan penilaian adalah mengambil keputusan baik dan buruk terhadap sesuatu dengan ukuran baik-buruk dan penilaian bersifat kualitatif.

Penentuan kinerja pengawas PAI dapat dilihat dari sejauhmana pengawas tersebut berperan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dengan batas tanggungjawabnya dan wewenangnya dalam berkontribusi pemberdayaan pada guru PAI di sekolah serta tentunya sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Sebagaimana firman Allah:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ^ص سَتَرُدُّونَ
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.” (al-Taubah: 105).

Relevansi kinerja pengawas PAI berkaitan dengan ayat tersebut memberi makna terdalam tentang kajian kinerja pengawas PAI ini, bahwa Allah SWT, Rasulnya, dan orang-orang mukmin melihat pekerjaannya. Kemudian, pertanggungjawaban tugas yang diembannya, bukan hanya dipertanggungjawabkan di dunia semata, namun Allah SWT akan memperlihatkan apa saja hal yang telah diperbuat pengawas PAI tersebut di akherat kelak. Jika pengawas PAI ini bagus dalam kinerjanya, maka akan membuahkan hasil yang bagus, begitu pula sebaliknya (Shawwi, t.t: 209).

Penilaian dari beberapa segi tersebut tidak dimaksudkan bertentangan penilaiannya, sebagai misal dalam penilaian pengawas sendiri (*self-assessment*). Dalam pandangan Jusmaliani (2011) menjelaskan penilaian diri sendiri berefek pada tingginya hasil penilaian. Namun di sisi lain, penilaian diri sendiri lebih diorientasikan mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri, dapat berpartisipasi dalam proses penilaian, melatih diri merencanakan kariernya di masa mendatang, sehingga perilaku kerja yang akan datang lebih baik.

b. Indikator Penilaian Kinerja Pengawas PAI SMA

Pembahasan tentang indikator penilaian kinerja pengawas PAI adalah aspek-aspek mana yang menjadi penilaian kinerja pengawas PAI dalam menentukan keberhasilannya secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas yang telah dijelaskan oleh teori tertentu atau diatur dalam perundang-undangan pemerintah. Banyaknya pendapat tentang indikator penilaian kinerja pengawas yang ditentukan dari tugas pokok yang disandarkan pada pengawas PAI sebagai mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran, di sini penulis lebih memfokuskan pada peraturan perundangan yang berlaku dalam mengatur tentang tugas pokok dan fungsi pengawas tersebut. Dengan dalih bahwa kajian pengawas PAI ini bersifat lebih aplikatif dalam mengikuti peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan pemerintah daripada pendapat teoritis tentang tugas pokok dan fungsi pengawas PAI tersebut. Secara skematis akan nampak dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Indikator tugas pokok dan fungsi pengawas mata pelajaran

Point item	Permen PAN dan RB 21 Tahun 2010	PMA No. 2 Tahun 2012	Dirjen PMPTK Depdiknas 2009
a	Penyusunan Program	penyusunan program pengawasan PAI	penyusunan program pengawasan mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran
b	pelaksanaan program pengawasan	pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru PAI	melaksanakan pemantauan, penilaian, dan pembinaan
c	evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan	pemantauan penerapan standar nasional PAI	menyusun laporan Pelaksanaan Program Pengawasan
d	membimbing dan melatih guru	penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan	melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru
e		pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan	

Tugas pokok dan fungsi pengawas PAI, maka penulis perlu memilah dan memilih bagian indikator yang berkaitan dengan penelitian ini, kemudian menyesuaikan unsur-unsur dari bagian terpenting untuk menilai kinerja pengawas PAI. Pembacaan terhadap teori pertama dari Permen PAN dan RB No. 21 Tahun 2010, PMA No. 12 Tahun 2012, Dirjen PMPTK (2009) tersebut, dalam analisis pengelolaan kinerja pengawas PAI sebagai bagian dari standar kinerja adalah berpusat pada tiga hal,⁹ yaitu:

1. Penyusunan program pengawasan PAI SMA

Penyusunan program pengawasan adalah rencana kegiatan pengawasan yang akan dilaksanakan oleh pengawas sekolah dalam kurun waktu (satu periode) tertentu. Dirjen PMPTK (2009: 37) membagi menjadi 3 program pengawasan, berkaitan di sini program pengawasan mata pelajaran PAI, yang terdiri dari:

- a) Program pengawasan PAI tahunan, ialah program pengawasan tahunan pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran yang disusun oleh kelompok pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran di Kabupaten/Kota melalui diskusi terprogram.
- b) Program pengawasan PAI semester, ialah teknis operasional kegiatan yang dilakukan oleh setiap pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran pada setiap sekolah di mana guru binaannya berada.
- c) Rencana kepengawasan akademik (RKA) merupakan penjabaran dari program semester yang lebih rinci dan sistematis sesuai dengan aspek/masalah prioritas yang harus segera dilakukan kegiatan supervisi. Penyusunan RKA ini diperkirakan berlangsung 1 (satu) minggu.

2. Pelaksanaan program pengawasan PAI SMA

Pelaksanaan program pengawasan adalah langkah selanjutnya dari penyusunan program pengawasan PAI. Pelaksanaan bertujuan untuk dapat merealisasikan suatu rencana pekerjaan untuk mencapai hasil yang sebaik-

⁹ Dalam melaksanakan tugas kepengawasan, pengawas tentu harus menyusun program, melaksanakan serta menyampaikan laporannya (Depdiknas, 2009: 63).

baiknya. Dengan adanya pelaksanaan kegiatan, maka program pengawasan dapat diwujudkan, tidak hanya rencana saja. Pelaksanaan dapat menjadi fleksibel dengan menyesuaikan sesuai kondisi yang berubah-ubah.

Ada 3 kriteria yang akan dibahas penulis dalam menganalisis dari ketiga peraturan tersebut di atas sebagai bagian indikator dalam pelaksanaan program pengawasan, yaitu: pembimbingan, pelatihan dan pengembangan profesionalitas guru PAI, pemantauan dan pembinaan standar nasional PAI, dan terakhir penilaian kinerja guru PAI. masing-masing akan diuraikan sebagai berikut:

- a) Pembimbingan, pelatihan dan pengembangan profesionalitas guru PAI ini akan penulis uraikan satu persatu, sebagaimana berikut ini: (1) Pembimbingan merupakan memberi penjelasan terlebih dahulu sesuatu hal yang akan dirundingkan atau dilakukan sebagai petunjuk (Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, 2008: 200-201). Pengawas PAI melakukan penjelasan terlebih dahulu dalam mewujudkan profesional guru PAI. (2) Pelatihan merupakan suatu program yang diharapkan memberi rangsangan kepada seseorang untuk meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu, memperoleh pengetahuan umum, dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi (Syukur NC, 2012: 86). Dalam pelaksanaan tugas guru, guru perlu dibimbing dan dilatih oleh pengawas PAI melalui kegiatan supervisi akademik dan pelatihan profesional guru. Namun demikian pengawas PAI harus terlebih dulu memiliki keterampilan yang bisa diwujudkan melalui pelatihan, membuat Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) khususnya untuk melatih/membimbing guru dalam melaksanakan proses pembelajaran yang kreatif dan inovatif termasuk penelitian tindakan kelas (PTK). Pembimbingan dan pelatihan profesional guru oleh setiap pengawas dilaksanakan paling sedikit tiga kali dalam satu semester secara berkelompok dalam kegiatan di sekolah binaan KKG/MGMP/MGP, kegiatan ini dilakukan terjadwal baik waktu maupun jumlah jam yang diperlukan untuk setiap kegiatan sesuai dengan tema atau jenis ketrampilan

guru yang akan ditingkatkan. Pelatihan ini diperkenalkan kepada guru hal-hal yang inovatif sesuai dengan tugas pokok guru dalam pembelajaran. Kegiatan tersebut dapat berupa bimbingan teknis, pendampingan, workshop, seminar, *group conference*, kemudian ditindaklanjuti dengan kunjungan kelas melalui supervisi akademik (Kemendiknas, 2011: 23). Dan, (3) Pengembangan profesionalisme guru adalah proses yang tiada henti yang dijalani oleh seorang guru dalam menggeluti profesinya. Kegiatan ini harus mendapatkan dukungan dari pengawas, pemerintah, lembaga, maupun diri guru itu sendiri. Guru PAI dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik harus dibekali dengan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Dengan beberapa uraian di atas, penulis menyebut pada bagian ini dengan pembimbingan, pelatihan dan pengembangan profesionalitas guru PAI.

- b) Dalam PMA No. 2 Tahun 2012 terdapat pernyataan melaksanakan pemantauan penerapan standar nasional PAI, lalu dalam Dirjen PMPTK (2009: 37) terdapat pernyataan melaksanakan pemantauan, penilaian, dan pembinaan. Dalam hal ini lebih ditekankan pada kajian pengawasan akademik yang mana menjelaskan bahwa pemantauan dan pembinaan difokuskan pada kegiatan supervisi akademik meliputi pemantauan dan pembinaan pelaksanaan standar isi, standar proses, standar penilaian dan standar kompetensi lulusan merupakan kegiatan di mana terjadi interaksi langsung antara pengawas mata pelajaran dengan guru binaanya, dan ini berkaitan dengan kurikulum. Pemantauan adalah mengkaji kemajuan dan menganalisis umpan balik untuk memastikan target dan standar ketercapaian (Wirjana, 2007: 147). Dalam hal ini pengawas PAI mengkaji kemajuan dan menganalisis umpan balik dalam memastikan target dan standar ketercapaian dari standar nasional PAI.
- c) Penilaian kinerja guru PAI, penilaian kinerja guru adalah dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran (Dirjen

PMPTK, 2009: 38). Kinerja guru tersebut dalam pandangan Syaiful Sagala (2010: 243) sebagai sasaran pengawasan untuk dibantu oleh pengawas dalam posisi hanya sebagai tenaga pengajar saja. Sedangkan dalam posisi yang lain ia menambahkan kinerja guru dalam posisi sebagai manajer kelas, yaitu bagaimana guru menerapkan pendekatan dan teknik-teknik manajemen kelas yang efektif dengan cara memeriksa kemampuan dan ketrampilan guru dalam mengelola kelas. Dan terakhir posisi guru sebagai pembimbing belajar kepada siswa agar mampu memperoleh perkembangan yang optimal. Di sinilah letak penilaian kinerja guru dalam melakukan tugas pokoknya tersebut setelah diadakannya pembimbingan, pelatihan dan pengembangan profesional guru PAI tersebut oleh pengawas PAI. Ketiga hal kriteria pelaksanaan program pengawasan PAI tersebut sesuai dengan tahapan pelaksanaan pengawasan yang tercantum dalam *Buku Kerja Pengawas Sekolah* dari Kemendiknas (2011: 28) yang terdiri dari: (1) pelaksanaan pembinaan guru, (2) memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan, (3) melaksanakan penilaian kinerja guru. Kegiatan ini dilakukan di sekolah binaan, sesuai dengan uraian kegiatan dan jadwal yang tercantum dalam RKA yang telah disusun (Dirjen PMPTK, 2009: 38).

3. Pelaporan program pengawasan PAI

Pembahasan pada peraturan Permen PAN dan RB No. 21 tahun 2010 sub unsur tugas pada gambar 2 di atas, terdapat pada bagian c adalah evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan. Kemudian, pada PMA No. 2 tahun 2012 tugas pokok dan fungsi pengawas PAI ialah pada bagian d dan e, masing-masing menyebutkan penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan dan pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan. Terakhir pada Dirjen PMPTK (2009) menyatakan pada bagian c dengan pernyataan menyusun laporan pelaksanaan program pengawasan.

Penulis mencermati dari beberapa indikator tersebut sebenarnya ada dua *item* yang bersinggungan, yaitu evaluasi/penilaian pelaksanaan program pengawasan dan pelaporan pelaksanaan program pengawasan. Dua hal tersebut secara tidak langsung telah menyatu menjadi satu, evaluasi

pelaksanaan program pengawasan tidak ubahnya seperti penilaian pelaksanaan program pengawasan menyatu terdapat dalam sistematika dari pelaporan hasil pengawasan yang telah dilakukan oleh pengawas tersebut.

Pengertian pelaporan program pengawasan adalah penyampaian informasi yang dilakukan secara teratur tentang proses dan hasil suatu kegiatan pada pihak yang berwenang dan bertanggungjawab terhadap kelancaran kegiatan pengawasan (Depdiknas, 2009: 78). Dalam laporan tersebut berisi tentang sistematika pelaksanaan program pembinaan, pemantauan, dan penilaian, serta pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Dalam tahapan pelaporan berikutnya pengawas menyampaikan laporan semester dan tahunan kepada dinas pendidikan provinsi atau dinas pendidikan Kabupaten/Kota, serta sekolah yang dibinanya (Kemendiknas, 2011: 29). Binti Maunah (2009: 278) menjelaskan laporan pengawas sebagai bukti pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan tugas kepengawasannya. Dalam hal ini pengawas membuat laporan secara berkala laporan bulanan, semesteran, dan laporan tahunan, dibuat secara objektif dilengkapi dengan data pendukung. Dengan demikian dalam sistem laporan pelaksanaan program pengawasan ini terdiri dari laporan bulanan, laporan semesteran, dan laporan tahunan.

Laporan bulanan diharapkan para pengawas PAI ini mempresentasikan laporannya pada Rapat Dinas Tetap (Radintap) yang dilaksanakan pada setiap awal bulan di Kantor Kemenag Kabupaten/Kota, yang dipimpin oleh ketua Pokjawas. Kemudian laporan semesteran atau tahunan sebagai bagian dari rekapitulasi laporan bulanan yang dipresentasikan pada akhir semester dan akhir tahun pelajaran. Semua laporan pengawas PAI tersebut disampaikan kepada ketua Pokjawas dengan tembusannya disampaikan kepada pejabat struktural terkait (Maunah, 2009: 278-279). Tentunya perumusan dari isi sistematika laporan tersebut selaras dengan analisis penulis dalam bagian indikator pelaksanaan program pengawasan bagian b) di atas.

Berkaitan dengan lingkup kegiatan laporan pelaksanaan program pengawasan, terdapat 2 jenis laporan hasil pengawasan yang disusun pengawas pada setiap semester, yaitu: (1) Setiap pengawas sekolah membuat

laporan per sekolah dan seluruh sekolah binaan. Laporan ini lebih ditekankan kepada pencapaian tujuan dari setiap butir kegiatan pengawasan sekolah yang telah dilaksanakan pada setiap sekolah binaan, (2) laporan hasil-hasil pengawasan di semua sekolah binaannya sebanyak satu laporan untuk semua sekolah binaan dengan sistematika yang telah ditetapkan. Laporan ini lebih merupakan informasi komprehensif tentang keterlaksanaan, hasil yang dicapai, serta kendala yang dihadapi oleh pengawas yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas pokok pada semua sekolah binaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merangkum kajian terhadap indikator penilaian kinerja pengawas PAI tersebut dengan tabel di bawah ini yaitu: pertama kali mengelompokkan berdasarkan penetapan satuan setiap kelompok indikator, sebagai berikut:

Tabel 2.2
Teori Tupoksi pengawas mata pelajaran sesuai
dengan peraturan perundang-undangan pemerintah

No	Indikator kinerja Pengawas PAI	Permen PAN dan RB No. 21 Tahun 2010	PMA No. 2 Tahun 2012	Dirjen PMPTK Depdiknas 2009
1	Penyusunan program pengawasan	penyusunan program	penyusunan program pengawasan PAI	penyusunan program pengawasan mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran
2	Pelaksanaan program pengawasan	- pelaksanaan program pengawasan - pembimbingan dan melatih guru	- pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru PAI - pemantauan penerapan standar nasional PAI	- melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru - melaksanakan pemantauan, penilaian, dan pembinaan
3	Pelaporan pelaksanaan program pengawasan	evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan	- penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan - pelaporan	menyusun laporan pelaksanaan program pengawasan

			pelaksanaan tugas kepengawasan	
--	--	--	--------------------------------	--

Dari tabel tersebut melalui analisis teori, sehingga menjadi fokus indikator penilaian kinerja pengawas PAI sebagai berikut ini:

Tabel 2.3
Indikator penilaian kinerja pengawas PAI SMA

No	Penyusunan program pengawasan	Pelaksanaan program pengawasan	Pelaporan pelaksanaan program pengawasan
1	Program tahunan	Pembimbingan, pelatihan dan pengembangan profesional guru PAI	pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan bulanan
2	program semester	Pemantauan dan pembinaan standar PAI	pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan tiap semester
3	Rencana Kepegawasaan Akademik	Penilaian kinerja guru PAI	pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan tahunan

Persoalan indikator penilaian kinerja dan fokus pada penilaian kinerja pengawas PAI (seperti menghindari terjadinya defisiensi, kontaminasi, dan distorsi dalam penilaian kinerja tersebut), maka perlu ada perhatian penyesuaian dengan analisis jenjang jabatan pengawas. Adapun jenjang pengawas ini terdiri dari tiga bagian: (1) pengawas muda, (2) pengawas madya, dan (3) pengawas utama (Permen PAN dan RB No. 21 tahun 2010 pasal 13 ayat 1).¹⁰ Sebagaimana teori pendekatan sistemik menimbulkan harapan kinerja di atas, mengantarkan pada pembahasan deskripsi jenjang jabatan masing-masing jenjang pengawas tersebut, yang mana memiliki rincian kegiatan berbeda sesuai dengan jenjang jabatannya terfokus pada rincian kegiatan sub unsur penilaian bagian b, yaitu pada pengawasan akademik. Dengan tingkat perbedaan penggunaan untuk masing-masing

¹⁰ Jenjang jabatan pengawas sekolah dibagi tiga, mulai dari jenjang yang terendah sampai jenjang yang tertinggi, yaitu: pengawas muda (golongan III/c-III/d), pengawas madya (golongan IV/a-IV/c), dan pengawas utama (golongan IV/d-IV/e) (Kemendiknas, 2011: 7)

jenjang pengawas, di mana pengawas utama membina pengawas madya dan muda.

c. Penentuan Tingkat Kinerja Pengawas PAI

Penilaian kinerja secara kuantitas terdiri dari tiga bagian dengan masing-masing sub pokok bagiannya, sifatnya hanya membantu dalam membaca secara baik dan tidak baiknya kinerja tersebut secara kualitatif. Pada sisi penggunaan waktu dalam bekerja ini bersinggungan dengan waktu penyelesaian tugas pokok fungsi pengawas PAI dalam menyelesaikannya. Dan terakhir tentang kerjasama dengan orang lain dalam penyelesaian menggambarkan bagaimana kinerja pengawas PAI hubungannya dengan antar pengawas PAI sendiri, organisasi pengawas, atau dengan guru PAI yang menjadi binaannya.

Dengan demikian hal tersebut akan mempengaruhi dalam penentuan tingkat kinerja pengawas PAI dalam kegiatannya. Apakah kinerja pengawas PAI dalam posisi **tingkat I**, kinerjanya tidak memuaskan (tidak ada peningkatan yang berarti), **tingkat II**; sedang meningkat (diperkirakan dapat mencapai tingkat yang memuaskan dalam waktu dekat), **tingkat III**; memenuhi tugas pokok yang dipersyaratkan kategori baik, **tingkat IV**; memuaskan (adakalanya melampaui dari tugas pokoknya), **tingkat V**; tingkat tinggi dalam pelaksanaan tugas (melampaui dari tugas pokoknya), **tingkat VI**; memberi kontribusi terbesar bagi keberhasilan unit kerjanya (secara konsisten jauh melampaui dari tugas pokoknya). Dalam pembacaan ini menentukan faktor apa yang mempengaruhi kinerjanya, sebagai *feedback* bagi pengawas PAI secara individual maupun kelompok dalam meningkatkan kinerjanya di tahun mendatang.

d. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pengawas PAI SMA

Kinerja pengawas PAI SMA bisa dipengaruhi oleh faktor harapan akan imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan, dan sifat, persepsi tugas, imbalan internal dan eksternal dan lainnya. Faktor yang mempengaruhi kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu faktor fisik dan non fisik. Faktor fisik meliputi sarana prasarana, fasilitas, pergedungan, dan sebagainya. Faktor non fisik meliputi suasana hati, adanya motivasi, suasana kerja dan seterusnya. Kondisi lingkungan

fisik sangat mempengaruhi kondisi pengawas dalam bekerja. Di sisi lain kondisi fisik juga mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non-fisik.

E. Personel Pengawas PAI SMA di Kota Semarang dengan Beban Tugasnya.

Perjalanan pengawas PAI SMA di Kota Semarang periode bulan Juli 2012 sampai saat ini dapat ditelusuri dari dua SK pengawas dan keterangan wawancara dari pak Samhudi ketua Pokjawas baru masa bakti 2013-2015 atau bu Humaidah pengawas PAI SMA. Dua SK tersebut adalah SK pada tanggal 30 November tahun 2010, yakni SK kepala kantor Kemenag Kota Semarang Nomor: Kd.11.33/1/KP.07.05/7871/2010 tentang pembagian wilayah kerja kepengawasan bagi pengawas MTs/MA dan Pendais SMP/SMA/SMK tahun 2010 dan SK pada tanggal 31 Oktober tahun 2012, yaitu dokumen SK kepala kantor Kemenag Kota Semarang Nomor: Kd.11.33/1/KP. 07.6/9233/2012 tentang pembagian wilayah kerja kepengawasan bagi pengawas MTs/MA dan Pendais SMP/SMA/SMK.

Selama rentan waktu itu telah terjadi bongkar pasang pengawas PAI SMA. Namun, ada 5 pengawas PAI SMA yang masih aktif dalam kepengawasan PAI SMA baik pada SK tahun 2010 maupun pada SK tahun 2012, yaitu pak Asikin, ibu Umi Farchah, ibu Chafsoh, dan ibu Suraya serta pak Sapari. Meskipun demikian, pada pertengahan tahun 2010, penambahan pak Sapari sebagai pengawas PAI SMA menggantikan bapak Aham Arifin yang telah pensiun. Sebagaimana bapak Asikin (2013) katakan dalam wawancaranya, pak Sapari itu menggantikan pak Aham Arifin masa pensiunnya pada sekitar pertengahan 2010. Setelah kepulangannya dari haji, di situ pak Sapari direkrut sebagai pengawas PAI SMA ini. Sehingga SK tahun 2010 dengan anggota pengawas tersebut tetap bertahan.

SK kepengawasan pada tahun 2012 ini menambah daftar nama pengawas pak Faojin masuk pada bulan Juli dan disusul pak Fatkhuronji masuk pada bulan Agustus. Kemudian, ditambah satu lagi, bapak Yazid Jamil yang terputus kerjanya, karena pensiun di bulan November 2012, secara resmi pada bulan Februari 2013. Tidak berselang lama, bu Humaidah masuk sebagai pengawas pada bulan November ini juga. Bu Humaidah (2013) menyatakan bahwa ia pindahan pengawas dari Jakarta. Pada tanggal 1 November 2012 masuk ke pengawas Semarang. Awal Januari telah mendapatkan tugas sebagai pengawas PAI SMA.

Ilustrasi secara umum perjalanan pengawas PAI SMA dalam rentang masa tersebut telah terjadi dua kali pergantian pertama dengan munculnya SK pembagian wilayah pada bulan Oktober tahun 2012 dan yang kedua setelah adanya reorganisasi kepengurusan Pokjawas Mapendais di tahun 2013. Hal inilah yang menjadikan data penelitian pengawas PAI SMA ini berjumlah menjadi sepuluh personil, yaitu bu Chafsoh, bu Umi Farchah, bu Suraya, bu Humaidah, pak Asikin, pak Fatkhuronji, pak Sapari, pak Faojin, pak Yazid, dan pak Samhudi.

Sehubungan dengan data tersebut gambaran lebih detail dalam pembagian tugas pengawas PAI SMA ini nampak pada SK kepala kantor Kemenag Kota Semarang Nomor: Kd.11.33/1/KP. 07.6/9233/2012 tentang pembagian wilayah kerja kepengawasan bagi pengawas MTs/MA dan Pendais SMP/SMA/SMK tahun 2012 menjelaskan bahwa ada 8 orang pengawas PAI SMA yang mulai bekerja pada tanggal 1 November tahun 2012. Namun sebelum itu, sebenarnya pada awal tahun pelajaran sebelum bulan Juli 2012, pengawas menggunakan SK kepala kantor Kemenag Kota Semarang Nomor: Kd.11.33/1/KP.07.05/7871/2010 tentang pembagian wilayah kerja kepengawasan bagi pengawas MTs/MA dan Pendais SMP/SMA/SMK tahun 2010 pada kantor Kemenag Kota Semarang berjumlah 6 orang pengawas. Lalu, pada bulan Februari 2013 ketentuan pengawas PAI SMA berjumlah 10 pengawas PAI SMA.

Pada observasi peneliti, tanggal 10 April 2013 terdapat data yang menerangkan identitas pengawas. Data keterangan tersebut terdiri dari nomor, nama pengawas, NIP, tempat tanggal lahir, golongan pangkat, tempat tugas, alamat rumah dan nomor HP, yang tertulis di papan *whiteboard*. Dari sini, penulis dapat mengetahui berapa umur dari masing-masing pengawas, pangkat golongan pengawas yang menentukan tingkat pengawas, dan wilayah tempat tugasnya. Hal ini secara lebih jelasnya dapat penulis sajikan pada keterangan yang bersumber dari data papan *whiteboard* tersebut dan dokumen SK kepala kantor Kemenag Kota Semarang Nomor: Kd.11.33/1/KP. 07.6/9233/2012 tentang pembagian wilayah kerja kepengawasan bagi pengawas MTs/MA dan Pendais SMP/SMA/SMK tahun 2012, sehingga tampak seperti ini:

- 1) Dra. Hj. Chafsoh, tempat tanggal lahir, Demak, 15 Februari 1958 (umur 55 tahun), golongan IVb/pengawas madya, memiliki 4 SMA binaan yang berlokasi di Kecamatan Banyumanik yaitu SMA Islam Hidayatullah, SMA Nasional, SMAN

04, dan SMAN 09. Selain itu ada 7 binaan satuan pendidikan madrasah yang terdiri dari 4 MTs dan 3 MA, kemudian ditambah dengan 18 SMP, 6 SMK. Jadi jumlah total sekolah/madrasah binaannya ada 35. Guru PAI SMA ada 7 guru binaan.

- 2) Dra. Hj. Umi Farchah, M. Pd. I, tempat tanggal lahir, Semarang 26 Juni 1954 (umur 59 tahun), golongan IVa/ pengawas madya, bertugas pada 5 SMA yang berlokasi di dua kecamatan Gayamsari dan Tembalang. Di Gayamsari; SMA Agus Salim, SMA al-Fatah Terboyo, SMA Kasatrian 2, dan SMA Perdana, lalu di Tembalang; SMAN 15. Selainnya bertugas di 11 satuan pendidikan yang terdiri dari 6 MTs dan 5 MA, serta 18 SMP dan 10 SMK. Total jumlah sekolah binaannya ada 44 sekolah/madrasah binaan. Guru PAI SMA binaan ada 11 guru.
- 3) H. Muh. Sapari, S. Ag, M. Pd. I, tempat tanggal lahir, Semarang, 3 Juli 1957 (umur 56 tahun), golongan IV/a/pengawas madya, bertugas pada 5 SMA berlokasi di 2 kecamatan, yaitu Mijen; SMA Muh. 2, SMAN 13, SMAN 16, SMA Unggulan Nurul Islami, dan Candisari; SMA Muh. 1 (pada semester genap dilimpahkan kepada bu Humaidah). Tugas selainnya ada 8 satuan pendidikan madrasah, yaitu 6 MTs dan 2 MA, serta 13 SMP dan 4 SMK. Jadi ada 30 satuan pendidikan yang menjadi binaannya. Guru PAI SMA binaan ada 19 guru.
- 4) Dra. Hj. Suraya, SH, tempat tanggal lahir, Barabai, 12 Januari 1964 (umur 49 tahun), golongan IVa/pengawas Madya. Bertugas pada 4 SMA berlokasi di 2 Kecamatan yaitu Kecamatan Ngaliyan; SMAN 7, SMAN 8, dan SMA Bina Nusantara, dan Kecamatan Semarang Utara; SMAN 14. Selainnya di 5 satuan pendidikan madrasah, yaitu 3 MTs dan 2 MA, serta 14 SMP dan 6 SMK. Total sekolah/madrasah binaannya ada 29. Guru PAI SMA binaan ada 9 guru.
- 5) H. Asikin S. Ag, M. S. I, tempat tanggal lahir, Kendal, 22 Juli 1970 (umur 43 tahun), golongan IVa/pengawas Madya. Bertugas pada 13 SMA di dua kecamatan Gunungpati; SMA al-Uswah, SMA Islam Pragolopati, SMAN 12, SMA Semesta, SMA YPE, dan Kecamatan Semarang Barat; SMAN 6, SMA Citi School, SMA Dian Kartika, SMA Kesatrian 1, SMA Widya Wiyata, SMA Nusa Bhakti, SMA Ronggolawe, SMA Setiabudhi. Selain itu bertugas pada 8 satuan pendidikan

madrasah yaitu 5 MTs dan 3 MA, serta 25 SMP dan 9 SMK. Total beban tugasnya ada 55 sekolah/madrasah binaan. Guru PAI SMA binaan ada 9 guru.

6) H. Muh. Faojin, M. Ag, M. Pd. I, tempat tanggil lahir, Pemalang 21 Mei 1971 (umur 42 tahun), golongan IVa/pengawas Madya. Bertugas pada 8 SMA di dua Kecamatan Genuk: SMA al-Islam Bangetayu, SMA Islam Sultan Agung 3, SMAN 10 dan Kecamatan Gajahmungkur; SMA Ibu Kartini, SMA Mangunkarsa, SMA Teuku Umar, SMA Tugu Soeharto, SMA Widya Mandala. Di luar itu bertugas pada 5 satuan pendidikan madrasah, yakni 4 MTs dan 3 MA, serta 15 SMP dan 9 SMK. Total beban tugasnya 39 sekolah/madrasah binaan. Guru PAI SMA binaan ada 9 guru.

7) H.M. Fatkhuronji, S. Ag, M. Pd. I, tempat tanggal lahir, Grobogan, 12 September 1971 (umur 42 tahun), golongan IIIId/pengawas muda. Bertugas pada 8 SMA di dua Kecamatan Semarang Timur; SMA Institut Indonesia, SMA Pancasila, SMA Taman Madya dan Kecamatan Semarang Selatan; SMAN 01, SMAN 11, SMA Nasima, SMA Islam Sultan Agung 1, SMA Sepuluh Nopember. Selainnya bertugas pada satuan pendidikan madrasah; 2 MTs dan 1 MA, serta 14 SMP dan 14 SMK. Total beban tugasnya ada 39 sekolah/madrasah binaan. Guru PAI SMA binaan ada 13 guru.

Perubahan pada tahun 2013 bulan Februari, terjadi reorganisasi pengawas baru, sehingga tugasnya pak Yazid yang pensiun dilimpahkan kepada pengawas baru yaitu pak Samhudi dan bu Humaidah:

8) Drs. HM. Yazid Jamil, M. Pd, tempat tanggal lahir, Klaten, 18 Oktober 1956 (umur 56 tahun, telah pensiun pada saat November 2012). Golongan IVa/pengawas madya. Bertugas pada 13 SMA di dua Kecamatan Pedurungan; SMA Atthohiriyah, SMA Gita Bahari, SMA Kyai Ageng Pandanaran, SMAN 02, SMA PGRI 1, dan Kecamatan Semarang Tengah; SMA Kebon Dalem, SMA Mataram, SMAN 03, SMAN 05, SMA Nusaputera, SMA Purusatama, SMA Walisongo. Selain itu ada 10 satuan pendidikan madrasah 5 MTs dan 5 MA, serta ada 26 SMP dan 12 SMK. Sehingga total tugasnya **pada 61 satuan pendidikan sekolah/madrasah**. Guru PAI SMA binaan ada 12 guru.

- 9) H. A. Samhudi, S. Pd, M. Pd. I, tempat tanggal lahir, Demak, 10 Januari 1962 (umur 51 tahun), golongan IVa/pengawas madya. Bertugas di satu Kecamatan Pedurungan dengan jumlah 5 SMA pelimpahan dari pak Yazid sedangkan satuan pendidikan madrasah nya ada 10 Madrasah; 5 MTs dan 5 MA, serta 11 SMP dan 4 SMK. Sehingga total beban tugasnya pada 30 satuan pendidikan sekolah/madrasah. Guru PAI SMA binaan ada 11 guru.
- 10) Dra. Hj. Humaidah Aziza, tempat tanggal lahir, Yogyakarta, 18 Agustus 1961 (umur 52 tahun), golongan IVa/pengawas madya, pengawas baru pindahan dari Jakarta ini bertugas pada 8 SMA di dua Kecamatan Semarang Tengah (limpahan dari pak Yazid); SMA Kebon Dalem, SMA Mataram, SMAN 03, SMAN 05, SMA Nusaputera, SMA Purusatama, SMA Walisongo. dan Kecamatan Candisari (limpahan dari pak Sapari); SMA Muh. 1. Selain itu pada satuan pendidikan sekolah ada 20 SMP dan 10 SMK. Sehingga total beban tugasnya ada 38 satuan pendidikan sekolah. Jadi pada kedua Kecamatan tersebut tidak ada satuan pendidikan madrasah nya. Guru PAI SMA binaan ada 13 guru.

Berdasarkan data tersebut rata-rata 5 pengawas umurnya di atas 50 tahun, dan 4 orang pengawas di bawah 50 tahun. Golongan pengawas rata-rata pengawas madya, ada 1 pengawas muda, beban pengawas PAI SMA ini yang rangkap di sekolah dan madrasah melebihi dari 30 satuan pendidikan sekolah/madrasah. Sebenarnya pembagian tugas sekolah telah ditentukan berdasarkan kecamatan. Karena kuantitas jumlah sekolah di setiap kecamatan berbeda-beda, menjadikan tidak seimbang nya jumlah SMA atau jarak yang ditempuh pengawas dalam melakukan pelaksanaan pengawasan.

Peringkat beban tugas sekolah binaan SMA, sebelum ada perubahan reorganisasi pengawas dari terkecil ke terbesar sebagai berikut: bu Chafsoh; 4 SMA, bu Suraya; 4 SMA, bu Umi Farchah; 5 SMA, pak Sapari; 5 SMA, pak Faojin; 8 SMA, pak Fatkhuronji; 8 SMA, pak Yazid; 12 SMA, dan pak Asikin; 13 SMA. Kemudian, setelah reorganisasi pengawas 2013 (pak Yazid pensiun) urutannya menjadi seperti berikut ini: bu Chafsoh; 4 SMA, bu Suraya; 4 SMA, pak Sapari; 4 SMA, bu Umi Farchah; 5 SMA, pak Samhudi; 5 SMA, pak Faojin; 8 SMA, pak Fatkhuronji; 8 SMA, bu Humaidah; 8 SMA, dan pak Asikin; 13 SMA. Kemudian, dari banyaknya

guru PAI SMA binaan adalah pak Sapari; 19 guru, bu Humaidah; 13 guru, pak Fatkhuronji; 13 guru, pak Samhudi 11 guru, bu Umi Farchah; 11 guru, pak Asikin; 9 guru, bu Chafsoh; 9 guru, pak Faojin; 9 guru, dan bu Suraya; 7 guru. Jadi total di Kota Semarang ini ada 104 guru PAI SMA.

F. Temuan Penelitian

1. Kinerja Pengawas PAI SMA dalam Penyusunan Program Pengawasan di Kota Semarang Tahun 2012

- a. Program tahunan, program semester, dan RKA pada masing-masing pengawas PAI SMA khususnya dan pengawas menengah umumnya disusun menjadi satu kesatuan secara umum yaitu pengawas PAI MTs/MA dan SMP/SMA/SMK sama seperti lainnya, sehingga redaksi penulisannya mereka semua sama.
- b. Program semester ini adalah program turunan dari program tahunan yang ditentukan waktu pelaksanaannya pada bulan-bulan tertentu.
- c. Waktu penyusunan program tahunan, program semester, dan RKA dibuat bersama-sama pengawas pada awal bulan Juli tahun 2012.
- d. Program Tahunan dan program semester pengawasan PAI SMA memuat beberapa hal yaitu, aspek, tujuan, indikator keberhasilan, strategi/metode kerja, skenario kegiatan, SDM yang diperlukan, instrumen dan penilaian, rencana dan tindak lanjut. Sementara pada program semester muatannya ditambahi dengan waktu pelaksanaan pada beberapa bulan, masing-masing pada semester gasal dan semester genap.
- e. Prota dan Promes dalam programnya berisi program yang beraspek pada 8 standar pendidikan, mulai dari standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar penilaian, standar pembiayaan, standar pengelolaan, standar pendidik dan standar tenaga kependidikan, dan standar sarana dan prasarana.
- f. Pada program RKA berisi tentang: (1) aspek pemahaman konsep, prinsip, teori, karakteristik, kecenderungan perkembangan proses pembelajaran mata pelajaran PAI di sekolah. (2) Pada aspek bimbingan penyusunan silabus dan penetapan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) untuk guru PAI SMA berlandaskan standar isi, standar kompetensi, dan kompetensi dasar, serta

prinsip-prinsip pengembangan KTSP, dan (3) pada aspek: bimbingan terhadap guru PAI sekolah dalam penyusunan silabus dan RPP serta LKS.

2. Kinerja Pengawas PAI SMA dalam Pelaksanaan Program Pengawasan di Kota Semarang Tahun 2012

- a. Pelaksanaan pengawas PAI SMA dapat diperhatikan dari daftar kunjungan pengawas pada wilayah binaannya sebagai laporan kinerja pengawas PAI setiap bulan.
- b. Pengawas PAI SMA dalam melaksanakan tugas program perencanaannya di Prota dan Promes, dapat penulis kategorikan pada 4 kelompok: (1) kelompok yang telah melaksanakan pengawasannya hanya memenuhi beberapa di semester gasal dan genap. Hal ini dilakukan oleh 4 pengawas, yaitu bu Chafsoh, bu Umi Farchah, bu Suraya, dan pak Fatkhuronji. (2) Kelompok yang ada pada bagian kedua, yaitu pelaksanaan program pada semester genap, pengawas pada kategori ini ada pada pak Asikin, pak Faojin, bu Humaidah, dan pak Samhudi, meskipun dua pengawas yang terakhir belum ada pegangan program kepengawasannya. (3) Pengawas yang telah melaksanakan program kepengawasannya pada semester gasal, yaitu pak Yazid, dan terakhir (4) Pengawas yang tidak ditemukan data pelaksanaan programnya pada semester gasal maupun genap, yaitu pak Sapari. Meskipun, ia telah melaksanakan program tersebut pada sebagian guru PAI SMA binaannya.
- c. Berdasarkan fakta tersebut, sebenarnya program pengawasan PAI SMA yang terdiri dari aspek 8 standar pada Prota dan Promes serta pada program RKA. Di sini peneliti mengkategorikan mereka pada 4 kelompok juga.
 - (1) kelompok yang telah menyelesaikan pada 7 standar yang telah berjalan, yaitu bu Umi Farchah dan bu Suraya, yaitu standar isi, standar proses, SKL, standar sarana dan prasarana, standar PTK, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan dan program RKA. Sedangkan yang tidak berjalan pada standar penilaian. Keberhasilan program tersebut, karena SDM dari guru binaannya banyak yang lebih maju dan berpengalaman dan terjalinnya bangunan hubungan yang harmonis dengan guru PAI binaan, dibuktikan dengan melaksanakan kunjungan ke sekolah pada guru PAI binaan tersebut.

- (2) Kelompok yang telah menyelesaikan 3 standar, yaitu bu Chafsoh, pak Asikin, dan pak Faojin, pada standar isi, proses, dan standar SKL dan program RKA, yang lainnya belum. Program tersebut yang berhasil karena adanya guru yang telah bersertifikasi, guru yang mampu bekerja secara mandiri. Pada sisi lain program yang belum berhasil, ini terjadi bersinggungan dengan padatnya waktu dalam kepengawasan dengan membagi pada kepengawasan madrasah, SMP/SMK, sehingga tidak memungkinkan pelaksanaan pengawasan yang lebih terjangkau waktu. Ditambah lagi dengan paradigma masalah ruang lingkup kepengawasan antara kepengawasan akademik dengan kepengawasan manajerial. Standar kepengawasan pada sisi kepengawasan manajerial terkesan sungkan bagi pengawas PAI SMA di sekolah umum yang hanya melingkupi pada sisi kepengawasan akademik. Hal ini berkaitan dengan pola RKA dan RKM.
 - (3) Kelompok yang telah menyelesaikan pada 2 standar, yaitu pak Fatkhuronji pada standar isi dan standar proses. Ketidakberhasilan pada program lain, dikarenakan pada mutasi pengawasan pada semester gasal dan padatnya pada kepengawasan sekolah/madrasah.
 - (4) Kelompok yang belum menyelesaikan tugas pokok pelaksanaan program pengawasan PAI SMA, yaitu pak Yazid, pak Samhudi, bu Humaidah, dan pak Sapari. Sedangkan pada program RKA telah berjalan semua pada kelompok 1, 2, dan 3.
- d. Pelaksanaan program pengawasan pada semua kelompok 1, 2, dan 3 pada program penilaian karena adanya: guru PAI terpecah dalam beberapa mata pelajaran agama Islam yang berbeda, tidak tertibnya administrasi data dokumen penilaian dengan baik dengan kurangnya waktu pembinaan pengawas dalam standar penilaian, pengangkatan nilai-nilai dari guru PAI SMA terhadap siswa yang bermasalah.
 - e. Batas waktu pelaksanaan program pengawasan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam bulan-bulan Kalwas pada Promes gasal maupun genap. Penulis membaginya dalam 4 hal pula, yaitu:

- (1) Pengawas yang telat/melampaui batas ketentuan waktunya, misalnya bu Suraya dan bu Chafsoh yang melaksanakan supervisi akademik pada bulan Oktober 2012. Demikian pula pak Fatkhuronji, supervisi pada bulan Oktober 2012 pak Asikin pada supervisi akademis, silabus, dan RPP pada 30 Mei 2013, lalu pak Faojin pada tanggal 8 Mei 2013 supervisi kelas semester genap, kemudian bu Umi Farchah pada 3 Mei 2013 sosialisasi dan pemantauan guru PAI SMA. Permasalahan ini berkaitan dengan mutasi beban tugas wilayah binaan, yang mana SKnya jatuh pada bulan Oktober, padatnya kepengawasan pada madrasah, SMP/SMK, susahny hubungan pengawas dengan pihak yayasan sekolah SMA swasta dengan guru PAI SMA setempat dalam pengembangan keprofesionalan guru PAI SMA.
- (2) Pengawas kurang tepat pelaksanaannya, sebagai contoh pak Faojin melaksanakan monitoring persiapan US PAI pada tanggal 25 Januari 2013 dan pak Asikin memantau tentang ujian bulan Maret dan April. Hal ini menjadikan kurang tepatnya pencantuman ujian sebagai standar penilaian hanya diletakkan pada akhir bulan Mei dan Juni. Semestinya mencantumkan agenda tersebut pada US bulan Januari atau Maret sebagai agenda pelaksanaan monitoring US PAI. Di samping itu terjadinya pergeseran antara Kaldik dan Kalwas yang kurang tepat dalam perencanaannya.
- (3) Pengawas yang tidak terdokumentasi dalam pelaksanaan tugasnya, seperti pak Sapari pada semester gasal dan genap, pak Faojin pada semester gasal, pak Asikin pada semester gasal, dan pak Yazid pada semester gasal, karena pensiun dini.
- (4) Pengawas yang tepat/sesuai waktu yang ditentukan dalam perencanaan bulanan dalam Promes. Sebagai contohnya bu Umi Farchah dalam supervisi KBM dan bimbingan teknis pada bulan Januari, Februari, dan Maret, kemudian pak Faojin pada 8 Januari 2013 monitoring KBM, lalu pak Fatkhuronji pada bulan Januari dan Maret supervisi akademik. Ini dikarenakan, rasa kedisiplinan dalam pelaksanaan program pengawasan yang mereka telah rencanakan. Meskipun di akhir-akhirnya juga mengalami

keterlambatan, sehingga mempengaruhi keberhasilan kinerja kepengawasannya.

- f. Ketidaktercapaian target program pelaksanaan program pengawasan disebabkan: guru PAI SMA terpecah menjadi beberapa guru PAI mata pelajaran lain, seperti bahasa Arab dan pendidikan agama muatan lokal lainnya, susahny pihak yayasan sekolah SMA dalam berhubungan dengan pengawas PAI SMA, karena adanya mutasi pergantian pengawas oleh Pokjawas di tengah semester perjalanan sedang berlangsung.
- g. Program sertifikasi guru sebagai kekuatan pengawas dalam menilai guru binaannya. Berbeda dengan waktu sebelumnya belum ada program sertifikasi guru. Hubungan pengawas dengan guru kurang begitu harmonis, seakan-akan pengawas tidak begitu dibutuhkan guru.
- h. Perbedaan penilaian guru antara guru PAI dari Diknas dengan guru PAI dari Kemenag mempengaruhi hubungan pengawas PAI SMA, bahwa guru PAI yang dari Diknas bagaikan ibu tiri dan ibu kandung. Tampak dalam hal pembinaan dan sertifikasi guru PAI dari Diknas kurang mendapat perhatian dari Kemenag. Karena secara kelembagaan di bawah Diknas, tapi secara administratif mengikuti Diknas dan Kemenag.
- i. Penilaian terhadap guru PAI SMA melalui kunjungan ke kelas, atau MGMP, namun ada yang saat terutama akan pemberkasan sertifikasi guru. Karena banyaknya binaan sekolah/madrasah yang dibebankan kepada pengawas.
- j. Adanya hubungan mutualisme simbiotik antara pengawas PAI SMA dengan guru PAI SMA dalam PKG. Mereka berdua sama-sama membutuhkan kelengkapan data dokumen untuk memenuhi persyaratan pemberkasan sertifikasi masing-masing. Bagi pengawas yang tidak melengkapi data dokumen IPKG, maka ia terkendala dengan berkas dokumen tersebut, begitu juga guru.
- k. PKG masih bersifat formalistik, belum menyentuh tahap analisis atau dalam perkembangan sekarang adanya PKB. Sehingga pengembangan profesional guru PAI SMA lebih terjamin.

3. Kinerja Pengawas PAI SMA dalam Pelaporan Pelaksanaan Program Pengawasan di Kota Semarang

- a. Laporan bulanan pengawas berbasis jurnal bulanan berupa pelaksanaan kunjungan pada sekolah/madrasah.
- b. Belum maksimalnya laporan bulanan untuk aspek perencanaan tahapan program berikutnya, sehingga bentuk laporan bulanan hanya berisi data kunjungan ke wilayah madrasah/sekolah binaan.
- c. Penyerahan laporan bulanan ada yang di akhir bulan dan di awal bulan.
- d. Bagi pengawas yang tidak menyerahkan laporan bulanan/jurnal bulanan ini tidak mendapatkan uang lauk pauk.
- e. Laporan semester dilakukan pada akhir semester.
- f. Laporan semester untuk persiapan pencairan sertifikasi pengawas, di mana berkas-berkasnya berisi lampiran bukti fisik kunjungan dan instrumen supervisi, monitoring, dan penilaian kinerja guru. Kemudian, berkas tersebut dikumpulkan ke Pokjawas sebagai laporan semester. Setelah itu, laporan tersebut diberikan kepada Mapenda. Di samping itu, ada sebagian pengawas PAI SMA yang memberikan laporan tersebut kepada sekolah binaan yang memintanya.
- g. Tidak ada presentasi laporan bulanan maupun laporan semester, kecuali jika ada kasus tertentu.
- h. Laporan tahunan belum terlaksana dan akan diagendakan pada pertengahan Juni 2013 atau sekitar tanggal 17-21 Juni ini.

G. Teori Hasil Penelitian

Kinerja pengawas PAI SMA selama ini dapat dikategorikan dalam temuan yang positif dan negatif. Sisi positif ini sebagai daya dukung pengawas dalam melakukan pekerjaannya sebagai penunjang kinerja ke masa depan. Sedangkan pada sisi negatif sebagai kendala pengawas dalam melakukan tugas pokoknya beserta alasan mengapa hal tersebut terjadi. Hal ini sebagai respon umpan balik (*feedback*) rekomendasi pengawas PAI SMA dalam membenahi kinerjanya, agar tidak terulang hal yang sama dan terpenuhinya visi misi pengawas PAI SMA khususnya di Kota Semarang dan Pokjawas pengawas Mapendais di Kota/Kabupaten lainnya.

Beberapa catatan peneliti dalam temuan teori hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan program pengawasan

- a. Rasa kebersamaan dalam bekerja di Pokjawas mempengaruhi program pengawas secara pribadi. Pembuatan Prota dan RKA secara bersama-sama. Sehingga Prota dan RKA ini sebagai program Pokjawas. Namun demikian, pada sisi Promes yang semestinya disusun sendiri masing-masing pengawas kurang maksimal hasilnya ditunjukkan dengan adanya redaksi yang sama dalam pembuatan naskah Prota, Promes dan RKA sesama pengawas menengah. Baik pada standar isi, standar proses, standar penilaian, standar pembiayaan, standar pengelolaan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, dan standar SKL. Hal tersebut diakibatkan dari pandangan pengawas PAI menengah secara umum bahwa Prota, Promes, dan RKA masing-masing pengawas pada dasarnya adalah sama, sehingga mereka menyamakan persepsi penyusunan program tersebut. Idealnya program tersebut disusun menurut buku panduan pengawas yang telah tersedia dengan mendasarkan pada data tahun/semester lalu sebagai pertimbangannya.
- b. Pergeseran waktu pengangkatan rekrutmen pengawas mengalami bongkar pasang anggota pengawas PAI SMA di tengah proses pelaksanaan program kepengawasan berlangsung. Hal ini berakibat pada tidak maksimalnya dalam pembuatan program pengawasan Prota, Promes, dan RKA PAI SMA. Sehingga terjadi friksi pengawas yang memenuhi tugas penyusunan program ini, ada yang baru membuat di tengah proses pelaksanaan program pengawasan, dan ada pengawas yang belum sama sekali membuat program kepengawasan.
- c. Banyaknya personil pengawas PAI SMA yang menempati posisi sentral secara struktural. Hal ini akan memberi kekuatan pengawas PAI SMA untuk memimpin, membina pengawas PAI di satu sisi dan pengawas satuan pendidikan madrasah terhadap anggota pengawas lainnya.
- d. Banyaknya pengawas PAI SMA pada tingkat pengawas madya. Dalam Permen PAN & RB No. 21 tahun 2010 menyatakan bahwa tugas pokok dari pengawas madya adalah memberi bantuan terhadap pengawas yang ada di bawahnya, yaitu pengawas muda. Hal ini tidak berjalan karena suasana bekerja mereka tidak berdasar pada golongan pengawas, meskipun dalam hal penjeangan

pengawas dalam PMA No. 2 tahun 2012 bab X pasal 15 mengamanatkan penjenjangan jabatan pengawas Mapendais berdasarkan pada Permen PAN & RB No. 21 tahun 2010.

- e. Motivasi penyelesaian tugas program pengawasan merupakan langkah utama yang perlu mendapat perhatian sebagai prasyarat mendapatkan tunjangan sertifikasi. Persoalannya cukup wajar, jika dengan penambahan gaji, pengawas lebih membuka diri untuk menyelesaikan tugas pokok perencanaan.
- f. Lingkup kepengawasan akademik dan kepengawasan manajerial menjadikan dasar pikiran dalam perencanaan penyusunan Prota dan Promes pengawas PAI SMA. Kepengawasan akademik lebih mendasarkan pada 4 standar pendidikan, yaitu standar isi, proses, SKL, dan penilaian. Di sinilah peran dominan pengawas PAI sebagai pengawas mata pelajaran atau akademik. Dengan demikian, perlu adanya penyusunan kepengawasan yang berorientasi pada kepengawasan akademik, dan lebih mengesampingkan pada kepengawasan manajerial yang bertumpu pada 4 standar, yaitu standar PTK, standar sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan,

2. Pelaksanaan program pengawasan

- a. Pelaksanaan program pengawasan berkaitan dengan pembagian program pengawas yang telah menjalankan tugasnya, kemudian batas waktu yang pelaksanaan pengawas, dan pada akhirnya menghasilkan 8 aspek standar pendidikan yang dijadikan program pengawasan, baik pada Prota maupun Promes. Di sini peneliti mengungkapkan hal-hal yang telah melatarbelakangi program standar tersebut: **pertama**, standar isi dan **kedua** standar proses, pada standar ini ada 7 pengawas yang telah menetapkan keberhasilannya, yaitu bu Chafsoh, bu Umi Farchah, bu Suraya, pak Asikin, pak Faojin, dan pak Asikin serta pak Fatkhuronji. Penyebabnya adalah adanya supervisi akademik terhadap perlengkapan pembelajaran, SDM guru PAI SMA yang mampu bekerja secara mandiri dan lebih berpengalaman serta lebih maju, adanya hubungan yang harmonis antara pengawas dan guru PAI SMA dalam kunjungannya, dan program sertifikasi guru. **Ketiga**, standar SKL, ini sama seperti di atas, ada 6 pengawas yang telah menetapkan keberhasilannya, yaitu

bu Chafsoh, bu Umi Farchah, bu Suraya, pak Asikin, pak Faojin, dan pak Asikin, sedangkan pak Fatkhuronji belum memenuhi program standar tersebut. Ini terjadi karena padatnya waktu kepengawasan pada semester yang berjalan ke madrasah/sekolah dan mutasi pergeseran wilayah Kecamatan yang terjadi pada bulan Oktober. **Keempat**, standar penilaian, semua pengawas mengalami masalah ini. Hal ini dikarenakan lebih pada sebagian guru PAI SMA swasta yang kurang tertib administrasi, pengangkatan nilai terhadap siswa yang “bermasalah”, kurangnya pembimbingan dan pelatihan serta pengembangan profesional guru PAI SMA, mata pelajaran PAI terpecah belah menjadi beberapa mata pelajaran yang ada di SMA. Pada sisi yang lain selain keempat standar di atas, **kelima sampai kedelapan**, yaitu standar PTK, standar pembiayaan standar pengelolaan, dan standar sarana dan prasarana ini ada pada bu Suraya dan bu Umi Farchah. Mereka berdua lebih memenuhi pada kepengawasan pada dua semester yang berjalan, baik semester gasal maupun genap, SDM guru PAI pada binaannya lebih maju dan bersertifikasi serta sekolah yang mendukung pada pembelajaran PAI di sekolah tersebut dari keempat standar tadi. Sedangkan, pengawas yang tidak berhasil pada permasalahan padatnya kepengawasan ke madrasah/SMP/SMK, ruang lingkupnya kepengawasan antara kepengawasan manajerial dan kepengawasan akademik. Pengawas PAI SMA yang belum berhasil dalam pelaksanaan program pengawasannya seperti pak Yazid, karena pensiun, pak Sapari, karena tidak terdokumentasi pelaksanaan program pengawasan. Kemudian, bu Humaidah dan pak Samhudi, sebab mereka tidak memiliki program pengawasan, sehingga ini tidak dimungkinkan pembacaan terhadap analisis kegiatan kepengawasan dan ia lebih pada pelimpahan kepengawasan pak Yazid yang sempat terputus.

- b. Kompaknya pengawas dengan pembagian kerja yang telah ditentukan ketua Pokjawas. Pengawas tidak merasa dirugikan dengan wilayah binaan Kecamatannya yang jauh atau dekat, tempat perbukitan atau dataran. Mereka dibagi lebih pada sesuai dengan wilayah tempat kediamannya.

- c. Prinsip-prinsip kepengawasan yang diterapkan pada prinsip ilmiah, bekerjasama, inovatif, progresif, dan demokratis. Kemudian, pendekatan yang dipakai pendekatan kolaboratif dan non-direktif, pendekatan direktif tidak ada yang memakainya dalam kepengawasan. Dan model kepengawasannya pada model klinis dan artistik, dan teknik pengawas PAI SMA terapkan teknik individual maupun teknik kelompok.
- d. Kurang berjalan lancar karena terjadinya beban kerja yang *overload* antara waktu yang tersedia dengan beban wilayah sekolah dan jumlah guru. Tampak dari kunjungan pengawas ke sekolah hanya sekali per semester atau sekali per setahun atau tidak sama sekali, hanya melewati kunjungan pembimbingan, pelatihan di MGMP PAI Kota Semarang. Analisa perhitungan dari pak Fatkhuronji dan bu Umi Farchah. Pak Fatkhuronji menyatakan perhitungan efektif dalam sebulan pengawas hanya mampu sekitar 8 hari kerja efektif dan bu Umi Farchah menyatakan minimal dalam sebulan hanya ada sekitar 12 sekolah yang bisa dikunjungi atau mungkin supervisi akademis guru PAI SMA.
- e. Terjadinya penambahan pengangkatan pengawas yang ada di pertengahan masa kerja sedang berlangsung, tidak pada awal pelaksanaan masa kerja awal tahun. Sehingga ini merubah tatanan yang telah mapan pada wilayah binaan pengawas di Kecamatannya. Tatanan birokrasi ini nampak pada pengangkatan pak Fatkhuronji pada pertengahan semester ganjil dan pelaksanaan tugasnya pada awal semester genap. Begitu pula dengan pak Samhudi dan bu Humaidah pada semester genap. Sehingga data binaan dari pengawas yang dulu digantikan tidak maksimal.
- f. Pengawas cenderung sebagai alat perpanjangan pemerintah secara mekanis struktural-statis dalam hubungannya dengan guru PAI sebagai binaannya. semestinya dalam pelaksanaan pengawasan tercipta komunikatif-dialogis sebagai teman *sharing* dalam memecahkan masalah pendidikan pembelajaran. Hal ini juga disinggung sebagaimana keluhan pengawas yang menyatakan bahwa guru kurang begitu membutuhkan pengawas. Pengawas dibutuhkan

guru hanya sebatas pencairan dana sertifikasi. Hal ini nampak pada pelaksanaan PKG guru PAI.

- g. Kurangnya perhatian pendataan dokumentasi pelaksanaan program pengawasan PAI SMA. Banyak kegiatan yang dilakukan pengawas PAI SMA berlalu begitu saja, tanpa adanya pencatatan dokumen pelaksanaan. Persoalan ini tampak pada daftar kunjungan pengawas PAI SMA ke sekolah SMA atau kegiatan MGMP serta penilaian kinerja guru yang masih kosong baik pada semester gasal dan semester genap. Hal ini mengindikasikan menjadi titik kelemahan pengawas ke depan yang berimbas pada tidak berjalannya penyusunan data laporan pengawas. Kalau pun ada laporan pengawas, sifatnya pada tataran deskriptif pelaksanaan, belum pada dataran analisis. Lebih lanjut soal laporan dibahas di bawah ini.

3. Pelaporan pelaksanaan program kepengawasan,

- a. Pengawas PAI SMA dalam melaksanakan laporan bulanan belum maksimal. meskipun sebagian mereka ini sebagai laporan bulanan, dan sebagian yang lain menyebutnya laporan bulanan berbasis jurnal, karena data yang muncul sebatas laporan kunjungan ke sekolah/madrasah binaan masing-masing pengawas PAI SMA. Jadi belum menyentuh pada ranah analisis tentang laporan bulanan pada aspek persoalan dan adanya perbaikan tentang perencanaan program pada bulan berikutnya.
- b. Belum adanya presentasi hasil kepengawasan/pertanggungjawaban dari masing-masing pengawas terhadap hasil kepengawasannya, yang berupa rapat dinas tetap. Sifat laporan lebih ke titik administratif belaka, belum menyentuh aspek penilaian yang bersifat mengoreksi kinerja pengawas selama masa tertentu.
- c. Dalam laporan bulanan ini tidak ada skema penulisan laporan yang sesuai dengan aturan analisis penilaian untuk perencanaan bulan ke depan. Namun hanya sebatas laporan kunjungan ke sekolah/madrasah wilayah binaan pengawas PAI SMA masing-masing.
- d. Laporan semester ini yang dimaksudkan bukan laporan analisis yang dipakai dalam semester yang telah berjalan, untuk kemudian sebagai strategi

perencanaan semester ke depan. Begitu juga, bukan laporan pengawas yang menyampaikan informasi komprehensif tentang keterlaksanaan, hasil yang dicapai, serta kendala yang dihadapi pengawas yang bersangkutan dalam menjalankan Tupoksi pada semua guru PAI SMA binaannya. Namun, laporan semester kumpulan dari kegiatan per bulan yang ada selama satu semester berupa data dokumen; program pengawas, lampiran bukti fisik kunjungan dan instrumen supervisi, monitoring maupun evaluasi.

- e. Pengaruh motivasi pengawas PAI SMA dalam menyelesaikan tugas laporan bulanan adalah uang lauk pauk. Sementara dalam laporan semester untuk pencairan dana sertifikasi, serta adanya laporan tahunan untuk kenaikan pangkat. Kinerjanya masih tendensi materi belum pada taraf yang panggilan hati.

H. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah penulis lakukan tentang kinerja pengawas PAI SMA dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya sebagai penyelenggara pengawasan PAI pada sekolah umum. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan kegiatan yang dilakukan pengawas PAI dalam menjalankan tugas pokoknya adalah sebagai berikut:

1. Kinerja pengawas PAI SMA Kota Semarang dalam penyusunan program pengawasan berhasil cukup baik. Secara kuantitatif pengawas dibagi menjadi 2: *pertama*, pengawas telah melakukan penyusunan program pengawasan ada 8 baik dari Prota, Promes gasal-genap, dan RKA. *Kedua*, pengawas yang tidak membuat penyusunan program pengawasan ada 2. Berlandaskan pada hal tersebut, timbul penilaian secara kualitatif peneliti, bahwa pengawas pertama yang menyelesaikan program pengawasan, karena mereka lebih berkonsentrasi pada tugas pokoknya. Sedangkan yang kedua dinamika administrasi birokrasi seperti rekrutmen, mutasi dan separasi serta beban tugas pengawasan. Pada segi waktu penyelesaian tugas dari kelompok pertama telah sesuai dengan ketentuan, dan kedua terlambat serta ketiga tidak melaksanakan. Meskipun demikian kerjasama antar pengawas tercipta suasana kondusif-saling membantu dalam menyelesaikan penyusunan program pengawasan

ini, sehingga susunan Prota dan Promes pengawas sama redaksinya (beraspek 8 standar pendidikan), dan RKA.

2. Kinerja pengawas PAI SMA Kota Semarang dalam pelaksanaan program pengawasan berhasil kurang baik. Secara kuantitatif pelaksanaan program pengawasan 8 standar pendidikan pada Prota dan Promes masih kurang baik, yang berhasil 7 standar; 2 pengawas, 3 standar; 3 pengawas, 2 standar; 1 pengawas, dan tidak sama sekali; 4 pengawas serta program RKA; semua pengawas. Pada sisi lain, pelaksanaan program pengawasan secara ilustratif pada pembimbingan, pelatihan, dan pengembangan profesionalitas guru PAI, pembinaan dan pemantauan pelaksanaan standar PAI, dan penilaian kinerja guru PAI melalui prinsip, teknik, pendekatan, dan model kepengawasan. Persoalan tersebut berkaitan pembacaan secara kualitatif, karena masuknya pengawas baru dalam kepengawasan, beban tugas wilayah kerja yang *overload*, menyebabkan pengawas PAI yang merangkap pengawas satuan pendidikan madrasah, kurang leluasa dalam melaksanakan pengawasan akademik daripada manajerial, dan kurang perhatian data dokumen pelaksanaan program pengawasannya. Dalam pembacaan secara waktu, pelaksanaan pengawasan ada yang di semester gasal, semester genap atau pada dua semester gasal dan genap. Nilai kerjasama mereka lebih bersifat individual.
3. Kinerja pengawas PAI SMA Kota Semarang dalam pelaporan pelaksanaan program pengawasan dengan hasil kurang baik. Secara kuantitatif terdiri dari: Labul; 10 pengawas dan Lames gasal 8; pengawas, serta laporan tahunan belum disusun. Secara kualitatif, dalam pelaporan ini belum maksimal dalam penyusunan laporan yang sifatnya berupa data komprehensif tentang keterlaksanaan program pengawasan, hasil yang dicapai, serta kendala yang dihadapi pengawas dalam melaksanakan tugas pokoknya. Semua pengawas menyusun Labul menyesuaikan dengan masa aktif pengawas PAI SMA mulai bekerja, begitu pula dalam Lames gasal ini sesuai dengan waktunya. Secara kerjasama lebih bersifat individual.

Berdasarkan pembacaan kinerja pengawas di atas secara kolektif dari penyusunan program pengawasan, pelaksanaan program pengawasan, dan pelaporan pelaksanaan program pengawasan menggambarkan fokus penilaian secara objektif ada dua pembagian dalam penilaian 10 pengawas secara *rating scale*. Pertama, pengawas yang

memenuhi tingkat semua syarat pokok yang ditetapkan untuk pelaksanaan. Kategori pengawas PAI SMA ini dapat melakukan tugasnya dengan baik, mereka masuk tingkat III. Kedua, pengawas PAI SMA posisi tingkat II, yaitu pengawas yang tidak memenuhi syarat pokok yang ditetapkan untuk melaksanakan tugas pokok. Pengawas ini tidak dapat memenuhi kriteria tugas dalam satu atau lebih bidang pokok. Namun kinerjanya sedang meningkat dan diperkirakan dapat mencapai tingkat yang benar-benar memuaskan dalam waktu dekat kinerja seperti ini kurang baik. Kinerja pengawas PAI hubungannya dengan antar pengawas PAI sendiri, organisasi pengawas, atau dengan guru PAI yang menjadi binaannya akan mempengaruhi dalam penentuan tingkat kinerja pengawas PAI dalam kegiatannya.

Faktor yang mempengaruhi secara keseluruhan kinerja pengawas PAI SMA dalam menyelesaikan tugasnya yaitu faktor harapan mengenai imbalan berbentuk insentif, sertifikasi, dan kenaikan pangkat. Dalam pembacaan ini menentukan faktor tersebut sebagai *feedback* bagi pengawas PAI secara individual maupun kelompok dalam meningkatkan kinerjanya di tahun mendatang.

I. Saran

Berdasarkan pada temuan-temuan di atas, terdapat beberapa saran yang penulis sampaikan kepada:

1. Semua pihak untuk melakukan studi lanjut mengenai penelitian yang mengkaji penilaian kinerja pengawas PAI untuk menghadapi era kontemporer.
2. Lembaga Kemenag provinsi wilayah atau pusat yang berkaitan dengan kasi Madrasah dan PAI, agar lebih peka dalam melihat dinamika zaman dan kebutuhan masyarakat pendidikan, sehingga efek organisasi Pokjawas dapat bersinergi dan berkoordinasi menawarkan solusi-solusi alternatif terhadap pengembangan pengawasan pendidikan Islam. Di antaranya adalah:
 - a. Secara birokratis idealnya perencanaan rekrutmen dan separasi pengawas PAI SMA dalam penempatan tugasnya bisa menyesuaikan dengan awal waktu tugas pokok pengawas dimulai. Sehingga memperkecil benturan program perencanaan yang telah dibuat dan akan dilaksanakan pada beban tugas wilayah binaan dengan pengawas yang lain.

- b. Memberikan beban tugas proporsional kepada pengawas, sesuai dengan batas normal penghitungan beban kerja pengawas satuan pendidikan madrasah/sekolah dan guru binaannya. sehingga tidak *overload* terhadap beban kerja pengawas.
 - c. Penambahan sistem imbalan, berupa insentif dan lainnya untuk mendorong kinerja pengawas lebih berdaya guna dan tepat guna. Karena beberapa tugas pengawas di atas dalam menyelesaikan tugas penyusunan program pengawasan dan pelaksanaan program pengawasan imbasnya pada sertifikasi pengawas dan laporan bulanan imbasnya pada lauk pauk, serta laporan tahunan pada kenaikan pangkat. Pada sisi lain tentang insentif uang transpot dalam pelaksanaan program pengawasan, agar lebih bersemangat.
 - d. Pemegang kebijakan pendidikan Islam agar mengeluarkan kebijakan strategis dan jangka panjang, terutama dalam rekrutmen dan separasi pengawas tepat pada waktunya. Pengawas tidak bongkar pasang, yang dapat mengganggu berjalannya manajemen pelaksanaan pengawasan secara efektif dan efisien, sehingga dapat memberikan yang terbaik kepada masyarakat pendidikan.
 - e. Penilaian kinerja pengawasan oleh atasan dilakukan oleh kepala Kemenag dengan tim di dalamnya dari Kasi PAI bagi pengawas PAI di sekolah dan Kasi Pendidikan Madrasah bagi pengawas madrasah.
3. Pokjawas Mependais Kota Semarang
- a. Penyusunan program pengawasan dalam program semester menekankan pada penyesuaian wilayah kerja binaannya baik di madrasah/sekolah dan guru binaannya.
 - b. Adanya hubungan kerjasama pendidikan/pembinaan terhadap golongan pengawas PAI dari pengawas PAI utama, pengawas PAI madya, dan pengawas PAI muda sebagaimana pada pemetaan tugas antar golongan pengawas.
4. Pengawas PAI SMA Kota Semarang:
- a. Memperbaiki kompetensi akademiknya, sehingga mampu melaksanakan program pengawasan PAI SMA. Praktisi pengawas PAI seharusnya lebih serius dan bekerja keras dalam pengembangan kepengawasan agama Islam di sekolah, agar pengawas PAI tersebut lebih diminati guru dalam hal pengawasannya.

- b. Mendokumentasi pelaksanaan program pengawasan dengan baik.
- c. Penilaian kinerja guru PAI SMA bersandar pada IPKG yang telah tersedia sesuai dengan waktunya, agar terhindar dan tidak terjebak dari penilaian kinerja guru secara formalistik.
- d. Penyusunan laporan bulanan, laporan semester, dan laporan tahunan sesuai dengan aspek-aspek yang telah ditentukan dalam buku panduan kepengawasan. Sehingga mampu memberi analisis informasi kepada tugas pokoknya yang berjalan dan tidak berjalan untuk alternatif perencanaan ke depan.

Demikianlah ulasan penelitian penulis, dengan penuh kerendahan hati menyadari tesis ini jauh dari sempurna. Kritik dan saran dari semua pihak sangat penulis harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan selanjutnya. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi dunia pendidikan, terutama dalam pengawasan pendidikan Islam, sehingga harapan terwujudnya pendidikan sekolah *religius* dapat benar-benar tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abadi, Nur dkk, 2012, *Pedoman Supervisi Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah*, Semarang: Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah.
- Achmadi, 2005, *Ideologi Pendidikan Islam: Paradigma Humanisme Teosentris*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet., I.
- An-Nahidl, Nunu Ahmad dkk, 2010a, *Pendidikan Agama di Indonesia: Gagasan dan Realitas*, Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, Cet., I.
- _____, 2010b, *Spektrum Baru Pendidikan Madrasah*, Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, Cet., I.
- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana, 2008, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media bekerjasama dengan FIP UNY, Cet.,IV.
- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet., XIV.
- _____, 2009, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet., X
- _____, 2004, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet., I.
- Asyhari, M., 2011, *Supervisi Akademik Pengawas Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Jepara*, Semarang: Program Magister IAIN Walisongo Semarang.
- Bafadal, Ibrahim, 1992, *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet., I.
- Best, John W, 1981, *Research in Education Fourth Edition*, New Jersey: Prentice Hall
- Danim, Sudarwan, 2002, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Darma, Agus, 2004, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis bagi Para Supervisor)*, Jakarta, PT RajaGrafindo Persada, Cet., VI.
- Departemen Pendidikan Nasional Dirjen PMPTK Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009, *Buku 2 Pedoman Penilaian Kinerja Pengawas Sekolah/Madrasah*.
- Depdiknas, 2009, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial (Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah)*, Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan
- Dirjen PMPTK Departemen Pendidikan Nasional, 2008, *Penyusunan Program Pengawasan Sekolah*

- Dirjen PMPTK Departemen Pendidikan Nasional, 2009, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas*
- Gorton, Richard A. dan Gail Thierbach Schnelder, 1991, *School-Based Leadership: Challenges and Opportunities: Third Edition*, United States of America: Wm. C. Brown Publisher
- Habibullah, Ahmad dkk , 2008, *Efektivitas Pokjawas dan Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: PT Pena Citasatria dan Puslitbang Depag Jakarta
- Hadis, Abdul dan Nurhayati, 2012, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, Cet., II.
- Hoy, Wayne K., 1987, *Educational Administration*, New York: Published in The USA by Random House.
- Ismail, Abu al-Fida' bin Umar bin Katsir al-Qurashi al-Damasyiqi, 1999, *Tafsir al-Qur'an al- 'Adzim*, Dar Thoyyibah, Maktabah Syamilah juz ke-4.
- Ivancevich, John M. dkk, 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Gina Gania penj., Jakarta: Erlangga.
- Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet., I.
- Kemendiknas, 2011, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan Nasional
- Makawimbang, Jerry H, 2011, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, Cet., I.
- Marwansyah, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Kedua*, Bandung: Alfabeta, Cet., II.
- Maunah, Binti, 2009, *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Teras, Cet., I.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Muhaimin, 2004, *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cet., IV.
- Muhaimin dkk, 2011, *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana, Cet., III.
- Mutmainah, Siti, 2006, *Problematika Pengawas Pendidikan Agama Islam Dalam Kepengawasan Pendidikan Agama Islam di SMA Negeri Semarang (Studi Kasus di Kantor Departemen Agama Kota Semarang)*, Semarang: Skripsi Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo.
- Oliva, Peter F., 1984, *Supervision for Today's School*, New York: Longman Inc.
- Prabowo, Sugeng Listyo, 2008, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, Malang: UIN Malang Press, Cet., I.

- Pedoman Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas): Pendidikan Agama Islam di Lingkungan Departemen Agama, 2008, Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Direktorat Pendidikan Agama Islam pada Sekolah.
- Pidarta, Made, 2009, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta: Rineka Cipta, Cet., I
- _____, 1999, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, Cet., II.
- Purwanto, Ngalim, 2008, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cet., XVIII.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri, 2005, *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Sagala, Syaiful, 2009, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, Cet., V
- _____, 2010, *Supervisi pembelajaran dalam Profesi Pendidikan: Membantu Mengatasi Kesulitan Guru Memberikan Layanan Belajar yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, Cet., I.
- _____, 2011a, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: CV. Alfabeta, Cet., III.
- _____, 2011b, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta, Cet., I
- Sahertian, Piet A., 2000, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet., I.
- Sergiovanni, Thomas J., dan Robert J. Starrat, 1983, *Supervision: Human Perspectives*, United States of America: McGraw-Hill
- Shawwi, t.t, *Hasyiyah al-Shawi 'ala Tafsir Jalalain*, Haramain, Jilid 2.
- Siahaan, Amiruddin dkk, 2006, *Manajemen Pengawas Pendidikan*, Jakarta: Quantum Teaching, Cet., I.
- Sinambela, Lijan Poltak, 2012, *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasinya*, Yogyakarta: Graha Ilmu, Cet., I.
- Soetopo, Hendyat dan Wasty Soemanto, 1984, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara, Cet., I.
- Sudarmanto, 2009, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet., I.
- Sugian, Syahu O, 2006, *Kamus Manajemen (Mutu)*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta, Cet., II

- Suhardan, Dadang, 2010, *Supervisi Profesional (Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah)*, Bandung: Alfabeta, Cet., III.
- Sulthon, M., 2010, *Study Pengembangan Kinerja Dosen IAIN Walisongo 2010*, Semarang: t.p.
- Sumadji, P dan Yudha Pratama, 2010, *Kamus Istilah Ekonomi*, tanpa kota terbit: Gama Press, Cet., I.
- Syukur NC, Fatah, 2011, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, Cet., I.
- _____, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, Cet., I.
- Tim Redaksi Tesaurus Bahasa Indonesia Pusat Bahasa, 2008, *Tesaurus Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: Depdiknas.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, 2008, *Kamus Bahasa Indonesia*, Jakarta: Pusat Bahasa Depdiknas
- Trianto dan Titik Wulan Tutik, 2010, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, Jakarta: Kencana
- Triton PB, 2009, *Mengelola Sumber Daya Manusia: Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Produktivitas*, Yogyakarta: Oryza, Cet., I.
- Wirjana, Bernardine R., 2007, *Mencapai Manajemen Berkualitas: Organisasi, Kinerja, Program*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*, Bandung: CV. Alfabeta, Cet., III.
- Yusriati, 2010, "Pelaksanaan Pendidikan Agama pada Sekolah Swasta (Studi Komparatif Perilaku Keagamaan Peserta Didik sebagai Dampak dari Pelaksanaan Pendidikan Agama di SMA Ma'arif dan SMA Muhammadiyah Kabupaten Kulonprogo DIY," dalam buku *Pelaksanaan Pendidikan Agama pada Sekolah Swasta (Studi Komparatif Perilaku Keagamaan Peserta Didik SMA Swasta di Jawa)*, Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, Cet., I.
- _____, 2012, *Kinerja Pengawas Madrasah di Jawa Tengah (di Kabupaten Kendal, Demak, dan Kudus)*, Semarang: Puslitbang Kemenag Semarang

Internet

- Fitri, Salafudin, 2012, *Pengawas Madrasah Sebuah Dilematis*, dalam website <http://banjarmasin.tribunnews.com/mobile/index.php/2012/03/11/pengawas-madrasah-sebuah-dilematis> diakses tanggal 25 Oktober 2012 12:03
- Husaini, Rusdiana dkk, 2013, "Kinerja Pengawas Madrasah Dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Se Kota Banjarmasin," dari website <http://puslit.iain-antasari.ac.id/kinerja-pengawas-madrasah-dan-pengawas-pendidikan-agama-islam-pada-sekolah-se-kota-banjarmasin/> 29 Januari 2013, diakses senin, 22 April 2012 pukul 9.45 WIB

Kankemenag, 2013, "Pengukuhan Pengurus Pokjawas Mapendais Masa Bakti 2013-2015" dalam situs <http://jateng.kemenag.go.id/index.php?a=berita&id=118966> 5 Februari diakses tanggal 5 Mei 2013

Komalasari, Puput Tri dkk, *Pengaruh Public Service Motivation Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan*, dalam situs jurnal elektronik Universitas Airlangga dan Universitas Gajahyana <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=jurnal%20defisiensi%20kontaminasi%20penilaian%20kinerja%20&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CDwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fjournal.lib.unair.ac.id%2Findex.php%2FJK%2Farticle%2Fdownload%2F781%2F780&ei=PVc1Uc66O5CkiQeXiIHYAg&usg=AFQjCN GHXAXYklcfU76k3y794DvRNFw3aw&bvm=bv.43148975,d.bmk> diakses tanggal 28 Februari 2013 pukul 22:00

Kuschnereit F., *Disagreement Among People in Making Evaluations*, dalam situs <http://kuschnereit.net/criteria.htm> diakses tanggal 28 Februari 2013 pukul 22:00

Rubrik Instrumen Penilaian Kinerja Pengawas Sekolah Muda/Madya/Utama Kemendikbud Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu pendidikan dalam situs <http://downloads.ziddu.com/downloadfile/20096060/4.-RUBRIK-IPKPS-17-JUNI-2012.docx.html> diakses tanggal 7 Januari 2013 pukul 21:30 WIB

Sudjana, Nana dkk, 2006, *Standar Mutu Pengawas*, Jakarta: Depdiknas dari situs <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/04/04/hakikat-pengawasan-sekolah/> diakses pada tanggal 19 Desember 2012 pukul 21:00

Utomo, Budi, 2012, "Geografi Dan Topografi" <http://semarangkota.go.id/portal/index.php/article/details/kondisi-umum> diakses pada Senin april, 29 april 2013

Jurnal

Blair, Billie Goode, 2001, "Does 'Supervise' Mean 'Slanderize'? Planning for Effective Supervision" dalam jurnal EBSCO, *Theory Into Practice*; Spring91, Vol. 30 Issue 2, p102, 7p, diakses tanggal 29 Januari 2013

Burnham, Reba M, 2001, "Instructional Supervision: Past, Present and Future Perspectives," dalam jurnal EBSCO, *Theory Into Practice*, Vol. XV, Number 4, diakses tanggal 29 Januari 2013

Harris, Ben M. dan Leonard A. Valverde, 2001, "Supervisor and Educational Change", dalam jurnal online EBSCO: *Theory Into Practice*; Oct76, Vol. 15 Issue 4, p267, 7p diakses tanggal 29 Januari 2013

Peraturan perundang-undangan

Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 01/III/Pb/2011 No. 6 Tahun 2011 Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya

Peraturan Menteri Agama No. 2 Tahun 2012 Tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya

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

Peraturan Pemerintah N0. 74 Tahun 2008 tentang Guru

Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2013 tentang perubahan atas PP No. 19 Tahun 2005 tentang SNP

UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional