

## **MANAJEMEN KEPENGAWASAN PERSPEKTIF TEORI NEOKLASIK DI RA/MI KECAMATAN BATANG, KABUPATEN BATANG**

### ***NEOCLASICAL THEORY PERSPECTIVE MANAGEMENT IN RA/MI, BATANG DISTRICT, BATANG REGENCY***

**Abdul Wahab, Mifedwil Jandra, Giyoto**

*Program Doktor UIN Raden Mas Said Surakarta*

*wahababdul9813@gmail.com*

*jandraj6@gmail.com*

*p.giyoto@gmail.com*

#### **Abstract**

*This research aimed to explain and analyze RA/MI staffing management in Batang subdistrict based on neoclassical management theory. The method used in this study was qualitative descriptive. The place chosen to conduct this research was RA / MI in Batang subdistrict. The data analysis technique used in the study was miles and huberman's interactive model analysis. The results showed that the quality management of RA / MI education supervisors in Batang District, Batang Regency was organized with structured and systematic management. RA/MI staffing management in Batang based on neoclassical theory, (1) Participation, which involves everyone in the decision-making process, (2) Job enlargement as opposed to specialization patterns, and (3) bottom-up management that would provide opportunities for juniors to participate in top management decision making; (4) The discovery of the best possible person (the best person); (5) Creation of best possible work; (6) Using the best possible effect to motivate employees. The staffing process at the MI/RA level continued despite the Covid-19 pandemic. It was just that the process was not like before the pandemic took place. For each work program preparation was carried out jointly involving the components of educators who are members of KKMI / KKRA (MI / RA working group) in their respective regions so that the work program would run well.*

**Keywords:** *management, staffing, RA/MI, neoclassical*

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis manajemen kepengawasan RA/MI di Kecamatan Batang berdasarkan teori manajemen neoklasik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Tempat yang dipilih untuk melakukan penelitian yaitu RA/MI di

Kecamatan Batang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen mutu pengawas pendidikan RA/MI di Kecamatan Batang Kabupaten Batang diselenggarakan dengan menejemen yang terstruktur dan sistematis. Manajemen kepengawasan RA/MI di Batang berdasarkan teori neoklasik yakni, (1) Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan, (2) Perluasan kerja (*job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi, dan (3) Manajemen *bottom-up* yang akan memberikan kesempatan kepada para yunior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak; (4) Penemuan *best possible person* (orang yang terbaik); (5) Penciptaan *best possible work*; (6) Penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan. Proses kepengawasan di tingkat MI/RA tetap berjalan meskipun pandemi Covid-19. Hanya saja prosesnya tidak seperti sebelum pandemi berlangsung. Untuk setiap penyusunan program kerja dilakukan secara bersama melibatkan komponen pendidik yang tergabung dalam KKMI/KKRA (Kelompok Kerja MI/RA) di wilayah masing masing sehingga nantinya program kerja akan berjalan dengan baik.

**Kata kunci:** *manajemen, kepengawasan, RA/MI, neoklasik*

## PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki urgensi dalam kehidupan manusia, manusia dapat berkembang dengan baik berkat pendidikan (Sulityorini, 2009: 221). Dalam menyelenggarakan pendidikan, setiap lembaga tentu memerlukan pengawas (supervisor) yang dapat berdialog serta membantu pertumbuhan pribadi dan profesi (Aqib & Rohmanto, 2008: 187). Dengan demikian, keberadaan pengawas pendidikan sangat membantu dalam hal meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan. Pengawas dapat memberikan dorongan dan bantuan kepada guru dalam menyelesaikan segala jenis bentuk persoalan yang muncul dalam pelaksanaan pengajaran

dan menjadi mitra kerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

Pengawas pendidikan merupakan salah satu faktor kunci yang membantu lembaga pendidikan mencapai tujuannya (Saputra, 2016: 263). Tenaga kependidikan pengawas, adalah tenaga kependidikan yang memberikan bantuan kepada tenaga kependidikan lainnya, khususnya kepada guru dan kepala sekolah (Habibullah, 2013: 46). Berdasarkan tugas sebagai pemberi bantuan, maka para pengawas disyaratkan memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan standar kualifikasi pengawas yang baku. Pengawas pendidikan merupakan salah satu komponen yang memiliki peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan (Siahaan et al., 2006: 3).

Pada dasarnya tugas pengawas adalah untuk membenahi dan membantu guru agar dapat melakukan proses pembelajaran secara efektif. Keefektifan melakukan tugas pembelajaran oleh guru tersebut, akan berpengaruh terhadap kemampuan guru meningkatkan daya serap anak menerima pelajaran. Kinerja pengawas salah satunya harus dilihat dari kemajuan-kemajuan yang dicapai oleh sekolah binaannya. Dalam konteks tersebut, maka mutu pendidikan sekolah yang dibinanya akan banyak tergantung kepada kemampuan profesional tenaga pengawas. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh seorang pengawas pendidikan akan menimbulkan semangat kerja serta optimalisasi kerja dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan.

Kualifikasi dalam mutu kinerja pengawas perlu dipertimbangkan lebih jauh karena keadaan pendidikan masih belum sesuai dengan standar yang ditetapkan pemerintah. Pengawas pendidikan memerlukan peningkatan mutu kinerjanya, dengan melaksanakan pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional tenaga pengawas berupa diklat kepengawasan, penataran khusus pengawas, seminar, lokakarya dan kegiatan ilmiah lainnya. Akan tetapi, hal tersebut sangat jarang dilakukan. Demikian juga dalam kegiatan penataran/pelatihan guru, pelatihan kepala sekolah dan kegiatan akademik lainnya pengawas tidak dilibatkan sehingga pengawas tidak bisa bekerja secara maksimal dan kurangnya hubungan komunikasi yang baik.

Hubungan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, dan antara bawahan dengan bawahan dalam suatu organisasi, akan membentuk iklim komunikasi yang baik, hal ini sangat berpengaruh besar dalam menjembatani terciptanya peningkatan semangat kerja dan produktivitas pegawai di dalam organisasi tersebut. Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Dalam mengukur produktivitas pegawai melalui aspek-aspek kualifikasi pekerjaan, motivasi, orientasi pekerjaan positif, kedewasaan, dan kemampuan bergaul dengan efektif.

Pengawas pendidikan memerlukan peningkatan mutu kinerjanya, dengan melaksanakan pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional tenaga pengawas berupa diklat kepengawasan, penataran khusus pengawas, seminar, lokakarya dan kegiatan ilmiah lainnya. Akan tetapi, hal tersebut sangat jarang dilakukan. Tugas pokok yang rancu bahkan di beberapa daerah menempatkan pengawas bukan lagi sebagai supervisor akademik dan manajerial. Selain itu, daya dukung yang kurang menunjang untuk melaksanakan tugas kepengawasan satuan pendidikan. Biaya oprasional/rutin untuk melaksanakan tugas kepengawasan tidak memadai terlebih lagi untuk pengawas di daerah terpencil. Pengawas juga kurang diberi

penghargaan sebagaimana tenaga pendidik seperti adanya guru teladan dan penghargaan lainnya.

Salah satu upaya meningkatkan mutu pengawas pendidikan agama Islam telah dilakukan di Kecamatan Batang. Manajemen bagi Pengawas RA/MI di Kecamatan Batang, Kabupaten Batang yang dinaungi oleh Kementerian Agama telah mengikuti sertifikasi pengawas berupa penilaian portofolio, pendidikan dan pelatihan serta kegiatan Pokjawas (Kelompok Kerja Pengawas). Pengawas dapat saling mengetahui kinerja, hambatan serta hasil dari kegiatan yang telah dilakukan. Hal tersebut merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pengawas untuk mengetahui kinerja masing-masing daerah kerja serta pengelompokan mutu pengawas dalam menjalankan tugas yang diembannya. Dengan demikian, hubungan komunikasi yang baik sangat diperlukan untuk manajemen organisasi, dalam hal ini adalah kinerja Pokjawas.

Penelitian terkait manajemen kepengawasan Pendidikan Agama Islam pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian milik (Erwin, Usman, & Ibrahim, 2020) dalam jurnal *Idaarrah* berjudul *Implementasi Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tenete Riattang Kabupaten Bone*. Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan kepengawasan di Madrasah Aliyah Negeri 1 Bone, Madrasah Aliyah Negeri 2 Bone dan Madrasah Aliyah Al- Junaidiyah Biru Bone berjalan kurang maksimal karena masih terdapat

beberapa kekurangan di antaranya metode kepengawasan yang diterapkan tidak mengikuti pola perkembangan yang ada. Model kepengawasan masih terkesan sangat tradisonal.

Persamaan penelitian tereletak pada subjek penelitian yakni pengawas madrasah. Akan tetapi, penelitian tersebut lebih menekankan pada penerapan tugas pokok dan fungsi pengawas terhadap peningkatan mutu pendidikan. Sementara penelitian ini menekankan pada manajemen kepengawasan di RA/MI.

Penelitian milik (Sholihun, 2018) dengan judul *Upaya Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas* memiliki relevansi dengan penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) upaya yang dilakukan oleh pengawas madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di MI adalah dengan menerapkan pendekatan, teknik, metode, dan strategi yang disusun melalui perencanaan yang matang untuk diimplementasikan dalam kegiatan bimbingan ke MI, (2) pencapaian mutu pendidikan di MI Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas adalah mutu proses dan mutu hasil. Artinya siswa senang dan aktif mengikuti materi ajar, siswa memahami dan mengamalkan materi ajar yang disampaikan guru, nilai ujian siswa di atas rata-rata. Mutu keluaran MI Al Azhary, MIMA Ajibarang, MIM Ajibarang, dan MIMA Pancasan 2 telah mencetak siswa yang berprestasi sehingga dapat melanjutkan ke sekolah yang diidam-idamkan.

Persamaan penelitian terletak pada subjek penelitian yakni pengawas. Akan tetapi, pengawas dalam penelitian tersebut dikaji agar peneliti mengetahui mutu pendidikan di madrasah. Sementara penelitian ini menekankan pada manajemen kepengawasan Pendidikan Agama Islam di RA/MI, bukan sekadar mutu pendidikan.

Manajemen kepengawasan RA/MI di Kecamatan Batang tersebut menarik untuk dikaji lebih mendalam. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui kualitas pengawas, kinerja pengawas, serta proses penyelenggaraan kegiatan yang melibatkan lembaga pendidikan. Dengan demikian, berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini akan mengkaji manajemen mutu pengawas RA/MI di Kecamatan Batang, Kabupaten Batang, Jawa Tengah berdasarkan pendekatan hubungan manusia (neoklasik).

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis manajemen kepengawasan RA/MI di Kecamatan Batang. Teori manajemen yang digunakan untuk menganalisis data adalah teori manajemen neoklasik. Analisis data berdasarkan kombinasi teori neoklasik Elton Mayo dan Hugo Munsterberg yakni, (1) Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan, (2) Perluasan kerja (*job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi, dan (3) Manajemen *bottom-up* yang akan memberikan kesempatan kepada para junior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak; (4) Penemuan *best possible*

*person* (orang yang terbaik); (5) Penciptaan *best possible work*; (6) Penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Kualitatif adalah penelitian yang dapat dideskripsikan dalam bentuk kata-kata, dan bahasa pada konteks alamiah dan dengan memanfaatkan metode yang alamiah (Moleong, 2013). Penelitian kualitatif bertujuan untuk memperoleh wawasan terkait konstruksi realitas yang terjadi untuk ditafsirkan (Cropley, 2019: 10). Tempat yang dipilih untuk melakukan penelitian yaitu RA/MI di Kecamatan Batang. Sumber data penelitian adalah dokumen, informan, dan peristiwa/aktivitas. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan teknik analisis isi/dokumen, wawancara mendalam (*in depth interview*), dan peristiwa/observasi. Teknik keabsahan data menggunakan triangulasi berupa triangulasi sumber data dan triangulasi metode. Triangulasi sumber data dimaksudkan untuk: (1) membandingkan antara data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, (2) membandingkan apa yang dikatakan di depan umum dengan yang dikatakan secara pribadi, (3) membandingkan wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif (Miles & Huberman, 1992: 16) yang meliputi pengumpulan data, reduksi data,

penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengawas adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan pengawas sekolah (PP nomor 74 tahun 2008). Pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru (Buku Kerja Pengawas, 2011: 5). Menurut (Munifah, 2009: 101) pengawasan merupakan proses dasar secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya organisasi. Pengawas memiliki tugas pengawasan.

Menurut (Burhanudin, 2004: 284) pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada *stakeholder* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Pengawas (*control*) bertugas melakukan pengawasan, dengan memperhatikan semua komponen dengan sistem manajemen dan peristiwa yang terjadi untuk sekolah/madrasah (Hamalik, 1991: 126). Selanjutnya pengawasan memiliki fungsi yang berhubungan dengan pemantauan, pengamatan, pembinaan, dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan (Hikmat, 2009: 137). Berdasarkan pemaparan tersebut dapat disintesis bahwa pengawas adalah seorang ASN yang memiliki tugas

mengawasi, memantau, mengamati, membina, dan mengarahkan fungsi yang berhubungan dengan pemantauan, pengamatan, pembinaan, dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan.

Manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) (Handoko, 1999: 8). Manajemen adalah suatu kerangka kerja yang terdiri atas berbagai bagian/komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan dalam organisasi yang sedemikian rupa dalam mencapai tujuan (*management as a system*) (Simbolon, 2003: 23). Siagian, (1978), menyebutkan manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Schein (2008: 2) memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdsarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.

Pengawas RA/MI melakukan penilaian dan pembinaan terhadap pengelolaan pendidikan pada madrasah yang bersangkutan secara menyeluruh, baik dari segi teknis pendidikan maupun administrasi, kecuali pengawasan terhadap mata pelajaran umum seperti: Matematika, Fisika, Kimia, Biologi dan mata lain-lain yang pengawasannya dilakukan oleh pengawas sekolah yang beragama Islam dari Departemen Pendidikan Nasional (Departemen Agama RI, 2004: 45-52).

Tugas pokok pengawas RA/MI yang bertugas di Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Raudlotul Athfal, Bustanul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah dan Madrasah Salafiyah Ula adalah sebagai berikut.

- 1) Melaksanakan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan pengembangan agama Islam di TK dan penyelenggaraan pendidikan di RA dan BA.
- 2) Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan mata pelajaran pendidikan agama Islam dan SD dan penyelenggaraan pendidikan di MI. Madrasah Diniyah (MD) dan Madrasah Salafiyah Ula (dasar).
- 3) Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru pendidikan agama Islam TK, RA, BA, MI, MD dan Madrasah Salafiyah Ula (dasar).
- 4) Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler pendidikan agama Islam pada SD, MI, MD dan Madrasah Salafiyah Ula (dasar).

Berdasarkan tugas pokok, tujuan dan fungsi pengawasan yang telah disebutkan di atas maka pengawas RA/MI bertanggung jawab sebagai berikut.

- 1) Kelancaran dan keberhasilan pendidikan agama Islam di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah baik segi teknis pendidikan maupun teknis administrasi.
- 2) Peningkatan kualitas guru PAI dan siswa sekolah umum dan kualitas Kepala Madrasah, guru, siswa dan seluruh staf madrasah yang berada di bawah pembinaanya.
- 3) Peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pendidikan agama Islam di sekolah umum dan di madrasah.
- 4) Validitas data pendidikan agama Islam di sekolah umum dan madrasah yang meliputi data sekolah, guru, siswa, sarana dan prasarana pendidikan.  
Secara garis besar tanggung jawab pengawas PAI adalah:
  - 1) Terlaksananya pengawasan terhadap pelaksanaan PAI di sekolah umum yang meliputi: TK, SD, SLTP, SMU/SMK dan SLB serta penyelenggaraan pendidikan di madrasah yang meliputi RA, BA, MI, MTs, MA, MD dan Madrasah Salafiyah.
  - 2) Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan agama Islam baik di madrasah maupun sekolah umum.

Dalam meningkatkan profesionalisme pengawas pendidikan agama yakni dalam bentuk peningkatan kualitas SDM penyediaan sarana dan prasarana penunjang, dan peningkatan kesejahteraan pengawas yang bersangkutan, lebih lanjutnya sebagai berikut (Departemen Agama RI, 2000: 37).

1) Peningkatan kualitas SDM

Dalam rangka meningkatkan kualitas pengawas, terutama yang berkaitan dengan tugas-tugas profesi maka telah disusun program-program baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

2) Peningkatan sarana dan prasarana pendukung

Adapun sarana dan prasarana yang perlu diadakan adalah sarana pokok dan sarana penunjang. Sarana pokok terdiri atas seperangkat peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan lengkap dengan petunjuk pelaksanaan atau petunjuk teknis serta buku-buku pedoman lainnya. Sedangkan sarana penunjang terdiri atas peralatan atau perlengkapan kerja, seperti: ATK, mesin ketik/komputer, *filling cabinet*, ruang kerja, kendaraan operasional dan sebagainya (Departemen Agama RI, 2000: 40).

3) Peningkatan kesejahteraan

Selain penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, maka hal lain yang perlu diperhatikan yaitu kesejahteraan hidup para pengawas, kesejahteraan dalam

bentuk penghasilan tetap atau gaji yang diatur dalam peraturan gaji Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan kesejahteraan dalam bentuk insentif lainnya diatur oleh pimpinan unit kerja masing-masing, baik di tingkat pusat maupun daerah (Departemen Agama RI, 2000: 41). Tugas pengawas pendidikan agama Islam yang begitu kompleks membuat penjaminan mutu menjadi penting dan harus diperhatikan. Manajemen mutu yang baik dan sesuai dengan tugas dan kebutuhan dari pengawas pendidikan agama Islam menjadi tolak ukur untuk keberhasilan dari pendidikan di Indonesia.

### **Manajemen Kepengawasan RA/MI di Kecamatan Batang**

Teori organisasi neoklasik memperbaiki beberapa kekurangan yang terjadi pada teori organisasi klasik, diklaim oleh penganut teori ini sebagai pengenalan studi perilaku yang diintegrasikan ke dalam teori organisasi. Penganut teori neoklasik secara umum mengidentifikasi pergerakan hubungan manusia. Studi perilaku yang paling menginspirasi teori tersebut adalah studi Hawthorne yang dilakukan oleh Elthon Mayo (1880-1949). Selain Mayo, kontributor lain teori organisasi neoklasik adalah Hugo Munsterberg, Chester Barnard, Douglas McGregor dan Warren Bennis. Analisis utama teori neoklasik adalah berusaha memodifikasi pilar-pilar dari doktrin klasik dan tentang organisasi informal. Menurut Robbins (1994) teori

organisasi neoklasik diklasifikasikan dalam teori tipe 4. Tema umum teori ini adalah pengakuan mengenai sifat-sifat sosial dari organisasi. Teoritikus-teoritikus aliran ini seringkali disebut sebagai yang membentuk aliran hubungan antar manusia (*human relation*).

Dalam penyajian data dan informasi dari Pengawas RA/MI di Kecamatan Batang, penulis menyajikan bahan dan tulisan berdasarkan wawancara dengan H. Makmuri, M.Pd. sebagai Pengawas RA/MI Kecamatan Batang bahwa dalam setiap penyusunan kegiatan sebelum melakukan tugas supervisi dari kepengawasan terlebih dahulu melakukan serangkaian kegiatan agar menghasilkan supervisi dan output yang sesuai dengan harapan.

Manajemen dapat merancang hubungan dan peraturan yang formal dan sebagainya, namun diciptakan juga pola hubungan status, norma, dan hubungan informal yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan sosial para anggota organisasi. Berikut klasifikasi data manajemen kepengawasan RA/MI di Batang berdasarkan perspektif neoklasik.

Berikut analisis berdasarkan (1) Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan, (2) Perluasan kerja (*job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi, dan (3) Manajemen *bottom-up* yang akan memberikan kesempatan kepada para junior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak; (4) Penemuan *best possible person* (orang yang terbaik); (5) Penciptaan *best*

*possible work*; (6) Penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan.

### **Job Enlargement (Pembagian/Perluasan Pekerjaan)**

Pembagian pekerjaan dipahami sebagai subjek dari hubungan manusia, bukan didasarkan isolasi terhadap para pekerja akan tetapi ia lebih merupakan spesialisasi pekerjaan. Pengawas RA/MI dalam melaksanakan tugasnya agar mudah dalam koordinasi ke sesama Pengawas dan juga ke vertikal dan horizontal. Maka, dibentuklah wadah untuk memudahkan dalam koordinasi yaitu Pokjawas yang dipilih dari anggota para pengawas itu sendiri dan yang mempunyai masa jabatan selama tiga tahun. Pengawas RA/MI di Kabupaten Batang berjumlah 15 orang, yang tersebar di masing masing kecamatan.

Pokjawas memiliki ruangan atau kantor yang menginduk di Kementerian Agama Kabupaten Batang. Pembagian kerja untuk masing-masing pengawas dalam subbidang di tingkat kabupaten dikoordinasi oleh Ketua Pokjawas. Adapun untuk sub-sub bidang yang lain diserahkan pada masing-masing anggota yang tersusun dalam kepengurusan. Misalnya untuk kegiatan pelaporan dan evaluasi secara keseluruhan dari semua program dari para Pengawas se-Kabupaten Batang dapat dimintakan informasi pada Drs. H. Agus Nugroho, M.Pd.I. Sedangkan untuk bidang sosial dan kerjasama lintas sektoral dijalankan dan dilaksanakan oleh Purwoto, S.Ag., M.Pd. dan seterusnya.

Sebulan sekali Pokjawas melakukan koordinasi dan evaluasi dengan semua pengawas di tingkat kecamatan. Tujuannya untuk melihat apakah program-program kerja yang telah disusun telah terlaksana dengan baik. Setiap kegiatan evaluasi dan koordinasi akan ditemukan apakah program sudah berjalan dengan baik atau tidak dan setiap pengurus apakah melakukan tugasnya dengan sesuai petunjuk dan teknis dan ketentuan yang telah ada atau tidak. Selama kegiatan evaluasi akan dilakukan pelaporan agar mengetahui program-program yang telah disusun berjalan dengan baik atau tidak. Pelaporan dilakukan oleh para pengawas kepada Seksi Pendidikan Madrasah sebagai subseksi yang membidangnya. Kegiatan tersebut dilakukan secara rutin, yaitu laporan bulanan yang berisikan kegiatan yang telah dilakun selama satu bulan. Kemudian laporan semester, yaitu setiap enam bulan sekali unrtuk mengevaluasi semua program kerja apakah berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan atau tidak. Selanjutnya dilakukan laporan tahunan yang mencakup semua program yang telah dilaksanakan dan menjadi acuan program tahun selanjutnya.

Untuk mengukur keberhasilan atau partisipasi dari masyarakat (masyarakat di sini adalah pendidik) bisa dilihat dari tolok ukur seorang guru atau pendidik dalam melaksanakan kegiatan yang telah diprogramkan dan juga dapat dilihat dari pelaporan yang dilakukannya baik bulanan, semester, dan tahunan. Dalam kepengurusan Pokjawas, kegiatan pelaporan dilakukan

oleh Drs. H. Agus Nugroho, M.Pd.I. sebagai penanggung jawab yang akan meminimalisasi tumpang tindih laporan dari para pengawas. Hal tersebut dilakukan untuk mengurangi *overlapping* dan juga menghindari tumpang tindih pekerjaan, sehingga semua tugas dapat dilaksanakan sesuai tupoksinya.

### **Penemuan *best possible person* (orang yang terbaik)**

Dalam menemukan *best possible person*, terdapat proses rekrutmen terhadap pengawas. Pengadaan pengawas RA/MI dilakukan ketika ada pengawas yang pensiun atau menambah jumlah pengawas dalam satu kecamatan. Adapun untuk meningkatkan kinerja pengawas, maka dilakukan *rolling* antar pengawas di tingkat kabupaten.

Perekrutan pengawas RA/MI dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pengawas di lapangan. Setiap tahun, Seksi Pendidikan Madrasah mengusulkan guru yang memenuhi syarat untuk mengikuti ujian atau seleksi pengawas RA/MI. Bagi yang lulus di tingkat provinsi maka diusulkan pengangkatannya sesuai kebutuhan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Batang berdasarkan usulan dari Kepala Seksi Pendidikan Madrasah maupun Pokjawas. (Wawancara dengan Ketua Pokjawas, H. Makmuri, M. Pd.)

Pengawas RA/MI merupakan jabatan fungsional yang ditugaskan untuk mengawasi kegiatan pendidikan di daerah cakupan wilayah kerjanya. Oleh karena itu *input* dari Pengawas RA/MI harus dijaga dengan baik agar

dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

Berdasarkan wawancara dengan Kasi Penmad yaitu H. Munif, M.Pd., seleksi pengawas RA/MI sesuai dengan wawancara peneliti pada staf Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Batang dilakukan sesuai dengan syarat-syarat yang ditentukan pemerintah dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 12 tahun 2007 yaitu; 1) Berpendidikan minimal sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi; 2) Guru RA/TK bersertifikat pendidik sebagai guru RA/TK dengan pengalaman kerja minimal delapan tahun di RA/TK atau kepala sekolah RA/TK dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun untuk menjadi pengawas RA/TK. Guru SD/MI bersertifikat pendidik sebagai guru SD/MI dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di SD/MI atau kepala sekolah SD/MI dengan pengalaman kerja 4 tahun untuk menjadi pengawas SD/MI; 3) Memiliki pangkat minimum penata/ golongan III/c; 4) Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak, diangkat sebagai satuan pendidikan; 5) Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; 6) Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

### **Penciptaan *Best Possible Work/Partisipasi***

Penciptaan dipahami oleh teori organisasi neoklasik sebagai derajat

intensitas pendelegasian, otoritas pendelegasian otoritas dan tanggung jawab. Dalam pelaksanaan tugas dan koordinasi pengawas RA/MI melakukan koordinasinya di bawah naungan dari Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Batang.

Seksi Pendidikan Madrasah bertugas mengelola kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan madrasah. Pengelolaan madrasah berkaitan dengan kepala madrasah, guru, peserta didik, staf administrasi yang mana tugas di lapangan dikerjakan oleh Pengawas RA/MI. Seksi Pendidikan Madrasah juga bertugas mengelola Pengawas RA/MI. Begitu pula dalam mutunya karena pengawas berada pada struktur Seksi Pendidikan Madrasah.

Dalam kegiatan perencanaan fungsional tentunya banyak melibatkan berbagai pihak supaya hasil yang didapat maksimal, dalam kegiatan ini biasanya dalam melakukan pembagian fungsional sebagai berikut; 1) Pembuat program kerja; 2) Pengurus Harian KKMI/KKRA Kecamatan Batang, terdiri dari Kepala MI dan RA, di Kecamatan Batang ada 6 (enam) MI dan 13 RA.

Adapun setelah melakukan pembuatan program kerja akan ditindaklanjuti dengan mengadakan rapat-rapat koordinasi yang dilakukan setiap bulan dan rapat akhir semester serta rapat tahunan. Adapun rapat bulan mempunyai tujuan; 1) Menyampaikan informasi dan kegiatan dari Kasi Penmad; 2) Menyampaikan kegiatan siswa; 3) Memberikan bimbingan manajerial kepada kepala RA/MI; 4)

Menerima laporan; 5) Menyampaikan himabuan prokes pada guru; 6) Mengevaluasi kegiatan yang dilaksanakan.

Adapun rapat akhir semester mempunyai maksud dan tujuan sebagai berikut, 1) Mengevaluasi kegiatan kemadrasahan dan kegiatan siswa; 2) Menindaklanjuti kegiatan yang belum maksimal; 3) Mengevaluasi semua kegiatan yang telah dilaksanakan.

Adapun rapat tahunan sebagai berikut, 1) Mengevaluasi seluruh program kerja kemadrasahan dan kegiatan siswa. Pembuatan program kerja dilaksanakan pada awal tahun pembelajaran; 2) Setelah melaksanakan program kerja dilakukan pertemuan rutin atau monitoring atau supervisi setiap bulanya oleh Pengawas RA/MI Kecamatan Batang; 3) Pelaksanaan program kerja (proker) dilaksanakan oleh Pengawas RA/MI dan KKMI.

Pelaksanaan rapat program kerja diawali dengan pengarahan oleh pengawas RA/MI dan kemudian dilanjutkan dengan tanya jawab atau koordinasi dengan para Kepala RA/MI tentang kendala yang ada sehingga nantinya ditemukan solusi dan jalan keluar yang baik untuk kemajuan MI/RA. Pelaksanaan rapat atau koordinasi kegiatan dilakukan di madrasah atau di KUA kecamatan masing masing dari pengawas. Dalam pelaksanaan rapat nantinya akan dihasilkan usulan-usulan yang nantinya akan dijadikan sebagai program kerja. Usulan tersebut terkait pelaksanaan monitoring dan juga program tentang

solusi pembelajaran di tengah masa pandemi saat ini.

Dalam penyusunan dan pelaksanaan program kerja, pihak masyarakat dilibatkan dalam hal ini yang biasanya diwakili oleh komite madrasah masing masing. Usulan dari komite madrasah akan dikaji secara bersama-sama dengan KKMI dan pengawas sehingga menjadi program kerja yang ideal untuk MI dan RA. Setelah rapat penyusunan program kerja selesai, akan dilakukan pelaksanaan di lapangan yang akan dilaksanakan oleh kepala madrasah dan guru. Hal tersebut bertujuan agar indikasi dari keberhasilan program-program tersebut akan tampak pada peserta didik yang dapat dilihat dari prestasi dan kemampuan anak-anak didik. Dengan demikian, hal tersebut dapat digunakan sebagai tolok ukur apakah program kerja yang disusun dan direncanakan telah berhasil atau tidak. Selain itu, kepuasan masyarakat akan diperoleh juga saat orang tua menerima laporan hasil belajar dari anak anaknya.

### **Manajemen *Bottom-Up***

Manajemen struktur dipahami oleh teori organisasi neoklasik sebagai tempat mengeliminir friksi dan konflik fungsi-fungsi yang berbeda atau harmonisasi bagi bagian staf dan lini dalam mencapai tujuan organisasi melalui partisipasi, *junior boards*, manajemen yang *bottom-up*, pengakuan akan kebebasan seseorang, dan komunikasi yang lebih baik.

Pengawas RA/MI Kecamatan Batang selama proses pelaksanaan tugas selalu melakukan pengarahan dan

pembinaan terhadap obyek pengawasannya secara rutin dan berkelanjutan. Sedangkan untuk proses pengawasan RA/MI dilakukan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama yang didelegasikan kepada Kasi Pendidikan Madrasah untuk menjalankannya. Adapun Kasi Pendidikan Madrasah melakukan pengawasan dan pengarahan dilakukan satu bulan sekali yang biasanya dilakukan di aula Kantor Kementerian Agama Kabupaten Batang. Adapun obyek yang diawasi dan dilakukan pembinaan yaitu tentang manajerial di lapangan dan penyusunan pelaporan administrasi supaya tertib (Wawancara dengan Ketua Pokjawas H. Makmuri, M.Pd.).

Pelaksanaan tugas seorang pengawas RA/MI yang begitu banyak dan luas tentunya butuh pengelolaan oleh Seksi Pendidikan Madrasah sehingga pengawas RA/MI bisa melaksanakan tugas dengan baik. Pengelolaan yang dilakukan adalah dengan menjaga SDM, meningkatkan kesejahteraan serta sarana dan prasarana pendukung kinerja pengawas. Pengawas RA/MI melaksanakan kinerjanya untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan menyusun program kerja bulanan maupun tahunan. Adapun program kerja pengawas kecamatan tersebut adalah.

Rencana program tahunan meliputi, 1) Monitoring pelaksanaan PPD Monitoring RA/MI/ TK/SD; 2) Supervisi RA/MI/TK/SD; 3) Supervisi KBM; 4) Supervisi TKD; 5) Supervisi kurikulum; 6) Mengadakan koordinasi dengan para pengawas

Rencana kepengawasan akademik meliputi, 1) Supervisi KBM; 2) Laporan akhir supervisi akademik semester; 3) Analisa penyelenggaraan pendidikan selama satu tahun.

Rencana kepengawasan manajerial meliputi, 1) Monitoring sarana prasarana madrasah; 2) Supervisi pengelolaan keuangan madrasah; 3) Supervisi bagi guru yang mengusulkan DUPAK.

Pengawas RA/MI setelah membuat rencana program kerja, selanjutnya adalah tahap pelaksanaan program kerja tersebut, pelaksanaan tersebut adalah:

### **Kunjungan Madrasah**

Kunjungan madrasah adalah kunjungan pengawas RA/MI ke lembaga pendidikan, baik atas permintaan kepala maupun sesuai dengan jadwal pada program kerja. Kunjungan madrasah dimaksudkan untuk mengetahui profesional guru, kurikulum dan kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan. Pelaksanaan kunjungan madrasah dilakukan sesuai jadwal yang telah ditentukan oleh pengawas RA/MI sehingga setiap lembaga pendidikan dalam wilayah atau lingkup kerja pengawas bisa mendapatkan supervisi semua.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pengawas RA/MI Kecamatan Batang, dalam pelaksanaan kunjungan madrasah ini pengawas mengadakan supervisi administrasi pendidikan dan supervisi edukatif. Aspek yang disupervisi yaitu, supervisi edukatif dan supervisi administrasi pendidikan. Supervisi edukatif yang ditekankan

pada kunjungan sekolah ini adalah tentang sikap profesionalisme guru yaitu, 1) Presensi; 2) Profesi mengajar; 3) Hububgan kerjasama.

Supervisi admistrasi pendidikan, aspek yang disupervisi pada administrasi pendidikan adalah, 1) Program kerja madrasah; 2) Kalender pendidikan; 3) Jadwal kegiatan; 4) Administrasi umum (surat menyurat); 5) Struktur organisasi; 6) Pembagian tugas dan uraiannya; 7) Papan statistik kesiswaan dan ketenagaan; 8) Rapat kerja awal tahun ajaran; 9) Laporan bulanan, semester, tahunan; 10) Ijin operasional (piagam pendirian madrasah); 11) Kelembagaan.

### **Kunjungan kelas**

Kunjungan kelas adalah kunjungan yang dilakukan oleh pengawas terhadap kelas-kelas tertentu pada sekolah yang telah diprogramkan untuk disupervisi. Kunjungan kelas dilakukan dalam rangka untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya tentang KBM yang dilakukan oleh guru yang bersangkutan. Aspek yang disupervisi pada kunjungan kelas yaitu pelaksanaan satuan pelajaran yang telah dirumuskan, pengawasan tentang pelaksanaan satuan tersebut meliputi: 1) Pembuatan RPP; 2) Perumusan tujuan pembelajaran ; 3) Pemilihan materi ajar; 4) Penggunaan alat peraga yang tepat; 5) Penggunaan metode pembelajaran yang tepat; 6) Langkah-langkah proses pembelajaran; 7) Penilaian.

Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar meliputi, 1) Pendahuluan; 2) Inti; 3) Penutup.

Program tersebut dilakukan sebelum adanya masa pandemi covid-19, akan tetapi agar kegiatan tetap berjalan sesuai dengan program kerja pengawas RA/MI Kecamatan Batang juga tetap melakukan Pengawasan.

Berdasarkan wawancara dengan Pengawas RA/MI Kecamatan Batang, proses pengawasan RA/MI terhadap sekolah atau guru dilakukan secara berkala dan berkelanjutan. Untuk pengawas Kecamatan Batang melakukan supervisi setiap bulan, selama Pandemi covid 19 pun proses monitoring dan pengawasan tetap berjalan.

### **Penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan**

Menurut teori neoklasik (*best possible effect*) haruslah memperhatikan perbedaan individu termasuk di dalamnya kemampuan manajerial, tipe-tipe manusia dan fungsi supervisi, dan penciptaan komunikasi yang efektif. Terdapat beberapa bentuk *best possible* terhadap pengawas RA/MI antara lain sebagai berikut.

### **Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)**

Kementerian Agama berusaha menjaga kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) mulai dari perekrutan pengawas, karena sebelum diikutkan dalam seleksi pengawas di tingkat provinsi, guru yang diikutkan untuk mengikuti seleksi telah diketahui kompetensinya melalui laporan pengawas RA/MI di daerah kecamatan dan diusulkan kepada Seksi Pendidikan Madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten.

Peningkatan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) dilakukan dengan mendelegasikan Pengawas RA/MI pada kegiatan seminar atau pendidikan latihan yang diadakan oleh Kantor Wilayah, akan tetapi dalam hal ini pengawas RA/MI tidak bisa mengikuti semua karena hanya perwakilan satu orang di tiap kabupaten. Hal ini disebabkan anggaran dari panitia sangat terbatas sehingga tidak semua Pengawas RI/MI bisa mengikutinya. Dalam hal ini adalah menjadi kesepakatan bahwa Pengawas RA/MI yang mengikuti kegiatan tersebut harus memberikan informasi kepada teman sejawat kabupaten agar semua Pengawas tetapi mendapatkan ilmu atau informasi baru yang dapat membantu dalam kinerjanya.

Pengiriman Pengawas RA/MI dalam diklat adalah untuk peningkatan kualitas SDM Pengawas RA/MI sehingga bertambahnya pengetahuan, metode-metode kinerja dalam pelaksanaan tugas PPAI sehingga dapat terlaksana dengan maksimal.

### **Peningkatan sarana dan prasarana**

Peningkatan sarana dan prasarana pendukung dilakukan oleh Kementerian Agama selalu diusahakan tetapi hal ini sangatlah minim karena kembali lagi pada anggaran yang terbatas sehingga tidak bias maksimal, sesuai dengan tugas kinerja Pengawas RA/MI yang begitu banyak dan luas membutuhkan fasilitas pendukung kinerja yaitu buku-buku sebagai pedoman kinerja, ATK, computer, filling, cabinet, ruang kerja, kendaraan operasional dan hal-hal yang mendukung kinerjanya. Tetapi seperti

yang dikatakan oleh staf Pendidikan Madrasah bahwa kendaraan yang tersedia di kabupaten hanya 7 buah padahal jumlah daerah ada 15, dengan demikian pemerataan kendaraan sebagai fasilitas kerja belum bisa diaplikasikan di lapangan. Setelah peneliti mengadakan survey pada 3 Pengawas RA/MI di 3 kecamatan yaitu Batang, Bandar dan Wonotunggal sarana yang dimiliki oleh mereka adalah. 1) Ruang kantor; 2) Buku pedoman pelaksanaan tugas Pengawas RA/MII; 3) Ruang tamu; 4) Papan rekapitulasi jumlah sekolahan; 5) Papan rencana kerja; 6) Almari; 7) Meja dan kursi tam; 8) Meja dan kursi kerja.

Hal ini jelas fasilitas atau sarana dan prasarana pendukung kinerja Pengawas RA/MI sangatlah jauh dari sempurna. Ruang kerja yang begitu terbatas padahal tugas Pengawas perlu mengadakan pertemuan dengan pihak madrasah untuk hal itu Pengawas mengambil langkah dengan menggunakan ruang siding KUA (Kantor Urusan Agama) atau ruang kelas madrasah sebagai ruang pertemuan.

### **Peningkatatan kesejahteraan**

Di samping peningkatan kualitas SDM dan penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, untuk selanjutnya yang perlu diperhatikan yaitu kesejahteraan hidup pengawas RA/MI. Pengawas mendapatkan gaji yang sudah diatur oleh negara. Untuk selanjutnya Pengawas mendapatkan tunjangan sertifikasi dalam jabatannya. Dari sekian jumlah Pengawas di Kementerian Agama Kabupaten Batang

sudah ikut sertifikasi melalui penilaian portofolio dan semua sudah mendapatkan tunjangan sertifikasi.

Pengawas RA/MI dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Kementerian Agama Kabupaten Batang dalam bidang administrasi kepegawaian dan pelaksanaan kebijakan kementerian.

Pengawas RA/MI mempunyai Kelompok Kerja yang disebut Pokjawas (Kelompok Kerja Pengawas) yang terdiri dari Pengawas RA/MI se-Kabupaten Batang, Pokjawas dibentuk berdasarkan KMA yang mempunyai masa bakti tiga tahun. Ketua Pokjawas dipilih dalam rapat lengkap yang dihadiri oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dan seluruh Pengawas RA/MI yang selanjutnya dilengkapi dengan kepengurusan sesuai yang dibutuhkan. Dalam hal ini Pokjawas bertugas merencanakan, menjabarkan, dan mengawasi secara fungsional tugas kepengawasan di Tingkat Kecamatan dan menyelenggarakan peningkatan mutu pengawas melalui diskusi-diskusi, workshop, maupun mengirim Pengawas ke penataran yang diselenggarakan oleh wilayah Kementerian Agama atau Balai Diklat Keagamaan, dengan demikian Pokjawas juga mengawasi mutu Pengawas RA/MI jadi semua pengawas berhak menilai teman sejawat untuk peningkatan mutu SDM. (Wawancara dengan pengawas).

Seksi Pendidikan Madrasah juga mengadakan pengawasan sehingga mutu pengawas RA/MI dapat terjamin

dengan baik, adapun usaha-usaha yang dilakukan Seksi Pendidikan Madrasah adalah, 1) Mengecek laporan; 2) Monitoring ke daerah untuk melihat kinerja Pengawas RA/MI; 3) Monitoring ke madrasah, melihat buku tamu untuk mengecek laporan kepengawasan dan realita di lapangan; 4) Wawancara dengan pihak madrasah baik Kepala Madrasah maupun dengan guru tentang kinerja pengawas RA/MI.

## PENUTUP

Berdasarkan pemaparan analisis data dapat disimpulkan sebagai berikut. Manajemen kepengawasan RA/MI di Kecamatan Batang, Kabupaten Batang diselenggarakan dengan manajemen yang terstruktur dan sistematis berdasarkan teori neoklasik. Manajemen kepengawasan RA/MI di Kecamatan Batang terstruktur yakni, (1) Partisipasi, yaitu melibatkan setiap orang dalam proses pengambilan keputusan, (2) Perluasan kerja (*job enlargement*) sebagai kebalikan dari pola spesialisasi, dan (3) Manajemen *bottom-up* yang akan memberikan kesempatan kepada para junior untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen puncak; (4) Penemuan *best possible person* (orang yang terbaik); (5) Penciptaan *best possible work*; (6) Penggunaan *best possible effect* untuk memotivasi karyawan. Proses kepengawasan di tingkat RA/MI tetap berjalan meskipun pandemi Covid-19. Hanya saja prosesnya tidak seperti sebelum pandemi berlangsung. Untuk setiap penyusunan program kerja dilakukan secara bersama melibatkan komponen pendidik yang tergabung

dalam KKMI/KKRA (Kelompok Kerja MI/RA) di wilayah masing-masing sehingga program kerja akan berjalan dengan baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aqib, Z., & Rohmanto, E. (2008). *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah*. Bandung: CV.Yrama Widya.
- Buku Kerja Pengawas. (2011). *Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penjaminan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Burhanudin. (2004). *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Cropley, A. (2019). *Introduction to Qualitative Research Methods*. Riga, Latvia: Zinātne. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3095.6888>
- Departemen Agama RI. (2000). *Profesionalisme Pengawas Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.
- Departemen Agama RI. (2004). *Pedoman Pengembangan Profesi Kepengawasan dan Penyusunan Karya Tulis Ilmiah bagi Pengawas*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.
- Erwin, Usman, S., & Ibrahim, M. M. (2020). Implementasi Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Tenete Riattang Kabupaten Bone. *Jurnal Idaarah, IV(2)*, 256–266.
- Habibullah, A. (2013). Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam. *EDUKASI, 11(06)*, 46–64.
- Hamalik, O. (1991). *Perencanaan dan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Mandiri Maju.
- Handoko, H. (1999). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hikmat. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. (T. R. Rohidi, Ed.). Jakarta: UI-Press.
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munifah. (2009). *Manajemen Pendidikan dan Implementasinya*. Kediri: STAIN Kediri Press.
- Saputra, M. A. (2016). Kompetensi Pengawas Madrasah dan PAI di Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan. *Al-Qalam, 18(2)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31969/alq.v18i2.80>
- Schein, E. H. (2008). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sholihun. (2018). *Upaya Pengawas Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas*. INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PURWOKERTO.
- Siagian, S. P. (1978). *Manajemen*. Yogyakarta: Liberty.

Siahaan, A., Ida, (2006). *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Ciputat: Quantum Teaching.  
Simbolon, M. M. (2003). *Ekonomi Transportasi*. Jakarta: Ghalia

Indonesia.  
Sulityorini. (2009). *Manajemen Pendidikan Islam Konsep Strategi dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras.