

**MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME
PENGAWAS PAI SD PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP**



TESIS

Disusun dan diajukan kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Untuk Memenuhi Sebagian Prasyarat
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

**ANISATUL UMNIYAH
181765023**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
2021**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.iaipurwokerto.ac.id Email : pps@iaipurwokerto.ac.id

PENGESAHAN

Nomor: 108/In.17/D.Ps/PP.009/5/2021

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

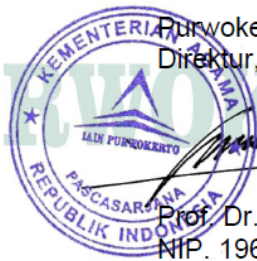
Nama : Anisatul Umniyah
NIM : 181765023
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD pada Pokjawas Kabupaten Cilacap

Telah disidangkan pada tanggal **26 Maret 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 3 Mei 2021
Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURW
OKERTO PASCASARJANA

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281- 635624, 628250 Fax. 0281-
636553

Website: pps.iainpurwokerto.ac.id E- mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama : Anisatul Umniyah
NIM : 181765023
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Program Penguatan
Profesionalisme Pengawas PAI SD Pada Pokjawas Kabupaten Cilacap

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag NIP. 196810081994031001 Ketua Sidang/ Penguji		
2	Dr. M. Misbah, M.Ag NIP. 19741116 200312 1001 Sekretaris/ Penguji		
3	Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd NIP. 19720420 200312 1001 Pembimbing/ Penguji		
4	Dr. H.M. Najib, M.Hum NIP. 19570131 198603 1002 Penguji Utama		
5	Dr. Nurfuadi, M.Pd.I NIP. 19711021 200604 1002 Penguji Utama		

Purwokerto,
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd
NIP. 19720420 200312 1001

NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana IAIN
Purwokerto
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan- perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:

Nama : Anisatul Umniyah
NIM : 181765023
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Judul Tesis : "Manajemen Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD Pada Pokjawas Kabupaten Cilacap"

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Purwokerto, 11 Januari 2021
Pembimbing



Dr. Rommahat, M.Ag., M.Pd

NIP. 19661222 199103 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: “Manajemen Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD Pada Pokjawas Kabupaten Cilacap” seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.


Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, 11 Januari 2021

Hormat saya,




Anisatul Umniyah

MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP

**ANISATUL UMNIYAH
181765023**

ABSTRAK

Profesi pengawas PAI di sekolah menempati posisi strategis dalam lingkup pendidikan. Tugas sebagai pengawas tidaklah ringan, untuk itu profesi pengawas selayaknya diemban oleh orang-orang yang berkompeten dan professional. Tujuan penelitian dalam penelitian ini untuk mendapatkan: (1).perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di kabupaten Cilacap; (2). pengorganisasian program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di kabupaten Cilacap; (3). pelaksanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di kabupaten Cilacap; (4). pengawasan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di kabupaten Cilacap.

Metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu kualitatif. Sedangkan pendekatan yang dipergunakan berupa studi kasus. Subyek penelitian ini adalah kepala Kemenag, Pengurus Pokjawas dan pengawas PAI SD. Pemilihan narasumber dengan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data dengan beberapa cara yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Pengecekan keabsahan data dengan menggunakan 4 kreteria yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Analisis data menggunakan model analisis interaktif terdiri dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan

Hasil penelitian: (1). Perencanaan program dilakukan dengan cara : a). penyusunan program peningkatan kualitas layanan supervisi akademik dan manajerial; b). perencanaan pengembangan diri pengawas; c). perencanaan peningkatan ketrampilan individual melalui workshop, seminar, diklat dan lainnya; d). perencanaan peningkatan pelatihan komputer dan TIK; (2) Pengorganisasian program dilakukan dengan cara: a). pengelompokan program berdasarkan kebutuhan dan prioritas; b). penjadwalan kegiatan; c). pembuatan keputusan program oleh pengurus Pokjawas; d). pembentukan koordinator pengawas SD, SMP, SMA/SMK; (3).Pelaksanaan program dilakukan dengan cara : a). kerjasama sesama pengawas untuk meningkatkan kualitas SDM; b) peningkatan kualitas pengawas dengan pelatihan materi khusus; c) pelaporan prestasi kerja; d). kerjasama dengan dinas ataupun instansi; (4). Pengawasan program penguatan dilakukan dengan cara: a) Pokjawas meminta pertanggungjawaban hasil kerja anggota dan memberikan masukan atas pelaksanaan program pelatihan dan lainnya; b) program disusun oleh pengawas diketahui dan disahkan oleh Ketua Pokjawas dan Kepala Kemenag Kabupaten Cilacap; c). Laporan Bulanan, semesteran dan tahunan pengawas yang ditanda tangani oleh ketua Pokjawas; d). Pokjawas meminta laporan hasil bimtek, workshop dan hasil tugas sehari-hari pengawas.

Kata kunci: *Manajemen Program, Penguatan Profesionalisme, Pengawas PAI SD*

PROGRAM MANAGEMENT FOR STRENGTHENING SD PAI SUPERVISOR PROFESSIONALISM IN POKJAWAS, CILACAP DISTRICT

**ANISATUL UMNIYAH
181765023**

ABSTRACT

The PAI supervisor profession in schools occupies a strategic position in the sphere of education. The duty as a supervisor is not easy, for that the supervisory profession should be carried out by competent and professional people. The research objectives in his study were to obtain: (1) planning for programs strengthening the professionalism of inspectors PAI SD on Pokjawas in district Cilacap; (2) organizing the professionalism of inspectors PAI SD supervisors at Pokjawas in Cilacap district; (3) implementation of professionalism strengthening program for PAI SD supervisors at Pokjawas ini Cilacap distict; (4) supervision of professionalism strengthening program for PAI SD supervisors at Pokjawas ini Cilacap distict.

This research is a qualitative research with a case study approach. The subjects of this study were the head of the ministry of Religion, the Pokjawas management and the SD PAI supervisor. Selection of speakers with technical *purposive sampling*. Data collection techniques in several ways, namely interviews, observation and documentation. Checking the validity of the data by using four criteria namely credibility, transferabilitas, dependability and confirmability. The data analysis technique used the interactive model of Miles and Huberman's analysis, namely data reduction, data presentation and conclusion drawing .

Research results: (1). Planning program carried out by way of: a). preparation of quality improvement programs for academic and managerial supervision services; b). planning for the development of self-supervisor; c) planning to improve individual skills through workshops; seminars, training and other; d) planning for improvement in computer and ICT training; (2) the organizing of the program carried out by way of: a) program grouping based on needs and priorities; b). scheduling of activities; c). making program decisions by Pokjawas administrators; d). establishment of supervisors coordinator for primary school, junior high school, senior high school and vocational school. (3) Implementation of the program carried out by way of: a). cooperation among supervisors to improve the quality of human resources; b) improving the quality of supervisors with special material training; c) work performance reporting; d) cooperation with agencies; (4) surveillance program reinforcement is done by way of: a) Pokjawas ask for accountability result of work members and provide feedback on the implementation of the program of training and other; b). the program prepared by the supervisor is known and endorsed by the chairperson of the Pokjawas and the Head of the Ministry of Religion of Cilacap Regency; c) report monthly, an annual supervisor who signed by chairman Pokjawas; d) Pokjawas requested report the result of workshop and result tasks of everyday supervisor.

Key Words: *Program Management, Strengthening Professionalism, Supervisory PAI SD*

Transliterasi

Pedoman transliterasi didasarkan pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	b	be
ت	ta'	t	te
ث	ša	·s	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ḥ	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	Dal	d	de
ذ	zal	·z	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ص	Şad	ş	es (dengan titik di bawah)
ض	Đad	đ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	g	ge
ف	fa'	f	ef
ق	Qaf	q	qi
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	'el
م	Mim	m	'em
ن	Nun	n	'en
و	Waw	w	w
ه	ha'	h	ha
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	ya'	y	ye

2. Konsonan Rangkap karena *Syaddh* ditulis rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

3. *Ta' Marbūṭjah* di akhir kata

a. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	ditulis	<i>jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya

b. Bila diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	ditulis	<i>Karāmah al-auliyā'</i>
----------------	---------	---------------------------

c. Bila *ta' marbūṭjah* hidup atau dengan harakat, fathāh atau kasrah atau d'ammah ditulis dengan *t*

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zakāt al-fiṭr</i>
------------	---------	----------------------

4. Vokal Pendek

-----	fathah	Ditulis	a
-----	kasrah	ditulis	i
-----	dammah	ditulis	u

5. Vokal Panjang

Fathāh + alif جاهلية	ditulis	<i>ā</i> <i>jāhiliyah</i>
Fathāh + ya' mati تنسى	ditulis	<i>ā</i> <i>tansā</i>
Kasrah + ya' mati كريم	ditulis	<i>ī</i> <i>karīm</i>
Dammah + wāwu mati فروض	ditulis	<i>ū</i> <i>furūḍ</i>

6. Vokal Rangkap

Fathāh + ya' mati بينكم	ditulis	ai <i>bainakum</i>
Fathāh + wawu mati قول	ditulis	au <i>qaul</i>

7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>U'iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

8. Kata Sandang Alif+Lam

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qurān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf l (el)-nya

السماء	ditulis	<i>as-Samā</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>Ẓawī al-furūd</i>
أهل السنة	ditulis	<i>ahl al-Sunnah</i>

MOTTO

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرْ السَّاعَةَ (رواه مسلم)

Artinya: “Jika suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan profesinya, maka tunggulah kehancurannya”. (H.R.Muslim)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah robbil ‘alamdin, syukur tiada terhingga kepada Allah SWT. *Robbul ‘alamin, robbus samawati wal ardh.* Dzat yang Maha Agung dan Maha Penyayang. Atas kehendakMu, Engkau jadikan manusia senantiasa bertafakkur, bertadabbur dan beriman. Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada nabi Agung Muhammad SAW. Nabi yang mengajarkan keteladanan dan teladan dalam kehidupan, betapa hamba ini mencintai dirinya dan senantiasa mengharapkan syafaatnya.

Dengan mengangkat kedua tangan dan menadakhannya seraya berdoa dan bersyukur serta berterima kasih untukmu, ku persembahkan karya ini untuk ayahanda KH.Ma'mun Arifin (alm) dan Ibunda Hj. Nonilah Sumtijah yang telah tiada henti mendoakan dan menasehati serta mengorbankan segala hal yang tiada terbalaskan sampai waktu yang tak terhingga.

Suamiku dr. HM. Marwoto, MSi yang telah mengizinkan untuk melanjutkan studi dan mendukung sepenuh hati, putrid-putriku Rosna Mirani Imaarotul Unsiyah, S.Pd.I , Fella Niltalmuna Salsabila, Fahrin Ulya Nisrina, menantu Dr. Arief Efendi, S.Pd.I, M.Pd dan cucuku Jirjis Yusuf Mushoffa yang senantiasa mendukung dan mendoakan.

Untaian kata ini, saya persembahkan untuk kalian. Terima kasih yang tidak terhingga saya sampaikan. Atas segala kesalahan dan kekhilafan, mohon maaf.

Purwokerto, 12 Januari 2021

Anisatul Umniyah

181765023

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan karunia dan nikmat-Nya sehingga tesis dapat diselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW keluarga dan sahabatnya. Tujuan penulisan tesis ini untuk menganalisis manajemen program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas kabupaten Cilacap.

Tesis ini selesai berkat berbagai dukungan dan bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis menghatur terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Dr. K.H. Moh. Roqib, M.Ag, Rektor IAIN Purwokerto yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menjadi mahasiswa Program Pascasarjana IAIN Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, direktur Program Pascasarjana IAIN Purwokerto yang telah memberikan dorongan dalam proses perkuliahan dan administrasi.
3. Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd, ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purwokerto dan sekaligus pembimbing tesis yang membimbing, mengoreksi dengan teliti dan memotivasi sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Dr. Novan_Ardy Wiyani M. Pd. I., penasehat akademik yang telah membimbing dan mengarahkan selama penulis menempuh studi.
5. H Imam Tobroni SAg MM, Kepala Kantor Kementrian Agama Kabupaten Cilacap dan H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, M.M, Ketua Pokjawas Kabupaten Cilacap beserta pengurus dan pengawas PAI SD yang telah memberikan informasi dan data dalam penelitian ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam IAIN Purwokerto yang saling menyemangati dan memberi masukan berkaitan dengan tesis ini.

7. Bapak KH. Ma'mun Arifin (alm), Ibu Hj. Nonilah Sumtijah, suamiku dr. HM. Marwoto, MSi, putriku Rosna Mirani Imaarotul Unsiyah, S.Pd.I , Fella Niltalmuna Salsabila, Fahrin Ulya Nisrina, menantu Dr. Arief Efendi, S.Pd.I, M.Pd dan cucuku Jirjis Yusuf Mushoffa yang telah mendukung, mendoakan selama studi hingga selesainya tesis ini.
8. Pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis sampaikan ribuan terima kasih dan penghargaan atas semua bantuan, teriring doa *jazakumullah ahsanal jaza' , jazaan katsiron*. Aamiin Yaa Robbal 'Alamin.

Purwokerto, 12 Januari 2021

Anisatul Umniyah

181765023

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DIREKTUR.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TRANSLITERASI.....	viii
MOTTO	xii
PERSEMBAHAN	xiii
KATA PENGANTAR	xiv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	4
E. Sistematika Pembahasan	4

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual	6
1. Pengertian Manajemen	6
2. Fungsi-fungsi Manajemen	8
a. Perencanaan	8
b. Pengorganisasian	10
c. Pelaksanaan	14
d. Pengawasan	16
3. Profesionalisme Pengawas	19
a. Pengertian Profesionalisme	19
b. Tanggungjawab dan Wewenang Pengawas PAI	20
c. Pengawas PAI Profesional	20
d. Program Penguatan Profesionalisme Pengawas	22
4. Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas)	22
a. Pengertian Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas)	24
b. Tujuan, Fungsi dan Peran Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas)	25

B. Hasil Penelitian yang Relevan	26
C. Kerangka Berpikir	28

BAB III METODE PENELITIAN

A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian	29
B. Tempat dan Waktu Penelitian	29
C. Data dan Sumber Data	30
D. Teknik Pengumpulan Data.....	30
E. Teknik Analisis Data	32
F. Pemeriksaan Keabsahan Data	32

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian	34
B. Manajemen Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD Pada Pokjawas Kabupaten Cilacap	
1. Perencanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD	38
2. Pengornasasian Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD	63
3. Pelaksanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD	64
4. Pengawasan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD	76
C. Pembahasan	83

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Simpulan	101
B. Implikasi	103
C. Saran	103

DAFTAR PUSTAKA	104
-----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Rencana Kerja Pokjawas Kabupaten Cilacap tahun 2018-2021	
Bidang Peningkatan Kompetensi	41
Tabel 2 Jadwal kegiatan Pokjawas Tahun Pelajaran 2018-2021	44
Tabel 3 Rencana Kerja Pokjawas Kabupaten Cilacap tahun 2018-2021	
Bidang Peningkatan Kompetensi	49
Tabel 4 Realisasi Program Pokjawas Kabupaten Cilacap 2018-2021	
Tahun Pelajaran 2019/2020.....	68
Tabel 5 Realisasi Program Pokjawas Kabupaten Cilacap 2018-2021	
Tahun Pelajaran 2019/2020.....	73
Tabel 6 Realisasi Program Pokjawas Kabupaten Cilacap 2018-2021	
Tahun Pelajaran 2019/2020.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Hubungan antar Individu dan Kelompok.....	12
Gambar 2 Mekanisme Pembinaan Pengawas	23
Gambar 3 Skema Alur Pikir Penelitian	28
Gambar 4 Pola Kepemimpinan Pokjawas Kabupaten Cilacap	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Wawancara	108
Lampiran 2 Pedoman Observasi	111
Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi	112
Lampiran 4 Rekapitulasi Narasumber dan Waktu Wawancara	113
Lampiran 5 Rekapitulasi Narasumber Penelitian	114
Lampiran 6 Rekapitulasi Hasil Wawancara	116
Lampiran 7 Dokumentasi Kegiatan Wawancara dengan Narasumber	137
Lampiran 8 Rekapitulasi Hasil Observasi	140
Lampiran 9 Foto Lingkungan Kantor Pokjawas Kabupaten Cilacap ...	144
Lampiran 10 SK Pembimbing Tesis	150
Lampiran 11 Form Bimbingan Tesis	151
Lampiran 12 Permohonan izin Penelitian	152
Lampiran 13 Surat Keterangan Selesai Penelitian	153
Lampiran 14 Daftar Riwayat Hidup	154

DAFTAR SINGKATAN

Cet.	: Cetak
Ibid	: Ibidem
Op.Cit	: opere Citato
Loc.cit	: Locere Citato
Q.S.	: al-Qur'an Surat
SWT	: Subhanahu wa ta'ala
SAW	: Salla Allahu 'alaihi wa Sallam
Terj.	: Terjemah
T.n.p	: Tanpa Penerbit
t.t.	: tanpa tahun
UU	: Undang-undang
w.	: Wafat
M	: Masehi
Pokjawas	: Kelompok Kerja Pengawas

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Profesi pengawas sekolah menempati posisi strategis dalam lingkup pendidikan. Tugas sebagai pengawas tidaklah ringan, untuk itu profesi pengawas selayaknya diemban oleh orang-orang yang berkompeten, profesional dan memiliki pengalaman empirik dari domain kerjanya. Pengalaman empirik dan prestasi pengawas menjadi modal penting dalam bekerja secara efektif dan efisien.¹

Permendikbud 143 tahun 2014 diterangkan kedudukan pengawas yaitu pelaksana teknis yang secara fungsional berkaitan kepengawasan akademik dan manajerial.² Pengawas sekolah dalam jabatan profesional, berperan penting untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu pada satuan pendidikan. Oleh karena itulah, jabatan tersebut diperoleh melalui beberapa tahapan program profesi pengawas sekolah. Program tersebut dimaksudkan untuk menyiapkan pengawas sebagai ahli pada bidang yang menjadi tanggungjawabnya. Selain itu pengawas sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dalam Permendiknas No 12 tahun 2007 harus memiliki 6 kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian pengembangan dan social.

Mahyudin berpendapat bahwa untuk menjadi pengawas profesional antara lain: (1). Kemampuan untuk mencermati berkaitan dengan situasi dari sekolah; (2). Kemampuan melakukan analisis maupun sintesis secara radik; (3). Ketepatan dan kreativitas dalam melakukan *treatment* yang diperlukan. Pengawas sekolah yang baik juga hendaknya mampu merencanakan secara tepat dan akurat kebutuhan sekolah binaan.³

Ikhfan Haris1 et.al. menjelaskan bahwa kewenangan pengawas sekolah meliputi 3 hal yaitu (1) menetapkan pemilihan dan penentuan metode kerja secara tepat sebagaimana dipersyaratkan dalam kode etik. (2) Menentukan tingkat kinerja guru dan staff yang diawasi

¹ Barnawi dan Muhammad Arifin. *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah: upaya upgrade kapasitas kerja pengawas sekolah*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 7.

² Kemendikbud. *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya* (Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 143 Tahun 2014), 1

³ Ahmad Mahyudin. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Pengawas Dapat Meningkatkan Kompetensi Profesional Tenaga Pendidik Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan: Studi pada SD Negeri di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis. (*Indonesian Journal of Education Management and Administration Review*. (2017 June), Volume 1 Number 1), 83. (Diakses 9 Februari 2020)

dan hal-hal yang berpengaruh terhadap kinerjanya.(3). Menentukan atau mengusulkan program pemberdayaan.⁴

Realitas di lapangan berbagai permasalahan berkaitan profesionalisme pengawas sekolah. Menurut Bagus Mustakim sebagian pengawas sekolah terjebak pada kerja yang bersifat formalitas dan administrative. Hal ini berakibat keberadaan pengawas sekolah justru menjadi beban. Selain itu pengawas belum mampu memberi manfaat secara maksimal bagi peningkatan kompetensi guru dan kepala sekolah.⁵ M. Tajuddin Nur berpendapat bahwa belum optimalnya pengawas sekolah dikarenakan perbedaan kemampuan pengawas secara individual, perbedaan kewilayahan kota dan desa serta institusi pendidikan. Selain itu, pengawas belum memiliki kemampuan untuk memanfaatkan teknologi mutakhir untuk mengembangkan profesi dan kariernya.⁶

Untuk meningkatkan profesionalisme pengawas, Kemenag mengatur secara rinci dalam pedoman pembinaan pengawas PAI. Pokjawas secara garis besar memiliki tugas dan tanggungjawab untuk menganalisis dan melaksanakan pembinaan pengawas sekolah pada tingkatan kabupaten/kota tertentu. Adapun kegiatan selanjutnya, pengawas PAI menyusun dan melakukan pengusulan program pembinaan dan peningkatan kompetensi pengawas kepada Kemenag Kabupaten/Kota.⁷

Hasil studi *preliminary research* yang dilakukan peneliti ditemukan beberapa problematika Pengawas PAI pada Pokjawas Kabupaten Cilacap antara lain; *pertama*, dana. Hal dikarenakan tidak ada pendanaan khusus khusus untuk kegiatan Pokjawas dari pemerintah; *kedua*, personil. Belum semua pengawas memiliki enam kompetensi yang sesuai dengan peraturan, rendahnya kemampuan evaluasi pendidikan dan kemampuan penelitian dan pengembangan; *ketiga*, fasilitas yang kurang memadai. Adapun permasalahan lainnya: manajemen program penguatan profesionalisme pengawas pada Pokjawas belum dirumuskan dan ditata secara baik, pemberdayaan bagi pengawas PAI telah dilaksanakan, namun belum maksimal, pengawas belum semuanya memahami secara baik tugas pokok

⁴ Ikhsan Haris et.al. School Supervision Practices in the Indonesian Education System; Perspectives and Challenges. *Journal of Social Studies Education Research.*(2018:9 2), 366-387. (Diakses 9 Februari 2020)

⁵ Bagus Mustakim. Usulan Penghapusan Jabatan Pengawas Sekolah. *New.detik.* Rabu, 6 November 2019. (Diakses 10 Februari 2020)

⁶ M. Tajudin Nur. Optimalisasi peran pengawas sekolah dan fasilitasi oleh lembaga penjaminan mutu pendidikan. *Online Jurnal of Guru Membangun.* [Vol 25, No 3 \(June 2010\)](#) (Diakses 10 Februari 2020)

⁷ Kemenag. *Pedoman pembinaan Pengawas madrasah dan pengawas pendidikan agama Islam pada sekolah.* (Jakarta: Direktorat jenderal pendidikan Islam, 2014), 25.

dan fungsi pengawas, pengawas telah melaksanakan tugas manajerial dan akademik, namun belum maksimal, rasio jumlah pengawas dan sekolah belum ideal dan pengawas sebagian belum menguasai teknologi informasi secara maksimal.

Pada aspek lain, Pokjawas di Kabupaten Cilacap memiliki ciri khas dalam mengelola pengawas agar mampu bekerja secara profesional. Pokjawas mendorong pengawas agar mampu berprestasi pada berbagai tingkatan perlombaan maupun berkaitan dengan tupoksi maupun tanggungjawab mereka. Hal ini dibuktikan dengan raihan prestasi dua pengawas sebagai juara II Apresiasi Pokjawas se Indonesia.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penelitian menarik untuk dilaksanakan untuk memahami secara radik dan komprehensi berkaitan implementasi manajemen program penguatan profesionalisme pengawas pada Pokjawas Kabupaten Cilacap.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah maka penelitian ini dibatasi pada perencanaan program, pengorganisasian program, implementasi program, pengawasan program penguatan profesionalisme pengawas PAI pada Pokjawas Kabupaten Cilacap. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut

1. Bagaimana Pokjawas merencanakan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?
2. Bagaimana Pokjawas mengorganisasikan program penguatan profesionalisme: pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?
3. Bagaimana Pokjawas melaksanakan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?
4. Bagaimana Pokjawas melakukan pengawasan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis Pokjawas dalam merencanakan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap.
2. Menganalisis Pokjawas dalam mengorganisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap.

3. Menganalisis Pokjawas dalam melaksanakan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap.
4. Menganalisis Pokjawas dalam melakukan pengawasan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini baik teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan memberi sumbangsih pada khazanah keilmuan khususnya berkaitan dengan manajemen program penguatan profesionalisme pengawas pada Pokjawas Kabupaten Cilacap terutama bagi pengembangan tata kelola pendidikan Islam.

2) Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memiliki manfaat praktis berikut:

- a. Bagi Pengawas, sebagai dasar melakukan evaluasi program penguatan pengawas yang telah direalisasikan.
- b. Bagi Pokjawas, sebagai bahan dalam penyusunan kebijakan program penguatan profesionalisme pengawas pada Pokjawas di Kabupaten Cilacap
- c. Bagi Kemenag, sebagai dasar perbaikan kebijakan implementasi manajemen program penguatan profesionalisme pengawas pada Pokjawas di Kabupaten Cilacap

E. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini akan disusun dalam beberapa bab yang saling berkaitan dengan lainnya. Adapun sistematika penulisan penelitian ini sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Latar belakang masalah, identifikasi masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian

Bab II Landasan Teori. Gambaran Umum berkaitan Manajemen, fungsi-fungsi manajemen, konsep dasar profesionalisme pengawas, program pengawas, Pokjawas, Kajian Penelitian yang relevan dan kerangka pikir

Bab III	Metode Penelitian. Jenis Penelitian, pendekatan penelitian, Tempat dan Waktu Penelitian, Jenis dan Pendekatan Penelitian, Objek dan Subjek Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Keabsahan Data dan Teknik Analisis Data
Bab IV	Hasil Penelitian dan Pembahasan. Gambaran Umum Program Pokjawas, Program Penguatan Pengawas. Pembahasan dan Analisis Kritis Manajemen Program Penguatan Profesionalisme Pengawas pada Pokjawas.
Bab V	Simpulan dan Saran

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual

1. Pengertian Manajemen

Kata *management* berasal dari *to manage* yang dimaknai mengatur. Kegiatan mengatur didalam akan timbul berbagai permasalahan, problematika, proses dan muncul pertanyaan subjek pengatur, tujuan mengatur dan hal yang harus diatur. Manajemen menganalisa, menetapkan suatu tujuan dan tugas serta kewajiban secara efektif dan efisien. Terry berpendapat bahwa manajemen sebagai proses untuk menggerakkan SDM dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang direncanakan. Hersey dan Blanchard dalam kaitannya manajemen lebih menitikberatkan pada kerjasama antara individu dengan kelompok untuk merealisasikan tujuan dari organisasi.⁸

Pendapat lain berkaitan dengan kata manajemen disampaikan oleh Setyabudi Indartono yang mengatakan bahwa manajemen berasal dari bahasa Italia yaitu *maneggiare* yang dimaknai mengendalikan. Selain itu, kata manajemen diadopsi dari bahasa Inggris yaitu *management* yang dimaknai seni merealisasikan dan mengelola. Hal ini dapat dipahami bahwa manajemen sebagai proses perencanaan, proses pengorganisasian, proses penyusunan ketenagaan, proses pengarahan dan proses pengawasan dari anggota organisasi untuk merealisasikan tujuan organisasi.⁹ Pendapat berbeda disampaikan oleh Husaini Usman yang berpendapat bahwa manajemen berasal dari bahasa latin yaitu *manus* yang dimaknai tangan dan *agere* yang dimaknai melakukan. Kata *manus* dan *agere* bila digabungkan memiliki makna menangani. Adapun sebutan bagi mereka yang melaksanakan aktivitas manajemen yaitu manajer atau *manager*.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli berkaitan dengan manajemen secara etimologi atau kebahasaan, manajemen dimaknai mengatur atau menangani. Hal ini dapat dipahami bahwa, manajemen sebagai kegiatan untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam organisasi dengan cara bekerjasama antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

⁸ Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i. *Dasar-dasar manajemen: mengoptimalkan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien*. (Medan, Perdana Publishing, 2016), 14

⁹ Setyabudi Indartono. *Pengantar Manajemen: Character Inside*. (Yogyakarta, Yukaprint, 2016), 1

Sedangkan secara terminologi, manajemen dimaknai suatu cara untuk mengatur institusi ataupun organisasi agar berjalan secara sistematis dan efisien. Hal ini dapat diwujudkan dengan cara berpegang pada landasan-landasan yang tepat untuk melaksanakan tujuan bersama yang telah ditetapkan.¹⁰ Pendapat lain menyebut bahwa manajemen sebagai sarana bagi individu-individu untuk merumuskan, memutuskan dan merealisasikan tujuan organisasi fungsi dari manajemen.¹¹ George Terry memaknai manajemen sebagai proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang diimplementasikan dengan fungsi menentukan dan merealisasi sasaran organisasi dengan memanfaatkan SDM dan sumber daya lainnya.¹²

Mondy dan Premeaux berpendapat bahwa manajemen merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh manajer dalam suatu organisasi. Hal itu dilakukan dengan cara-cara tertentu dengan mempengaruhi anggota organisasi, pegawai ataupun karyawan untuk bekerja selaras dengan prosedur, sistem pembagian kerja dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan bersama organisasi.¹³ Hetty Ismainar meringkat pandangan berkaitan dengan manajemen antara lain: a) manajemen sebagai proses untuk mencapai tujuan suatu organisasi yang telah direncanakan sebelumnya melalui sara na interaksi sumber daya dan pendelegasian tugas secara profesional; b) manajemen sebagai upaya yang dilakukan individu tertentu dengan cara optimalisasi SDM, material dan keuangan; c) manajemen sebagai koordinasi dan pemaduan berbagai SDM untuk menyelesaikan tujuan khusus maupun tujuan umum.¹⁴

Berdasarkan paparan beberapa ahli berkaitan manajemen dapat dipahami bahwa sebagai proses dalam organisasi ataupun institusi yang mencakup perencanaan program, pengorganisasian program, penggerakan program dan pengawasan program atas sumber daya yang dimilikinya secara tepat dan cermat guna mencapai tujuan bersama.

¹⁰ Tilaar *Membenahi pendidikan nasional*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 10-11.

¹¹ T. Hani Handoko. *Manajemen*. (Yogyakarta : BPFE. 1999), 8.

¹² Inu Kencana Syafii. *Ilmu Administrasi Publik*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 49.

¹³ Mondy. R. Wayne dan Shane R. Premeaux. *Management: Concepts, Practices, and Skills*. (Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc, 1995), 5

¹⁴ Hetty Ismainar. *Manajemen Unit Kerja, Untuk: Perkam Medis dan Informatika Kesehatan Ilmu Kesehatan Masyarakat Keperawatan dan Kebidanan*. (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2015.), 36

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Para pakar manajemen berbeda pendapat dalam menentukan fungsi-fungsi manajemen. Fayol berpendapat bahwa fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan.¹⁵ Terry membagi fungsi manajemen pada 4 hal yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Gullick berpendapat bahwa fungsi manajemen terdiri dari 7 yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, pengarahan, koordinasi, pelaporan dan penganggaran.¹⁶ Henry Fayol berpendapat bahwa fungsi manajemen terdiri dari 5 fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengkoordinasian dan pengawasan. Ernest Dale berpendapat bahwa fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, ketenagaan, pengarahan, pengendalian, inovasi dan representasi. Sedangkan menurut Willian M. Fox, fungsi manajemen hanya 3 yaitu perencanaan, pengorganisasi dan pengendalian. Koontz dan Donnel menyebutkan bahwa fungsi manajemen terdiri dari 5 fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, ketenagaan, pengarahan dan pengendalian.

Berdasarkan berbagai pendapat ahli secara garis besar bahwa fungsi-fungsi memiliki kesamaan berupa perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Penelitian ini menggunakan teori Terry yaitu 4 fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Fungsi-fungsi tersebut secara detail akan dibahas secara terinci sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan dimaknai rangkaian kegiatan antisipatif yang telah ditetapkan sebelumnya untuk merealisasikan tujuan ataupun tindakan tertentu. Siagian memaknai perencanaan sebagai upaya yang dilakukan secara matang berkaitan berbagai hal pada masa yang akan datang oleh institusi tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁷ Adapun unsur-unsur dalam perencanaan sebagai berikut:

¹⁵ Hikmat, *Manajemen Pendidikan*. (Pustaka Setia, Bandung, 2009), 39.

¹⁶ M. Fakry Gaffar & Diding. *Manajemen Pendidikan*. Dalam Muhammad Ali, Sukmadinata, N.S., dan Rasjidin, W. (Eds). *Ilmu dan aplikasi pendidikan*. (Bandung: Pedagogiana Press, 2007), 573-574.

¹⁷ Siagian, S.P., *Fungsi-fungsi Manajerial*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2007), 36.

1. Kegiatan yang direncanakan
2. Proses perencanaan dan hasil yang diharapkan;
3. Pelaksana rencana;
4. Alasan logis rencana ditetapkan.¹⁸

Sedangkan Hartati berpendapat bahwa unsur-unsur dalam perencanaan terdiri dari: (1) penetapan kegiatan sebelumnya; (2) proses; (3) hasil yang diharapkan dan ingin dicapai; (4) estimasi waktu tertentu dimasa yang akan datang.¹⁹ Sedangkan sifat perencanaan yang baik meliputi antara lain: (1) adanya kontribusi pada pencapaian dari berbagai tujuan organisasi; (2) Perencanaan sebagai dasar penentuan dalam melaksanakan pengarahan dan pengkoordinasian; (3) Efisiensi. Perencanaan diupayakan untuk meminimalisir pembiayaan.²⁰ Hal ini dapat dipahami bahwa dalam perencanaan yang baik meliputi 3 hal yaitu kecermatan dalam menentukan kegiatan perencanaan, proses implementasi perencanaan yang tepat dan evaluasi hasil dari perencanaan.

Adapun tahapan perencanaan yang baik dapat dilakukan melalui 4 tahapan berikut:

1. Penetapan tujuan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan berbagai keputusan rumusan dari tujuan yang akan dicapai.
2. Perumusan Kondisi Aktual. Hal ini dilakukan dengan memetakan kondisi saat ini agar mampu memprediksi kondisi yang akan datang dengan perencanaan yang tepat.
3. Pencermatan faktor pendukung dan penghambat.
4. Pengembangan perencanaan untuk merealisasi tujuan.²¹ Keempat tahapan tersebut saling berkaitan dan berkesinambungan.

Adapun karakteristik utama perencanaan pendidikan meliputi antara lain sebagai berikut:

¹⁸ Arief Efendi. *Manajemen Budaya Mutu*. (Yogyakarta: Diandra Kreatif, 2016), 5.

¹⁹ Hartani. *Manajemen Pendidikan*. (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2011), 23.

²⁰ Amin Wijaya. *Kamus Bisnis dan Manajemen*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1995), 22.

²¹ Hindun, Perencanaan Strategis Dan Prilaku Manajerial Lembaga-Lembaga Pendidikan. *Jurnal Al-Fikrah. Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, Vol 6, 2015, 119-120.

1. Pemilihan alternaif terbaik. Perencanaan pendidikan modern berupa perencanaan logis sistematis dan ilmiah dengan prosedur yang terstruktur dengan menjadikan pengalaman masa lalu sebagai dasar perubahan dalam system pendidikan.
2. Kerja tim. Perencanaan pendidikan modern lebih menekankan semua pihak terlibat dalam kegiatan perencanaan. Tim ahli dan pihak-pihak yang bertanggungjawab memiliki peran penting untuk merealisasikan tujuan dengan cara yang tepat.
3. Tujuan sosial dan ekonomi. Perencanaan pendidikan modern lebih menitik beratkan bahwa tujuan masyarakat demokratis harus memiliki kepedulian social dan ekonomi dengan semua warga Negara.
4. Kerjasama. Perencanaan pendidikan modern menekankan keterlibatan perwakilan dari sebagian sector masyarakat yang bersangkutan dalam proses perencanaan.
5. Antisipasi. Perencanaan pendidikan modern melakukan antisipasi berbagai berbagai kemungkinan dan kebutuhan akan perubahan di masa depan.
6. Tindakan perbaikan. Karakteristik dari perencanaan pendidikan modern yaitu perbaikan dan bimbingan. Prosedur dalam perencanaan didesain untuk dapat mengidentifikasi berbagai kekurangan dalam system yang meyebabkan timbulnya permasalahan dalam pendidikan.
7. Perubahan Ilmiah. Perencanaan pendidikan modern secara hati-hati dan obyektif mengumpulkan data, menginterpretasikan dan menganalisis hubungan antara yang ada dan kebutuhan masa depan.²²

Berdasarkan pendapat diatas dapat dipahami bahwa perencanaan harus dilakukan secara cermat, sitematis dan terstruktur dengan mempertimbangkan berbagai aspek dan kondisi dengan melakukan antisipasi berbagai kemungkinan di masa yang akan datang baik berupa waktu, pembiayaan dan lainnya.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian dimaknai pengaturan sumber daya baik manusia atau fisik pada institusi untuk merealisasikan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.²³

²² Dedu. *Educational Management*. (India, USI Publications, 2012), 99.

²³ Suhendi & Sasangka. *Pengantar Bisnis*. (Bandung: Alfabeta, 2014), 4.

Pendapat ini secara jelas menitikberatkan pengorganisasian pada pengaturan sumberdaya institusi. Sedangkan Hasibuan memaknai pengorganisasian sebagai kegiatan mengatur individu-individu dalam organisasi ataupun institusi dengan menetapkan tugas, tanggungjawab dan kewenangan mereka masing-masing dalam bagan organisasi.²⁴ Pendapat ini secara jelas menegaskan berkaitan pengorganisasian pada aspek tugas, tanggungjawab individu dalam organisasi. Adapun Terry memaknai pengorganisasian yaitu langkah-langkah yang dilakukan oleh beberapa orang dengan menjalin kerjasama untuk melaksanakan tugas guna menggapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁵

Tujuan dari pengorganisasian yang baik dimaksudkan agar pembagian dari pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan bidang dan penanggungjawab. Adapun tujuan dari pengorganisasian antara lain sebagai berikut:

- 1) Bertujuan sebagai sarana koordinasi. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam pembagian pekerjaan dalam unit kerja dalam organisasi.
- 2) Bertujuan sebagai sarana pengawasan. Langkah yang dilakukan dengan menempatkan manajer atau mereka yang berkompeten dalam unit organisasi untuk melakukan pengawasan sesuai dengan sasaran.
- 3) Bertujuan memaksimalkan spesialisasi. Langkah yang dilakukan dengan membantu anggota agar memiliki kemampuan spesialisasi pada pekerjaan tertentu guna meningkatkan kualitas individu mereka.
- 4) Bertujuan meminimalisasi biaya.
- 5) Bertujuan meningkatkan hubungan antar individu dalam organisasi.²⁶

Adapun proses pengorganisasian terdiri dari langkah-langkah antara lain sebagai berikut:

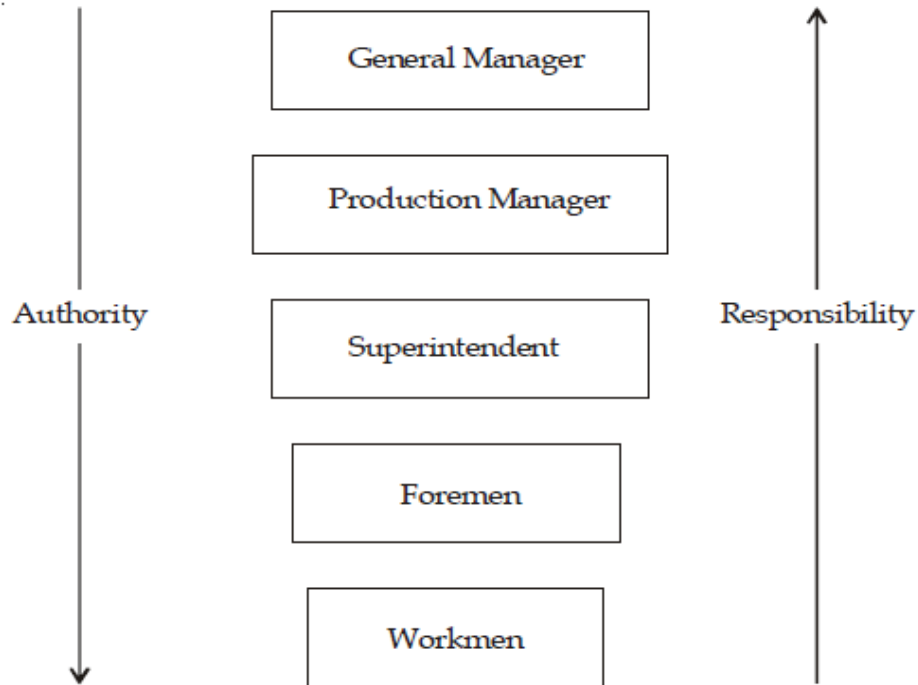
- 1) Menentukan kegiatan yang akan dilaksanakan guna mencapai tujuan organisasi.
- 2) Mengidentifikasi fungsi utama yang berkaitan dengan kegiatan ini.
- 3) Mengelompokkan dan membagi kegiatan dalam masing-masing fungsi berdasarkan kesamaan atau kaitannya.

²⁴ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 22.

²⁵ Terry, G.R. *Principles of management*. (3rd) (Homewood IL: Richard D. Irwin Terry 1977), 264

²⁶ Manda. Fungsi Pengorganisasian Dan Evaluasi Peserta Didik. *Kelola: Journal of Islamic Education Management* Oktober 2016, Vo.1, No.1,ISSN : 2548 – 4052. Hlm 90-91

- 4) Menjalin hubungan antar individu dan kelompok. Langkah yang dilakukan dengan cara pimpinan membagi kegiatan untuk meningkatkan efisiensi dan pekerjaan dilakukan dengan benar. Tanggungjawab, wewenang, dan akuntabilitas setiap harus didefinisikan secara baik untuk menghindari konflik, kebingungan dan memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana.²⁷ Hal itu dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1

Hubungan Antar Individu dan Kelompok

Berdasarkan berbagai pendapat diatas dapat dipahami bahwa pengorganisasian yaitu langkah pengelompokan individu-individu dalam organisasi ataupun institusi dalam kelompok dengan tugas, tanggungjawab dan kewenangan tertentu untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan. Unsur terpenting dalam pengorganisasian tujuan, kewenangan dan pengetahuan. Ketiga hal ini menjadi penting untuk merealisasikan tujuan organisasi dan meminimalisir kemungkinan terjadinya kesalahan. Dalam pengorganisasian diperlukan pembagian kerja secara jelas dan terinci.

²⁷ Dedu. *Educational Management.Op.Cit 105-106*

Pembagian kerja dalam suatu organisasi menjadi hal penting untuk dilakukan, agar setiap individu dalam organisasi memahami tugas sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya. Pembagian kerja memudahkan individu untuk memahami tugas yang harus dilakukan, jenis tugas yang harus dilakukan, fungsi dari tugas, hak dan kewajiban dalam menjalankan tugas, pimpinan dan kejelasan laporan atas tugas yang dilakukan. Hal ini mendorong setiap tugas dijalankan sesuai dengan target dan harapan organisasi. Adapun dasar pembagian kerja antara lain sebagai berikut:

1. Pembagian kerja didasarkan pada fungsi. Pola ini dilaksanakan dengan cara pemerincian tugas yang memiliki kesamaan ataupun memiliki kaitan erat antara satu dengan lainnya dalam hal fungsinya.
2. Pembagian kerja didasarkan pada produksi. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat yang mampu menghasilkan suatu produk tertentu.
3. Pembagian kerja didasarkan pada rangkaian kerja. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat dalam urutan suatu pekerjaan tertentu.
4. Pembagian kerja didasarkan pada langganan. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat dalam memberikan layanan secara terus menerus dan berkelanjutan.
5. Pembagian kerja didasarkan pada jasa. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat dikarenakan memberikan fasilitas berupa jasa.
6. Pembagian kerja didasarkan pada alat. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat dikarenakan pemanfaatan alat tertentu.
7. Pembagian kerja didasarkan pada wilayah. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat dikarenakan memiliki kesamaan secara geografis.
8. Pembagian kerja didasarkan pada waktu. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat dengan waktu tertentu.

9. Pembagian kerja didasarkan pada jumlah. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat yang dilaksanakan oleh beberapa orang tertentu.²⁸

Adapun alat ukur dalam pembagian kerja agar berjalan secara efektif antara lain sebagai berikut:

- 1) Pemerincian dari aktivitas kegiatan.
- 2) Pemerincian dari tugas.
- 3) Pemahaman beban tugas
- 4) Pemahaman tugas
- 5) Pembagian tugas secara proporsional.
- 6) Penempatan pegawai pada bidang tertentu secara tepat.
- 7) Evaluasi atas hasil kerja yang telah dilaksanakan untuk dijadikan sebagai acuan pekerjaan berikutnya.²⁹

c. Pelaksanaan

Pelaksanaan diistilah berbeda-beda oleh para ahli. Fayol menggunakan istilah *commanding*, John F. Mee menggunakan istilah *motivating* dan Terry menggunakan istilah *actuating*. Istilah-istilah tersebut memiliki pemaknaan yang mirip bahwa inti penggerakkan mengandung usaha mendorong anggota untuk melakukan sesuatu.

Hadari Nawawi menegaskan bahwa dalam pelaksanaan/ pengarahan menitikberatkan pada kegiatan penciptaan, pemeliharaan dan upaya memaksimalkan kemampuan personil secara fungsional ataupun struktural guna merealisasikan tujuan bersama organisasi.³⁰ Adapun prinsip-prinsip dalam pengarahan/ pelaksanaan antara lain:

- 1) Prinsip berdasarkan sasaran. Prinsip yang dilaksanakan didukung dengan fungsi-fungsi lain dalam manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasi, pengarahan dan pengawasan secara efektif.
- 2) Prinsip keselarasan. Hal ini diwujudkan dengan cara setiap anggota organisasi bersama-sama berkontribusi terhadap pencapaian organisasi secara optimal.

²⁸ Sutarto. *Dasar-Dasar Organisasi*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1989) 93

²⁹ Benyamin Harits. *Teori Organisasi*. Jilid 1, 2 dan 3. (Bandung: Insani Press, . 2005) 25

³⁰ Hadari Nawawi. *Manajemen strategik organisasi non profit bidang pemerintahan*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), 95.

- 3) Prinsip kesatuan komando. Prinsip yang ditujukan bawahan hanya memiliki satu pimpinan untuk melakukan pelaporan sehingga tidak menimbulkan permasalahan berkaitan arahan dan pelaporan kinerja.³¹

Sedangkan prinsip-prinsip dalam pengarahan/ pelaksanaan di dalam Al-Qur'an dan hadis antara lain sebagai berikut:

- 1) Prinsip Bertahap (*tadriji*). Prinsip ini menegaskan bahwa dalam melaksanakan tugas dilakukan secara bertahap.
- 2) Prinsip Pemodelan (*uswah*). Prinsip ini menitikberatkan pada upaya melaksanakan sesuatu dengan cara memberikan keteladanan. Keteladanan dari pemimpin kepada anggotanya merupakan hal penting yang dapat dilakukan agar mereka memiliki cara yang benar dalam bertindak. Pemodelan ini, semisal diwujudkan dengan cara menyeru secara bijaksana bagi mereka yang telah memiliki pengetahuan dengan baik dan memberikan nasehat bagi mereka yang awam.
- 3) Prinsip *tawasud* (seimbang). Prinsip ini dalam pelaksanaannya menitikberatkan pada keseimbangan antara penghargaan dan hukuman.
- 4) Prinsip kejelasan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pengarahan/ pelaksanaan harus ada kejelasan ketentuan dalam bertindak. Hal dimaksudkan agar setiap individu yang menjalankan tugas mengetahui secara jelas batasan, ketentuan dan larangan dalam bertindak sehingga meminimalisir berbagai kemungkinan adanya kekeliruan.³²

Motivasi dalam pengarahan merupakan salah hal penting. Hal ini didasarkan pada suatu kenyataan bahwa motivasi sebagai sebagai salah satu langkah untuk memperoleh sesuatu dengan tujuan yang jelas dari sebuah kegiatan. Barnawi dan Muhammad Arifin yang menentukan 4 tahap motivasi dalam bekerja sebagai berikut:

- 1) Penetapan standar kinerja. Penetapan ini didasarkan pada pertimbangan pemikiran jernih dan data akurat. Standar didesain dengan cara mencantumkan standar minimal yang harus dicapai dan berbentuk kuantitatif.

³¹ Benyamin Harits. *Teori Organisasi*. Jilid 1, 2 dan 3. (Bandung: Insani Press, . 2005) 25

³² Mochamad Nurcholiq . Actuating Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Al-Hadits (Kajian Al-Qur'an Dan Al-Hadits Tematik). *Jurnal Evaluasi*. Vol.1, No. 2, September 2017-ISSN 2580-3387) hlm 146-147

- 2) Audit kinerja. Audit ini dilaksanakan guna untuk mengetahui seberapa baik suatu pekerjaan telah dilaksanakan. Hasil dari audit kerja dijadikan sebagai dasar untuk melakukan umpan balik dan motivasi kerja.
- 3) Pemberian umpan balik secara langsung. Umpan balik merupakan suatu kegiatan untuk memberikan data terkait dengan pekerjaan pengawas. Umpan balik sebaiknya dilakukan secara langsung dan berkelanjutan sebagai dasar untuk perbaikan selanjutnya
- 4) Pemberian motivasi kerja. Motivasi kerja terdiri dari kebutuhan (*need*) yang menimbulkan suatu tindakan (*behavior*) yang bertujuan untuk memenuhi beberapa kebutuhan (*goals*).³³

Peran kepemimpinan dalam pelaksanaan/ pengarahan sangat penting. Oleh karena itulah ketrampilan dan kemampuan pemimpin untuk menggerakkan seluruh anggota harus dikuasai oleh pemimpin. Kepemimpinan berkaitan erat berbagai usaha seseorang untuk menggerakkan orang lain baik secara individual ataupun kelompok secara sukarela untuk merealisasikan tujuan tertentu.³⁴ Adapun peran kepemimpinan yang efektif antara lain sebagai berikut:

1. Pemimpin sebagai penentu arah tujuan organisasi. Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menetapkan tujuan dan sasaran organisasi secara benar dan membangun visi organisasi secara tepat.
2. Pemimpin sebagai agen dari perubahan organisasi. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk melakukan pencegahan dan antisipatif atas berbagai kemungkinan perubahan global serta mampu merumuskan skala prioritas untuk merealisasi tujuan yang telah ditetapkan.
3. Pemimpin sebagai komunikator. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan gagasan, melakukan negosiasi, membentuk networking, merumuskan visi dan melakukan pemberdayaan anggota.

³³ Barnawi & Mohammad Arifin. *Meningkatkan kinerja Pengawas Sekolah; upaya upgrade kapasitas kerja pengawas sekolah*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 109-110

³⁴ Hersey, P. & Blanchard, H. *Management of educational behavior: Utilizing human resourcecs (4th ed)* (New Jersey: Prentice Hall, 1982), 5.

4. Pemimpin sebagai pelatih. Pemimpin harus mampu memotivasi anggotanya, mendorong aktualisasi potensi untuk merealisasikan visi misi organisasi secara tepat.³⁵

Yulk kaitan dengan kepemimpinan menitikberatkan asumsi yang melibatkan pada proses tertentu yang disengaja pada orang lain baik berupa pembimbingan, penyusunan dan fasilitasi kegiatan tertentu pada suatu kelompok ataupun organisasi tertentu. Maka hasil dari kepemimpinan berupa pengaruh. Pengaruh pimpinan pada anggotanya.³⁶ Selain itu Yulk mengidentifikasi keterampilan yang harus dimiliki pemimpin antara lain sebagai berikut:

- 1) Keterampilan teknis. Keterampilan ini mencakup pengetahuan tentang metode, proses dan perlengkapan untuk melakukan kegiatan khusus dari unit organisasi termasuk pengetahuan factual berkaitan organisasi.
- 2) Keterampilan konseptual. Secara umum keterampilan konseptual (kognitif) berupa pelibatan penilaian yang baik, pandangan ke depan, intuisi, kreativitas dan kemampuan menemukan makna. Kemampuan konseptual juga meliputi kemampuan analitis, pemikiran logis, pembentukan konsep, penalaran induktif dan deduktif.
- 3) Keterampilan interpersonal. Keterampilan ini mencakup pengetahuan tentang perilaku manusia dan kelompok, kemampuan memahami perasaan, sikap dan motivasi orang lain.³⁷

Ketiga keterampilan tersebut merupakan keterampilan yang harus dimiliki pemimpin agar mampu melaksanakan tugas secara baik. Adapun perilaku kepemimpinan yang baik antara lain:

1. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Pemimpin dalam melaksanakan tugasnya memfokuskan diri pada perencanaan pekerjaan, personalia, pengaturan pekerjaan, koordinasi antar anggota dan penyediaan berbagai kebutuhan yang dibutuhkan dalam organisasi.
2. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar individu dalam organisasi/ institusi. Stakeholder dalam organisasi memiliki jalinan komunikasi,

³⁵ Komariah, Aan. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 93.

³⁶ Yulk, Gary. *Leadership in organizations*. (New Jersey: Prentice Hall, 2010), 22.

³⁷ *Op.Cit* 62-64

interaksi dan hubungan yang sinergis sehingga memudahkan dalam melaksanakan tugas bersama-sama.

3. Perilaku kepemimpinan partisipatif. Hal itu dapat dilakukan dengan cara meningkatkan intensitas pertemuan dengan berbagai pihak untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan, kerjasama dan menghindari timbulnya konflik.³⁸

Pada konteks pelaksanaan profesionalisme pengawas PAI yaitu kemampuan pengawas berperilaku, bertindak dan bekerja sesuai dengan kapasitasnya sebagai ciri profesinya. Maka dalam kaitannya pengarahan/pelaksanaan peran kepemimpinan menjadi hal penting.

d. Pengawasan

Pengawasan dapat dimaknai pembandingan kondisi saat ini dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan tidak hanya mencakup pada awal proses manajerial, namun mencakup keseluruhan dari tahapan-tahapan kegiatan.³⁹ Johnson memaknai pengawasan sebagai proses monitoring kegiatan individual maupun kelembagaan untuk memperoleh SDM yang berkualitas agar mencapai tujuan yang telah direncanakan dan melakukan koreksi untuk perbaikan.⁴⁰ Disisi lain Schermerhorn berkaitan pengawasan lebih menitikberatkan pada pengukuran kinerja dan tindakan agar sesuai dengan rencana yang diharapkan. Adapun ciri-ciri pengawasan antara lain sebagai berikut:

- 1) Pengawasan harus menemukan factor utama pelaksanaan tugas organisasi.
- 2) Pengawasan bersifat antisipatif
- 3) Pengawasan berorientasi pada masa depan
- 4) Pengawasan mempermudah dari pelaksanaan
- 5) Pengawasan harus efektif dan efisien.
- 6) Pengawasan bersifat membimbing.⁴¹

Pendapat lain berkaitan dengan karakteristik pengawasan antara lain sebagai berikut:

- 1) Pengawasan sebagai fungsi akhir. Akhir dari fungsi pengawasan berupa konfirmasi atas perencanaan yang telah ditentukan.

³⁸ Eny Wahyu Suryanti . Pengembangan Profesional Pemimpin Pendidikan Pengembangan Profesional Pemimpin Pendidikan . *Jurnal Likhitaprajna*..ISSN: 1410-8771. Volume. 16, Nomor 2, hlm 62

³⁹ Engkoswara & Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2011), 219

⁴⁰ Johnson. *The Theory and Management of Systems*. (Tokyo: Hill Kogakusha, 1973),.74.

⁴¹ Siagian. 2007. *Op.cit*. hlm 137,

- 2) Pengawasan sebagai fungsi perfasif atau meresap. Hal ini dimaknai bahwa pengawasan dilakukan oleh manajer di semua tingkatan dan semua jenis masalah.
- 3) Pengawasan berfungsi untuk melihat masa depan. Hal ini dikarenakan bahwa pengawasan yang efektif tidak mungkin dapat dilakukan tanpa melihat masa lalu. Mengawasi selalu melihat masa depan sehingga tindak lanjut dapat dilakukan kapanpun diperlukan.
- 4) Pengawasan merupakan proses dinamis. Pengendalian memerlukan metode review dan perubahan harus dibuat dengan cermat.⁴²

Berdasarkan berbagai pendapat pengawasan menjadi bagian penting untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

3. Profesionalisme Pengawas

a. Pengertian Profesionalisme

Menurut Sudarwan Danim, profesionalisme berasal dari kata profesi yang diartikan pekerjaan yang lebih menitikberatkan pada aspek pekerjaan mental. Pekerjaan tersebut mengharuskan pelaku dari pekerjaan pendidikan tinggi. Sedangkan kata profesional sebagai orang atau individu yang mampu melaksanakan suatu pekerjaan mandiri dan menunjukkan kapasitasnya serta tanggungjawabnya sebagai bukti dari profesionalismenya.⁴³

Marwan N. M. Martak memaknai profesionalisme sebagai mutu yang memiliki nilai tambah. Sebuah profesi harus memiliki kemampuan untuk membangun setiap anggota untuk meningkatkan kapasitas kemampuan dan keunggulan dirinya secara kompetitif secara berkelanjutan dan sesuai standar.⁴⁴

Profesional secara garis besar dimaknai suatu pekerjaan yang dilaksanakan oleh individu tertentu yang memiliki kemampuan terstandar baik secara mutu maupun norma yang mempersyaratkan adanya pendidikan profesi. Hal ini dikarenakan

⁴² Dedu. *Educational Management. Op.Cit.111*

⁴³ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan (Cet.1; Bandung: CV.Pustaka Setia, 2002), h.21-22*

⁴⁴ Marwan N. M. Martak .Analisis Pengaruh Profesionalisme Dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada auditor Kantor Akuntan Publik Di Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Tahun XXV, No. 1 April 2015. hlm. 55*

pekerjaan disebut professional membutuhkan persyaratan khusus dan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Tanggung Jawab dan Wewenang Pengawas PAI

Pengawas PAI dalam menjalankan tugas memiliki tanggungjawab dan wewenang yang telah diatur dalam PMA RI Nomor 2 tahun 2012 yaitu bertanggungjawab untuk melaksanakan peningkatan perencanaan, proses maupun hasil dari pembelajaran PAI pada jenjang dasar dan menengah dengan menetapkan standar kualitas secara jelas.

- 1) Memiliki kewenangan untuk melakukan pembimbingan dalam penyusunan dan implementasi pembelajaran Pendidikan Agama Islam kepada Kepala Kemenag pada tingkat kabupaten ataupun kota.
- 2) Memiliki kewenangan untuk melakukan pemantauan dan penilaian kinerja guru mata pelajaran PAI.
- 3) Memiliki kewenangan untuk melakukan pembimbingan kepada guru mata pelajaran PAI.
- 4) Memiliki kewenangan untuk memberikan saran atas hasil penilaian kinerja guru mata pelajaran PAI kepada pihak atasan yang berwenang.

Berdasarkan peraturan pemerintah dapat dipahami bahwa tanggungjawab pengawas pengawas PAI yaitu berkaitan tata kelola peningkatan mutu perencanaan, mutu proses dan mutu dari hasil pembelajaran di sekolah. Adapun wewenang pengawas PAI berupa memberi saran, melakukan pemantauan, memberi pembinaan pendidik dan peserta didik serta memberi pertimbangan pada Kemenag.

c. Pengawas PAI Profesional

Berdasarkan PMA No. 2 tahun 2012 itu juga dijelaskan berkaitan fungsi pengawas PAI pada sekolah antara lain sebagai berikut:

- 1) Menyusun program implementasi pengawasan pada mata pelajaran Pendidikan Agama Islam;
- 2) Melakukan pembimbingan dan menyusun program pengembangan guru mata pelajaran PAI;
- 3) Memantau implementasi standar nasional mata pelajaran PAI;
- 4) Melaksanakan penilaian hasil implementasi program pengawasan.
- 5) Melakukan pelaporan berkaitan tugas-tugas dari pengawasan.

Pengawas yang profesional dalam menjalankan tugasnya memiliki target untuk merealisasikan tugas pokok sebagai pengawas antara lain:

1. Pengawasan akademik. Pengawasan ini meliputi pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru pada aspek kompetensi guru dan tugas pokok sebagai guru.
2. Pengawasan manajerial. Pengawasan ini meliputi pembinaan, penilaian serta pembimbingan dan pelatihan secara profesional kepala sekolah dan tenaga kependidikan berkaitan aspek pengelolaan dan administrasi sekolah dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam merealisasikan program pembelajaran.⁴⁵

Sudrajat sebagaimana dikutip oleh Syarifah Rahmah menyampaikan kriteria kemampuan pengawas sekolah:

- 1) *Support*. Kriteria ini berkaitan dengan kemampuan pengawas untuk mendukung kegiatan sekolah secara optimal agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolah.
- 2) *Trust*. Pengawas secara sistematis mampu menggambarkan dan meyakinkan profil sekolah dengan berbagai langkah strategis yang harus dilaksanakan sekolah,
- 3) *Challenge*. Kriteria ini berkaitan kemampuan pengawas untuk memberikan tantangan (*challenge*) dalam rangka pengembangan sekolah di masa yang akan datang. Tantangan didesain secara realistis agar dapat direalisasikan oleh pihak sekolah. Selain itu untuk mendorong sekolah agar mampu mengembangkan kualitas sekolahnya.
- 4) *Networking and collaboration*. Pengawas dalam hal ini harus mampu menjalin dan mengembangkan jejaring antar seluruh *stakeholder* sekolah dalam rangka meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas sekolah.⁴⁶

Pengawas sekolah menurut Laura Pedersen sebagaimana dikutip oleh Priadi Surya dalam menjalankan tugasnya memiliki 3 peran utama sebagai berikut:

- 1) Penasehat. Pengawas berperan untuk memberikan kejelasan nilai-nilai secara garis besar dan pasti.

⁴⁵ Kemendikbud. *Panduan Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah*. (Jakarta: Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017), 5-15

⁴⁶ Syarifah Rahmah. Pengawas Sekolah Penentu Kualitas Pendidikan . *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 25, No. 2, Juli-Desember 2018 P-ISSN: 0854-2627, E-ISSN: 2597-4270 hlm 179

- 2) Guru. Peran pengawas sebagai guru diwujudkan dalam bentuk penanaman pengetahuan baru, peningkatan keterampilan guru dan *role model* bagi guru serta memastikan guru memiliki pengalaman yang baik.
- 3) Konsultan. Peran pengawas sebagai konsultan diwujudkan dalam bentuk pertemuan secara berkala dengan pendidik untuk menyikapi berbagai kemungkinan permasalahan baik secara teknis ataupun teoritis serta menekankan komitmen profesional.⁴⁷

Profesionalisme pengawas merupakan keniscayaan dalam kepengawasan. Pengawas sekolah tidak mungkin mampu meningkatkan mutu guru binaan, mutu sekolah tanpa diiringi dengan kapasitas dan kompetensi pengawas. Pengawas menjadi ujung tombak dalam memperbaiki mutu dan kinerja guru. Oleh karena itulah, pengawas sekolah harus menguasai berbagai aspek akademik, pedagogik, sosial dan pribadi yang unggul.

d. Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

Pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara jelas diatur dalam PMA No. 2 tahun 2012 dan PMA No. 31 tahun 2014. Pengawas hendaknya memiliki kemampuan dan kompetensi unggul untuk melaksanakan pembinaan tenaga pendidikan dan kepala sekolah. Keunggulan kompetensi terdiri 3 kompetensi inti yaitu kompetensi supervisi bidang akademik, evaluasi bidang pendidikan, penelitian dan pengembangan.⁴⁸ Ketiga kompetensi tersebut harus senantiasa ditingkatkan secara berkelanjutan agar menjadi pengawas profesional.

Adapun program pembinaan dan peningkatan profesionalisme pengawas sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kualifikasi akademik. Hal ini berupa upaya meningkatkan tingkat pendidikan formal pengawas ke jenjang selanjutnya. Bagi mereka yang berpendidikan Sarjana (S1) melanjutkan ke jenjang pendidikan pascasarjana.
- 2) Pengembangan Kemampuan dan Kompetensi. Hal ini difokuskan pada kompetensi pribadi pengawas.

⁴⁷Priadi Surya. *profesionalisasi pengawas pendidikan dalam konteks otonomi daerah*. Jurnal Aspirasi Vol. 2 No. 2, Desember 2011 hlm 179-180

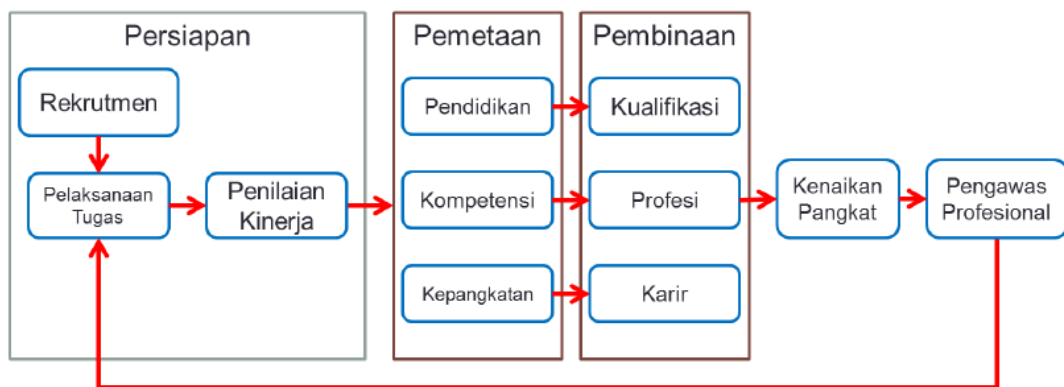
⁴⁸ Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. 2014. *Pedoman pembinaan Pengawas madrasah dan Pengawas pendidikan agama islam pada sekolah*. Hlm 1

- 3) Penataan Jenjang karir secara cermat. Cara yang dapat dilakukan dengan memotivasi pengawas untuk menyusun secara sistematis pengumpulan angka kredit untuk kenaikan pangkat.⁴⁹

Program pembinaan dan peningkatan profesionalisme pangawas yang terdiri dari peningkatan kualifikasi akademik, pengembangan kompetensi dan pembinaan karir dilaksanakan dengan mengedepankan prinsip-prinsip berikut ini:

- 1) Persamaan Hak. Prinsip ini menekankan bahwa setiap pengawas memiliki kesamaan untuk mendapatkan pembinaan tanpa membedakan masa kerja mereka.
- 2) Transparan. Prinsip ini menekankan bahwa keterbukaan perlu dilakukan melalui aturan yang legal agar dapat dipedomani oleh beberapa pihak dengan cara mengkomunikasikan secara sistematis.
- 3) Obyektif. Prinsip ini menekankan pentingnya pengambilan keputusan didasarkan fakta dan data bukan mengutamakan subjektivitas.
- 4) Akuntabel. Prinsip ini menekankan pentingnya pertanggungjawaban secara hukum, procedural dan mekanisme sesuai peraturan.
- 5) Terukur. Prinsip ini memberi penekanan pada indicator kinerja pengawas yang disesuaikan hasil kinerja pengawas sekolah⁵⁰.

Adapun mekanisme pembinaan pengawas secara rinci dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2
Mekanisme Pembinaan Pengawas

⁴⁹Ibid.,7

⁵⁰Ibid. h.6.7

Pada gambar 2 dijelaskan bahwa mekanisme dari pembinaan terdiri dari 3 tahap yaitu persiapan, pemetaan dan pembinaan. Pada tahap pertama yaitu persiapan. Tahap ini diawali dari rekrutmen, pelaksanaan tugas dan berakhir pada penilaian kinerja. Tahap kedua pemetaan. Tahap ini terdiri dari tiga yaitu pemetaan berkaitan pendidikan, kompetensi dan kepangkatan. Tahap ketiga yaitu pembinaan. Tahap ini terdiri dari pembinaan berkaitan kualifikasi, profesi dan karir. Setelah ketiga tahap dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan ketentuan, maka pengawas naik pangkat dan pada akhirnya menjadi pengawas yang profesional.

Secara implementatif, pembinaan pengawas didukung oleh berbagai pihak. Pihak yang mendukung untuk merealisasikan pembinaan pengawas profesional antara lain: kelompok kerja pengawas (POKJAWAS), Pusdiklat/ Balai Diklat & Perguruan Tinggi, Kantor Wilayah Kementerian Agama Propinsi & Kabupaten, Direktorat Jendral Pendidikan Islam.

4. Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas)

a. Pengertian Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas)

Wadah kegiatan pembinaan bagi pengawas yaitu Pokjawas. Pokjawas secara garis besar dibentuk sebagai wadah untuk melaksanakan kegiatan pembinaan profesi pengawas dalam menjalankan tugasnya. Adapun tugas pengawas yaitu meningkatkan kerjasama baik secara fungsional maupun koordinatif di lingkungan Kementerian Agama pada tingkat Nasional, provinsi dan kabupaten/kota. Adapun kegiatan pertemuan Pokjawas secara detail dijelaskan pada Bab XI tentang Pokjawas pasal 16 ayat 1-3 terdiri dari pertemuan pada tingkatan nasional, propinsi dan kabupaten/kota. Pada tingkat nasional diselenggarakan minimal satu kali dalam setahun dengan agenda memberikan masukan pada menteri berkaitan kebijakan berkaitan mata pelajaran PAI pada satuan pendidikan.

Pada tingkat propinsi diadakan minimal dua kali dalam satu tahun. Adapun agenda dari pertemuan berkaitan dengan penyiapan saran secara teknis berkaitan kebijakan PAI pada setiap propinsi mereka. Sedangkan pertemuan Pokjawas pada tingkat Kabupaten/Kota diselenggara rutin setiap bulan. Agenda kegiatan berkaitan dengan perumusan rencana, implementasi maupun teknis evaluasi program pengembangan profesionalisme pengawas PAI di sekolah.

Berdasarkan berbagai keterangan diatas dapat dipahami, bahwa Pokjawas merupakan wadah kegiatan bagi pengawas PAI di lingkungan Kementerian Agama dalam rangka memaksimalkan kerjasama antar pengawas untuk melaksanakan kegiatan koordinasi dan fungsional.

b. Tujuan, Fungsi dan Peran Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) PAI

Tujuan, fungsi dan peran dari kelompok kerja pengawas (Pokjawas) PAI secara detail dan terinci telah tercantum pada AD ART Pokjawas PAI. Adapun tujuan dari Pokjawas tercantum pada pasal 7 antara lain:

- 1) Upaya peningkatan kompetensi pengawas PAI professional
- 2) Upaya untuk meningkatkan diri sebagai pengawas PAI bermartabat
- 3) Wadah bagi profesi pengawas PAI yang kredibel dan sejahtera
- 4) Penggerak terdepan dalam peningkatan mutu PAI di sekolah.

Sedangkan fungsi dari Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) PAI sebagaimana tercantum pada pasal 8 antara lain sebagai berikut:

- 1) Lembaga yang berfungsi untuk menyampaikan informasi, aspirasi bagi pengawas PAI.
- 2) Lembaga yang berfungsi untuk meningkatkan profesionalisme pengawas PAI.
- 3) Lembaga yang berfungsi untuk mempertimbangkan calon pengawas PAI

Adapun peran dari Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) PAI sebagaimana tercantum pada pasal 9 antara lain sebagai berikut:

- 1) Pokjawas berperan sebagai fasilitator untuk menginformasikan kebijakan pemerintah berkaitan dengan pendidikan kepada pangawas PAI.
- 2) Pokjawas berperan sebagai fasilitator bagi pengawas untuk meningkatkan karir baik berupa kenaikan pangkat, penghargaan dan lainnya.
- 3) Pokjawas berperan sebagai pelindung bagi pengawas dalam menjalankan profesinya.

Berdasarkan tujuan, fungsi dan peran Pokjawas tersebut, lembaga ini memiliki kontribusi bagi pengawas PAI dalam menjalankan tugas kepengawasan. Hal ini dimaksudkan agar mereka mampu bekerja secara professional dan mampu meningkatkan kompetensi guru PAI di sekolah maupun madrasah.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian berikut ini merupakan penelitian relevan dengan penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Adapun penelitian berkaitan dengan manajemen program penguatan profesionalisme pengawas pada Pokjawas sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Saeful Arif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme pengawas PAI berkaitan dengan standar kompetensi kepribadian dalam kategori cukup baik yaitu kisaran 67,5 %- 76, 25%, pada standar akademik dalam kategori cukup baik yaitu prosentase antara 60 % -73,75 %, pada standar kompetensi penelitian pengembangan menunjukkan kurang baik yaitu prosentase antara 36,25% - 55% dan pada standar kompetensi social pada kategori cukup baik yaitu prosentase antara 63,75% dan 71,25%. Persamaannya, kedua sama-sama membahas berkaitan membahas profesionalisme pengawas. Perbedaannya pada penelitian sebelumnya bermaksud untuk mengukur profesionalisme pengawas secara kuantitatif, sedangkan ini penelitian ini berfokus pada manajerial Pokjawas dalam meningkatkan profesionalisme pengawas melalui program yang direncanakan.⁵¹
2. Penelitian yang dilakukan oleh Aisyah Maqdisiana, Sumadi, Sowiyah. Hasil penelitian antara lain: a) rekrutmen pengawas madrasah telah sesuai formasi dan dilaksanakan secara transparan serta bertanggungjawab; b) koordinasi antara organisasi pengawas madrasah dengan pengawas berjalan secara baik; c) kompetensi pengawas madrasah telah terpenuhi sesuai dengan ketentuan; d) kompetensi pengembangan dan penelitian pengawas madrasah perlu ditingkatkan; e) SDM pengawas madrasah secara kuantitas dan kualitas perlu ditingkatkan dengan pelatihan-pelatihan sesuai dengan tupoksi pengawas. Persamaannya, keduanya membahas berkaitan pengawas pada lingkup kemenag. Perbedaannya yaitu penelitian sebelumnya fokus pada kinerja pengawas, penelitian ini fokus pada program penguatan profesionalisme pengawas PAI oleh Pokjawas.⁵²
3. Penelitian yang dilakukan oleh Sudirman. Hasil penelitian menunjukkan: a). tata cara perencanaan belum secara jelas menggunakan analisis secara mendalam berkaitan

⁵¹ Saeful Arif . Profesionalisme Pengawas Pendidikan Agama Islam Di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pamekasan. Online Jurnal of *Nuansa*. Vol. 15 No. 1 (Januari – Juni 2018). (Diakses, 8 Desember 2019)

⁵² Aisyah Maqdisiana, . “Profil kinerja pengawas madrasah (studi kasus di Kementerian Agama Kota Bandar Lampung)”. *Tesis*, (Lampung: Universitas Lampung, 2014), 2

estimasi jabatan dan kriteria jabatan yang dibutuhkan oleh organisasi; b).prosedur pengangkatan, penempatan dan pengembangan karier belum sesuai dengan kriteria jabatan yang dibutuhkan oleh organisasi dan belum terkoordinir secara tepat; c) tata cara pengawasan atas kinerja dari pengawas belum sesuai SOP; d) factor pendukung berupa tunjangan jabatan dan sertifikasi. Persamaan penelitian dengan penelitian relevan sebelumnya yaitu fokus pada manajemen pengawas pada lingkup Kementerian Agama tingkat kabupaten. Perbedaannya, penelitian sebelumnya hanya fokus pada manajemen pengawas dan penelitian ini fokus pada manajemen program penguatan profesionalisme pengawas.⁵³

4. Penelitian yang dilakukan oleh Hendri Dunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kasi PAI melakukan: a). kegiatan pembinaan kinerja pengawas PAI dianggarkan pembiayaannya; b) monitoring dan evaluasi pengawas PAI dilakukan berkala dan diupayakan adanya system *reward* bagi yang berprestasi; c) memprogramkan secara rutin kegiatan berkaitan peningkatan kompetensi pengawas PAI; d) memfasilitasi pengawas dalam partisipasi kegiatan kepengawasan. Persamaannya, keduanya membahas berkaitan pengawas pada Kementrian Agama Kabupaten berkaitan peningkatan kinerja. Perbedaannya, penelitian sebelumnya hanya fokus pada upaya Kasi PAI untuk meningkatkan kinerja pengawas PAI, penelitian ini fokus pada program penguatan pada pengawas PAI oleh Pokjawas.⁵⁴

Berdasarkan telaah mendalam atas pustaka dan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya terdapat perbedaan dengan penelitian yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini. Penelitian sebelumnya lebih focus membahas berkaitan dengan kinerja pengawas PAI secara terpisah dan belum membahas berkaitan manajemen program penguatan profesionalisme pengawas oleh Pokjawas baik pengawas PAI pada lingkungan Kementrian Agama tingkat Kabupaten yang detail, terinci dan terstruktur dilaksanakan belum dilakukan studi atau diteliti. Berlandaskan hal-hal tersebut, penelitian ini menarik dan bernilai manfaat atas upaya pengelolaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas.

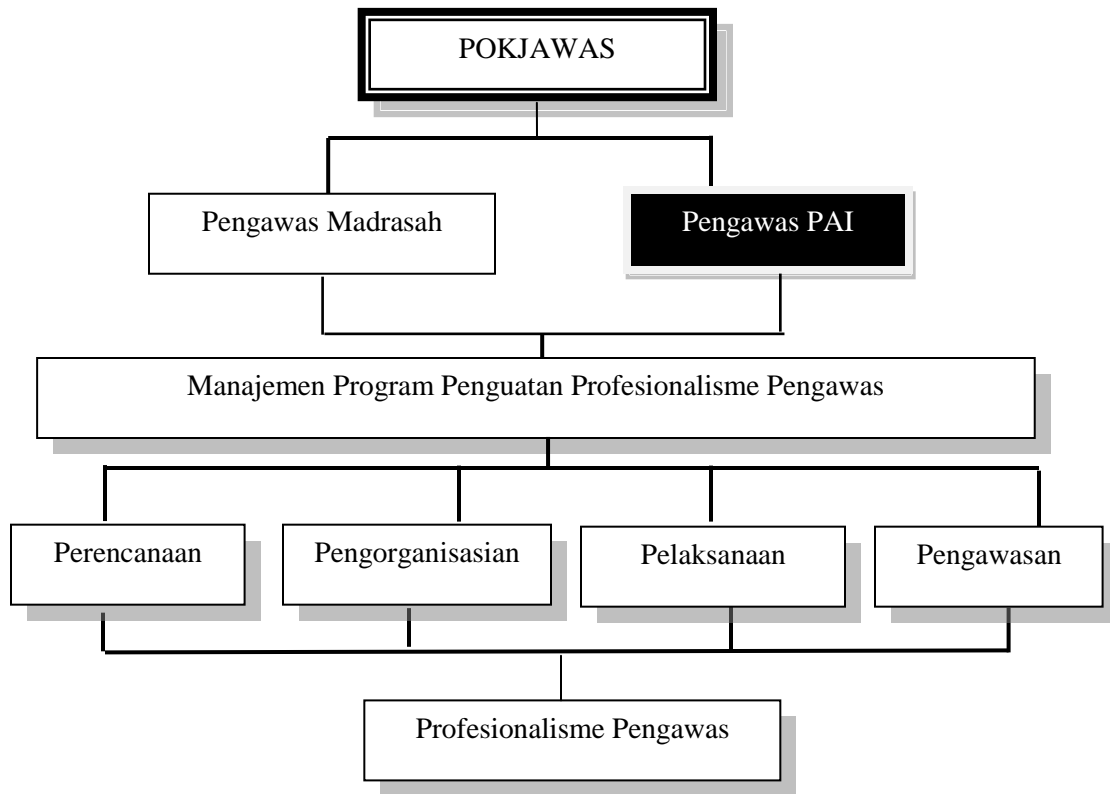
⁵³ Sudirman . “Manajemen Pengawas Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue”. *Tesis*. (Banda Aceh, Universitas Syiah Kuala, 2016), 110

⁵⁴ Sudirman . “Manajemen Pengawas Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue”. *Tesis*. (Banda Aceh, Universitas Syiah Kuala, 2016), 110

C. Kerangka Berpikir

Penelitian ini didasarkan pada pemikiran urgensi manajemen program penguatan profesional pengawas. Pengawas PAI memiliki peranan strategis dalam menjamin mutu pendidikan agama. Pokjawas (Kelompok Kerja Pengawas) Kementerian Agama Kabupaten sebagai wadah pembinaan profesi berperan penting untuk menjalin kerjasama antar pengawas PAI dan pengawas madrasah. Oleh karena itulah perlu adanya manajemen program penguatan profesionalisme pengawas yang meliputi perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI, pengorganisasian program penguatan profesionalisme pengawas PAI, pelaksanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI dan pengawasan program penguatan profesionalisme pengawas PAI.

Manajemen yang tertata secara sistematis pada akhirnya akan melahirkan pengawas profesional yang dapat menjamin mutu lembaga pendidikan pada sekolah secara merata, sistematis dan terorganisir. Adapun skema alur pikir penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 3

Skema Alur Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan secara natural, mendalam dan sesuai dengan kondisi realitas lapangan. Hal ini untuk mendeskripsikan implementasi manajemen program penguatan profesionalisme pengawas PAI pada Pokjawas Kabupaten Cilacap secara wajar dan alami. Penelitian kualitatif dipilih karena lebih menekankan pada makna dari fenomena dan realitas baik individu ataupun institusi.

Adapun pendekatan penelitian ini yaitu studi kasus. Dasar pemilihan studi kasus dikarenakan pendekatan ini menekankan informasi secara mendalam berkaitan fenomena individu, social dan organisasi tertentu tanpa merubah karekteristik, ciri khas dan makna dari berbagai kondisi maupun peristiwa manajerial.⁵⁵ Pendekatan ini juga sebagai cara untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan kontemporer dan mengkaji sesuatu secara mendalam, holistik dari fenomena social dalam realitas kehidupan. Suharsimi Arikunto menekankan pada pelaksanaan penelitian secara komprehensif dan sistematis pada institusi ataupun organisasi.⁵⁶

Pendekatan ini dipilih dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen program penguatan profesionalisme pengawas pada Pokjawas di Kabupaten Cilacap. Pemahaman secara mendalam dan radik diharapkan dapat menggali potensi dan mengembangkan pengawas PAI secara professional.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yaitu Pokjawas Kementrian Agama Kabupaten Cilacap. Dipilih sebagai tempat penelitian, karena belum ada penelitian terkait hal tersebut sebelumnya dan memiliki karakteristik unik dalam implementasi manajemen program penguatan pengawas PAI yang jarang dilaksanakan oleh Pokjawas lainnya. Adapun waktu penelitian akan dilaksanakan pada 17 September s.d 16 Desember 2020.

⁵⁵ Robert. K Yin. *Studi kasus, desain dan metode*. (Jakarta Raja Grafindo Persada; 2006),46.

⁵⁶ Suharsimi Arikunto *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktek*, Edisi Revisi. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 185.

C. Data dan Sumber Data

Objek penelitian ini adalah program penguatan profesionalisme pengawas PAI pada Pokjawas Kabupaten Cilacap. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala Kemenag, Pengurus Pokjawas dan pengawas PAI. Pemilihan narasumber dengan teknik *purposive sampling*. Pemilihan didasarkan bahwa mereka memahami berkaitan program penguatan profesionalisme pengawas PAI. Adapun rincian pemilihan sumber data penelitian sebagai berikut:

1. Kepala Kemenag Kabupaten Cilacap. Hal ini untuk mendapatkan informasi berkaitan program penguatan profesionalisme pengawas yang dilaksanakan oleh Pokjawas dan perannya dalam mendukung kegiatan pengawas.
2. Pengurus Pokjawas Kabupaten Cilacap. Hal ini untuk mendapatkan informasi dan data tentang program penguatan profesionalisme pengawas secara detail beserta kegiatan pendukung dan pengambatnya.
3. Pengawas PAI Kabupaten Cilacap. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui informasi berkaitan pelaksanaan program penguatan profesionalisme oleh Pokjawas bagi pengawas PAI.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan beberapa cara antara sebagai berikut ini:

1. Wawancara.

Wawancara dipergunakan untuk mengungkapkan berbagai sikap dan perasaan narasumber terhadap implementasi manajemen program penguatan profesionalisme pengawas pada Pokjawas dari berbagai aspek baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan serta harapan mereka. Wawancara dilakukan terhadap kepala Kemenag, Pengurus Pokjawas dan pengawas PAI. Wawancara dilakukan dalam bentuk yaitu wawancara *open-ended*. Wawancara dengan *open-ended* dilakukan dengan cara peneliti menanyakan berbagai hal berkaitan tata kelola program penguatan profesionalisme pengawas pada Pokjawas. Peneliti dapat meminta narasumber untuk menyampaikan pendapatnya sendiri berkaitan permasalahan penelitian tersebut.

Wawancara dilakukan dengan cara membuat perjanjian terlebih dahulu dengan narasumber atau bergantung kesediaan narasumber. Hasil wawancara dicatat dan diberi keterangan tempat, waktu pelaksanaan dan kode. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah dalam penyusunan laporan penelitian.

2. Observasi.

Observasi dimaksudkan untuk mendapatkan berbagai hal berkaitan kegiatan program penguatan profesionalisme pengawas. Peneliti memfokuskan pada implementasi manajemen program penguatan profesionalisme pengawas pada Pokjawas.

Sasaran dari observasi berupa aktivitas, kegiatan rutin dan program penguatan profesionalisme pengawas. Observasi ini berfungsi untuk memastikan kebenaran wawancara dan memperjelas hal-hal yang belum dipahami secara detail dalam wawancara. Pada saat observasi, peneliti menyiapkan alat bantu berupa buku catatan, alat perekam untuk membantu mendeskripsikan kondisi riil. Hasil observasi ditulis secara deskriptif dan direfleksi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik yang digunakan untuk mendukung dan melengkapi data wawancara dan observasi. Dokumen dapat berupa dokument personal ataupun dokumen kelembagaan. Dokumen personal berupa surat tugas, autobiografi dan lainnya.

Teknik dokumentasi berfungsi sebagai data pendukung dan pelengkap dari data primer yang diperoleh dari wawancara dan pengamatan. Dokumen meliputi dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi bersifat pribadi semisal surat penugasan, autobiografi dan lainnya. Adapun dokumen kelembagaan berupa dokumen internal, surat-surat resmi dan lainnya.⁵⁷

Teknik dokumentasi berupa dokumen pendukung dan pelengkap. Dokumen dalam penelitian ini berupa: 1) profil Pokjawas Kabupaten Cilacap; 2) program kerja Pokjawas Kabupaten Cilacap; 3) data PAI; 4) program penguatan profesionalisme pengawas dan lainnya. Selain beberapa dokumen tersebut, peneliti akan

⁵⁷ Bogdan, R. C., Biklen, S. K. *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. (Boston: Allyn & Bacon, 1992), 92-102.

mendokumentasikan sendiri terhadap objek yang dapat mendukung penelitian ini baik berupa gambar/ foto dan lainnya.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan setelah data telah terkumpul dengan cara melakukan analisis atas data yang diperoleh secara seksama. Penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman⁵⁸ antara lain sebagai berikut:

1. Reduksi data. Langkah reduksi data dalam penelitian ini yaitu memilah data yang tidak sesuai dan memilih data yang berkesesuaian dengan tema penelitian kemudian diberikan kategorisasi, penggolongan pada hal tertentu dan membuang data yang tidak diperlukan. Selanjutnya data yang telah direduksi diberikan gambaran secara rinci, sistematis dan spesifik untuk mempermudah dalam analisis.
2. Penyajian Data. Langkah dalam penyajian data dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk uraian deskriptif baik berupa table, gambar, bagan secara sistematis. Hal ini dilakukan untuk memperjelas kaitan satu data dengan lainnya untuk selanjutnya disimpulkan untuk menjawab masalah dalam penelitian.
3. Penarikan Kesimpulan. Langkah penarikan kesimpulan dalam penelitian ini yaitu kesimpulan sementara dilakukan pada saat proses penelitian dan pada akhir penelitian. Kesimpulan akhir dilakukan secara cermat, sistematis dan dilakukan verifikasi agar hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara benar.

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan 4 kriteria yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.⁵⁹ Secara detail dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Kredibilitas. Pengecekan kredibilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan 3 cara yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik dan member check. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek berbagai sumber antara lain kepala Kemenag, pengurus Pokjawas dan pengawas PAI. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara pengecekan data yang diperoleh melalui wawancara, pengamatan dan

⁵⁸ Miles, M.B., & Huberman, A.M. *Qualitatif data analysis: An expanded sourcebook*. (London: Sange Publication, 1994), 21

⁵⁹ Lincon, Y. & Guba, E.G. *Naturalistic inquiry*. (Baverly Hills: California Sage Publication, 1985), 23.

dokumentasi. *Member check* dilakukan dengan cara mengecek data kepada narasumber pada waktu wawancara ataupun meneliti secara seksama hasil dari wawancara.

2. Transferabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan uraian secara rinci berkaitan dengan program penguatan profesionalisme pengawas PAI pada Pokjawas. Hal ini dimaksudkan agar hasil penelitian ini dapat diterapkan pada pengawas PAI di Pokjawas daerah lainnya.
3. Dependabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara melakukan pengecekan ulang seluruh proses penelitian. Oleh karena itulah ahli pada bidang penelitian berkaitan dengan program penguatan profesionalisme pengawas PAI pada Pokjawas.
4. Konfirmabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara meminta persetujuan kepada berbagai pihak atas berbagai temuan dalam penelitian. Hal ini untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar dan objektif.

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

1. Identitas

Nama	:	Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kabupaten Cilacap
Alamat	:	Kantor Induk : Kementerian Agama Kabupaten Cilacap Jl, Perwira No. Kabupaten . Cilacap
Sekretariat	:	Jl. Panjaitan No. 44 Cilacap
Kabupaten	:	Cilacap
Prop insi	:	Jawa Tengah
Email	:	poklawascilacap@gmail.com
Web	:	pokjawascilacap.blogspot.com

2. Visi Misi Pokjawas

a. Visi Pokjawas

“Terwujudnya Pelaksanaan Pendidikan Agama Islam di Sekolah dan Penyelenggaraan Pendidikan di Madrasah yang Kondusif, Efektif, dan Inovatif”.⁶⁰

b. Misi Pokjawas

- 1) Memposisikan Pengawas sebagai Pejabat Fungsional yang memiliki fungsi strategis dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di Madrasah dan Pendidikan Agama Islam di sekolah.
- 2) Meningkatkan profesionalisme pengawas madrasah dan pendidikan agama Islam
- 3) Memberdayakan pengawas madrasah dan pendidikan agama Islam sesuai tugas dan fungsinya.

⁶⁰ Tim Pokjawas. Program Kerja Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Kementerian Agama Kabupaten Cilacap tahun 2018-2021

- 4) Memberdayakan IGRA, KKMI, MTS, MA, MGMP, KKG MI, KKG MTS, KKG MA dan KKG- PAI.

3. Struktur Pengurus Pokjawas

NO	NAMA	JABATAN DALAM DINAS	JABATAN DALAM ORGANISASI
1.	H. Imam Thobroni S.Ag, MM	Kepala Kankemenag	Pembina
2.	H. Makmur Khoiruddin, SH, M.Pd.I	KASI PEMNA	Penasehat
3.	Nasrun Anwar Hidayat, MSI	KASI PAIS	Penasehat
4.	H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, MM	Pengawas PAI SMP, SMA, SMK	
5.	Adiyanto, S.Ag, M.Pd	Pengawas RA, MI	Ketua I
6.	Widodo, S.Ag, MM	Pengawas PAI TK, SD	Ketua II
7.	Makhasin, S.Pd.I	Pengawas PAI TK, SD	Sekretaris I
8.	Drs.Ucok Nuul Imanto, M.Pd	Pengawas PAI SMP, SMA, SMK	Sekretaris II
9.	Siti Nurhayati, S.Ag	Pengawas RA, MI	Bendahara I
10.	Hj.Khamidah, S.Pd.I	Pengawas PAI TK, SD	Bendahara III
11.	Umar Fatoni, S.Ag, M.Pd	Pengawas RA, MI	Koordinator Bidang Program, Laporan dan Evaluasi Madrasah
12.	Drs. Maryanto, M.Pd	Pengawas PAI TK, SD	Koordinator Bidang Program, Laporan dan Evaluasi PAI
13.	Drs. H. Rusmo, M.Pd.I	Pengawas PAI SMP, SMA, SMK	Koordinator Bidang Peningkatan Kompetensi Pengawas PAI
14.	Dra. Hj. Umniyati, MSI	Pengawas MTs, MA	Koordinator Bidang Peningkatan Kompetensi Pengawas Madrasah
15.	Hj. Hayati Mukarromah, S.Pd.I	Pengawas MTs, MA	Koordinator Bidang Kesejahteraan dan Sosial
16.	Muntako, S.Ag	Pengawas PAI TK, SD	Koordinator Bidang Kesejahteraan dan Sosial

4. Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas)

Pengawas sekolah merupakan salah satu tenaga kependidikan yang memegang peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di madrasah maupun PAI di Sekolah. Peraturan Pemerintah no 74 tahun 2008 tentang guru dalam pasal 15 ayat 4 dinyatakan pengawas adalah guru yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan, dengan tugas pembimbingan, dan pelatihan professional guru dan penilaian. Agar pengawas sekolah dapat melaksanakan tugas dan peran dengan baik maka sebelum melaksanakan tugas harus menyusun program kerja pengawas sekolah tahunan dan semesteran.

Pokjawas (Kelompok Kerja Pengawas) kabupaten Cilacap merupakan sebuah organesasi, sebuah wadah bagi bagi para pengawas baik PAI atau Madrasah dalam satu kabupaten/ kota dalam rangka meningkatkan profesionalitas dan kinerja pengawas Madrasah dan pengawas PAI pada Sekolah, serta efektifitas pengawasan (PMA 2/2012). Maka dengan adanya Pokjawas pada kabupaten/ kota merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dielakkan, dan peran aktif setiap pengawas dalam wadah tersebut menjadi sangat penting.

Dengan adanya Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) ini diharapkan dapat mempermudah koordinasi dan kerjasama antar sesama pengawas .

- a. Menyamakan visi, misi, dan persepsi dalam melaksanakan tugas-tugas kepengawasan baik di sekolah umum maupun di madrasah.
- b. Menyalurkan ide/ gagasan, pendapat, harapan dan keluhan terhadap berbagai persoalan pengawasan yang dihadapi.
- c. Meningkatkan profesionalisme dan wawasan kepengawasan bagi setiap anggota.

Untuk melaksanakan tujuan tersebut, Pokjawas Cilacap telah berupaya mengatur, menata dan mengkoordinasikan pada pengawas agar lebih profesional. Peran Pokjawas ini sangat penting karena selain memberi masukan kepada Kasi PAIS dan Kasi Madrasah serta Kepada Kepala Kankemenag Kabupaten Cilacap untuk menempatkan seorang Pengawas juga memberi arahan, masukan, dorongan dan bekal untuk melaksanakan tugasnya *sebagai* pengawas. Sehingga diharapkan pengawas dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik, penuh kesungguhan dan dapat dipertanggungjawabkan.

5. Landasan Hukum

- a. Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- b. Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
- c. Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 32 tahun 2013;
- d. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah;
- e. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya;
- f. Peraturan Menteri Agama No. 2 tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah yang diubah dengan Peraturan Menteri Agama No. 31 tahun 2013.
- g. Peraturan Menteri Agama No. 13 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.
- h. Pedoman Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas).

B. Manajemen Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD Pada Pokjawas Kabupaten Cilacap

1. Perencanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD

Perencanaan program dalam pengelolaan lembaga memiliki peran penting guna memberi dasar yang kuat untuk mencapai tujuan institusi. Perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI di Kabupaten diwujudkan dalam bentuk:

a. Program Unggulan Pokjawas

Program Unggulan Pokjawas PAI Kabupaten Cilacap menurut Adib Rahmat Sa'dani⁶¹ antara lain sebagaimana disampaikan berikut:

Pokjawas Kabupaten Cilacap dalam meningkatkan mutu pengawas dengan Program unggulan Pokjawas PAI Cilacap untuk tahun ini adalah Workshop/Pelatihan Peningkatan dan Penguatan kompetensi Pengawas PAI dalam Supervisi Manajerial yang dirasa masih perlu. Kemudian program Pengawas 'Melek' Teknologi Informasi. Agar para pengawas tidak tertinggal cepatnya informasi dan siap dengan sajian aneka aplikasi berkaitan dengan Tugas dan fungsi Pengawas.

Berdasarkan kutipan diatas dapat dipahami bahwa program unggulan dalam meningkatkan kualitas pengawas PAI antara lain: 1). Workshop/ pelatihan peningkatan dan penguatan kompetensi Pengawas PAI dalam supervisi manajerial; 2). Peningkatan kemampuan dalam teknologi informasi. Hal ini dimaksudkan untuk menyiapkan pengawas dengan berbagai aplikasi yang mendukung tugas dan fungsi pengawas secara maksimal.

Pendapat lain disampaikan oleh Drs. Maryanto, M.Pd⁶² selaku pengawas PAI pada sekolah sebagai berikut:

Program di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme Pengawas PAI SD antara lain: a. Mengadakan latihan latihan keprofesional isme Pengawas dan Guru; b. Selalu mengirimkan Pengawas untuk mengikuti Diklat dari tk kab.provinsi dan pusat / Nasional; c. Mengadakan berbagai lomba yang mendukung keprofesional Guru PAI SD

Berdasarkan pendapat diatas bahwa dalam rencana program penguatan profesionalisme pengawas dilakukan bentuk kegiatan antara lain:

⁶¹ Wawancara Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd tanggal 10 Oktober 2020

⁶² Wawancara Drs. Maryanto, M.Pd tanggal 9 Oktober 2020

- 1) Pelatihan profesionalisme pengawas dan guru;
- 2) Diklat bagi pengawas dari berbagai tingkat. Pada tingkat kabupaten, propinsi dan pusat/nasional.
- 3) Perlombaan untuk meningkatkan profesionalisme pengawas PAI SD.

Pendapat senada disampaikan oleh Siti Nurhayati, S.Ag⁶³ selaku pengawas PAI SD sebagai berikut: “Program penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap terdiri dari 3 hal yaitu diklat, workshop dan bimtek (bimbingan teknis)”. Pendapat ini secara garis besar menitikberatkan bahwa dalam program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD dilakukan dengan tiga cara:

- 1) Pendidikan dan pelatihan (diklat)
- 2) Workshop
- 3) Bimbingan teknis (bimtek)

Pendapat sedikit berbeda disampaikan oleh Adiyanto, S.Ag, M.Pd⁶⁴, pengawas PAI dan menjabat sebagai wakil Pokjawas kabupaten Cilacap sebagai berikut:

Program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap berupa workshop Kepengawasan Manajerial dan Akademik. Profesionalisme pengawas dalam kaitan kepengawasan manajerial dan akademik menjadi unggulan kami.

Pendapat diatas memfokuskan pada kegiatan workshop kepangawasan manajerial dan akademik dalam upaya meningkatkan profesionalisme pengawas PAI SD. Pendapat lain disampaikan oleh Muntako, S.Ag⁶⁵ selaku pengawas PAI sebagai berikut:

Program untuk meningkatkan profesionalisme pengawas PAI SD yaitu: 1) Pembinaan pengawas PAI baik oleh Kasi PAIS maupun ketua Pokjawas secara intensif; 2).Pemberdayaan pengawas PAI untuk memperkuat tupoksi pengawas; 3). Rasio dan volume tugas kewilayahan pengawas PAI dipetakan sesuai standar kelayakan.

Pendapat diatas secara garis besar menitikberatkan rencana peningkatan profesionalisme pengawas PAI SD pada beberapa hal:

⁶³ Wawancara Siti Nurhayati, S.Ag tanggal 28 September 2020

⁶⁴ Wawancara Adiyanto, S.Ag, M.Pd tanggal 10 Oktober 2020

⁶⁵ Wawancara Muntako, S.Ag tanggal 19 Oktober 2020

- 1) Pembinaan pengawas PAI secara intensif oleh Kasi PAIS dan ketua Pokjawas.
- 2) Pemberdayaan pengawas PAI dengan memahami tupoksi pengawas secara tepat.
- 3) Pemetaan rasio dan volume tugas kewilayahan secara cermat dan tepat.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas berkaitan perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Workshop/Pelatihan Peningkatan dan Penguatan kompetensi Pengawas PAI dalam Supervisi Manajerial;
- 2) Peningkatan kemampuan dalam teknologi informasi.
- 3) Diklat bagi pengawas dari berbagai tingkat. Pada tingkat kabupaten, propinsi dan pusat/nasional.
- 4) Perlombaan untuk meningkatkan profesionalisme pengawas PAI SD.
- 5) Bimbingan teknis (bimtek)
- 6) Pembinaan pengawas PAI oleh Kasi PAIS dan ketua Pokjawas.

Hal ini diperkuat dengan dokumentasi dari program kerja Pokjawas Kabupaten Cilacap dalam kaitannya peningkatan kompetensi sebagai berikut:

- 1).Mengupayakan pembinaan peningkatan kualitas layanan supervisi akademik dan manajerial bagi setiap pengawas; 2). Mengupayakan optimalisasi peningkatan profesi, tugas dan peranan pengembangan diri pengawas dalam keberadaan Pokjawas di tingkat kabupaten; 3). Penyertaan dalam diklat, Workshop dan seminar; 4). Studi banding dan lokakarya pendidikan; 5). Melaksanakan pembinaan guru pendidikan agama Islam dan sekolah/Madrasah; 6). Mengupayakan pembinaan peningkatan kemampuan profesionalitas, kinerja dan produktivitas pengawas dalam membina guru melalui IGRA, FKGTK, KKG, MGMP dan K3M; 7). Melaksanakan workshop pengembangan kurikulum pihak sekolah dan madrasah; 8). Melaksanakan pelatihan komputer/TIK⁶⁶

Berdasarkan kutipan tersebut secara jelas bahwa fokus program kerja pada beberapa hal:

- 1) Fokus pada peningkatan kualitas layanan supervisi akademik dan manajerial.
- 2) Fokus pada pengembangan diri pengawas.

⁶⁶ Program Kerja Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) Kementerian Agama Kabupaten Cilacap Tahun 2018 - 2021

- 3) Fokus pada peningkatan ketrampilan individual melalui workshop, seminar, diklat dan lainnya.
- 4) Fokus pada peningkatan pelatihan komputer dan TIK.

Secara rinci perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas di Kabupaten Cilacap dapat digambarkan pada program kerja Pokjawas pada Bidang Peningkatan kompetensi pada table berikut:

Tabel 1
Rencana Kerja Pokjawas Kabupaten Cilacap tahun 2018-2021
Bidang Peningkatan Kompetensi

Bidang Program	Kegiatan	Target	Sasaran	Sumber Dana	Rencana Pelaksanaan
Bidang Peningkatan Kompetensi	a. Mengupayakan pembinaan pengembangan profesi kemampuan penyusunan program, laporan pelaksanaan dan analisa hasil pelaksanaan program supervisi beserta juknis dan instrument bagi pengawas	Terselenggarakan pembinaan pengembangan profesi kemampuan penyusunan program, laporan pelaksanaan dan analisa hasil pelaksanaan program supervisi beserta juknis dan instrumennya bagi pengawas	Pokjawas Kabupaten	Pokjawas Kabupaten	Sepanjang tahun periode
	b. Mengupayakan optimalisasi peningkatan profesi, tugas dan peranan pengembangan diri pengawas	Optimalisasi peningkatan profesi, tugas dan peranan pengembangan	Pokjawas Kabupaten	Pokjawas Kabupaten	Sepanjang tahun periode

	dalam keberadaan Pokjawas pada tingkat kabupaten	gan diri pengawas dalam keberadaan Pokjawas di kabupaten			
	c. Penyertaan dalam diklat, workshop dan seminar	Keikutsertaan pengawas dalam diklat, workshop dan seminar	Pokjawas Kabupaten	Pokjawas Kabupaten, Balai Diklat dll	Sesuai kebutuhan
	d. Melaksanakan studi banding dan lokakarya pendidikan	Terlaksananya studi banding dan lokakarya pendidikan	Pokjawas Kabupaten	Pokjawas Kabupaten, Bantuan anggota	Tiga Tahun sekali
	e. Melaksanakan pembinaan Guru. Pendidikan Agama Islam dan sekolah/ Madrasah	Terlaksananya pembinaan Guru. Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah	Pokjawas Kabupaten, Pengawas GPAl, Guru Madrasah	Pokjawas Kabupaten, Bantuan lain	Sepanjang tahun periode
	f. Mengupayakan pembinaan peningkatan kemampuan profesionalitas, kinerja dan produktivitas pengawas dalam membina guru melalui IGRA, FGTK, KKG, MGMP dan K3M	Adanya pembinaan peningkatan kemampuan profesionalitas, kinerja dan produktivitas pengawas dalam membina guru	Pokjawas Kabupaten, IGRA, FGTK, KKG, MGMP dan K3M	Pokjawas Kabupaten	Sepanjang tahun periode

		melalui IGRA, KKG, MGMP dan K3M			
	g. Menyiapkan instrument administrasi guru agama Islam Madrasah/ Sekolah dan	Tersedianya instrument administrasi guru agama Islam Madrasah/ Sekolah dan	Pengawas, Kepala Madrasah, Guru		Awal Tahun

Berdasarkan tabel 1 dapat digambarkan rencana program penguatan pengawas PAI. Adapun program yang menjadi focus Pokjawas berupa peningkatan kualitas layanan supervise akademik dan manajerial, pembinaan pengembangan profesi kemampuan penyusunan program dan pelaporan, optimalisasi peningkatan profesi dan pengembangan diri pengawas, penyertaan diklat, workshop, seminar, studi banding dan lokakarya dan berupaya untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme dan produktivitas pengawas dalam melakukan pembinaan guru serta membekali pengawas untuk menyusun instrument kepengawasan secara online. Adapun rencana kegiatan penguatan profesionalisme secara detail dapat digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 2
Jadwal Kegiatan Pokjawas
Tahun Pelajaran 2018-2021

Bidang Program	Materi Kegiatan	Jadwal Kegiatan											
		Juli	Agt	Sept	Okt	Nop	Des	Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun
Bidang Peningkatan Kompetensi	Kegiatan Mengupayakan pembinaan pengembangan profesi kemampuan penyusunan program, laporan pelaksanaan dan analisa hasil pelaksanaan program supervisi beserta juknis dan instrument bagi pengawas												
	Mengupayakan pembinaan pengembangan profesi kemampuan												

penyusunan program, laporan pelaksanaan dan analisa hasil pelaksanaan program supervisi beserta juknis dan instrument bagi pengawas												
Mengupayakan optimalisasi peningkatan profesi, tugas dan peranan pengembangan diri pengawas dalam keberadaan Pokjawas pada tingkat kabupaten												
Penyertaan dalam diklat, workshop dan seminar												
Melaksanakan studi banding dan lokakarya pendidikan												Tahun 2021

	Melaksanakan pembinaan Guru. Pendidikan Agama Islam dan sekolah/ Madrasah												
	Mengupayakan pembinaan peningkatan kemampuan profesionalitas , kinerja dan produktivitas pengawas dalam membina guru melalui IGRA, FGTK, KKG, MGMP dan K3M												
	Menyiapkan instrument administrasi guru agama Islam Madrasah/ Sekolah dan												

b. Program Prioritas Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI

Program prioritas di Pokjawas dalam rangka program penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap menurut Widodo, S.Ag, MM⁶⁷:

Menurut saya disamping program di pokjawas udah baik sudah bisa dilaksanakan.Tapi perlu juga progam yang istilahnya kata pak Kasi itu ngopi bareng perlu di ambil juga sebagai program pokjawas.Kenapa harus dicopy sebab di sana sebenarnya antar pengawas bisa diskusi apa yang telah dilaksanakan dan apa yang akan dilaksanakan ke depan. Karena majunya pendidikanan disekolah dan dilaksanakannya pendidikan agama oleh anak disekolah besar pula peranan pengawas untuk ikut campur.Dalam arti bimbingan dan pantauan dari pengawas.

Prioritas program berdasarkan pendapat diatas yaitu peningkatan intensitas diskusi antar pengawas. Hal ini dimaksudkan agar antar pengawas mendiskusikan berbagai permasalahan di sekolah dan berupaya memajukan sekolah peran aktif pengawas dalam pembimbingan dan pemantauan. Sedangkan menurut Adib⁶⁸ prioritas program penguatan profesionalisme pengawas PAI sebagai berikut:

Yang menjadi prioritas dalam penyusunan dan perencanaan program Pokjawas Kabupaten Cilacap berdasarkan kebutuhan para pengawas PAI SD dalam menjalankan tugas, terkait kompetensi supervisi akademik, manajerial, evaluasi pendidikan dan sebagainya yang masih terkait dengan Tusi Pengawas. Untuk saat ini adalah mmbekali para pengawas baru dengan kemampuan supervisi manajerial seperti amanat Dirjen Pendis No, 1111 tahun 2019

Prioritas program perencanaan penguatan profesionalisme pengawas berdasarkan pendapat diatas antara lain terdiri;

- 1) Peningkatan kompetensi supervisi akademik
- 2) Peningkatan kompetensi manajerial
- 3) Peningkatan kemampuan evaluasi pendidikan
- 4) Peningkatan kemampuan supervisi manajerial

Sedangkan Siti Nurhayati, S.Ag selaku pengawas PAI SD menyampaikan berkaitan prioritas program sebagai berikut:

Prioritas progam antara lain; 1) Pembinaan empat kompetensi guru, 2) Pembinaan adminitrasi perencanaan pembelajaran; 3) Pembinaan pengembangan pembelajaran dan Pembinaan media pembelajaran; 4) Pembinaan penilaian; 5)

⁶⁷ Wawancara Widodo, S.Ag, MM tanggal 9 Oktober 2020

⁶⁸ Wawancara Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd tanggal 10 Oktober 2020

Dilakukan dengan kunjungan ke sekolah (monitoring atau supervisi); 6) Dilaksanakan bersama KKG.

Program prioritas penguatan profesionalisme pengawas berdasarkan pendapat diatas antara lain terdiri:

- 1) Pembinaan kompetensi guru;
- 2) Pembinaan administrasi rencana pembelajaran
- 3) Pembinaan pengembangan pembelajaran dan media pembelajaran
- 4) Pembinaan pada administrasi penilaian
- 5) Pembinaan pada administrasi monitoring dan supervisi.
- 6) Pembinaan bersama KKG.

Sedangkan Adiyanto, S.Ag, M.Pd⁶⁹ selaku wakil Pokjawas berpendapat berkaitan program prioritas peningkatan profesionalisme pengawas PAI dengan mengatakan: “Penyusunan program Kepengawasan dan pembuatan instrument kepengawasan”. Pendapat ini secara garis besar terdiri dari:

- 1) Penyusunan program kepengawasan
- 2) Penyusunan instrument kepengawasan

Berdasarkan berbagai pendapat dapat disimpulkan bahwa prioritas program penguatan profesionalisme pengawas PAI sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kompetensi supervisi akademik
- 2) Peningkatan kemampuan supervisi manajerial
- 3) Peningkatan kompetensi manajerial
- 4) Peningkatan kemampuan evaluasi pendidikan
- 5) Penyusunan program kepengawasan
- 6) Penyusunan instrument kepengawasan
- 7) Peningkatan intensitas diskusi antar pengawas
- 8) Pembinaan kompetensi guru;
- 9) Pembinaan administrasi rencana pembelajaran
- 10) Pembinaan pengembangan pembelajaran dan media pembelajaran

⁶⁹ Wawancara Adiyanto, S.Ag, M.Pd tanggal 10 Oktober 2020

- 11) Pembinaan pada administrasi penilaian
- 12) Pembinaan pada administrasi monitoring dan supervisi
- 13) Pembinaan bersama KKG.

Program prioritas peningkatan profesionalisme pengawas PAI secara detail dapat diperjelas pada tabel berikut:

Tabel 3
Rencana Kerja Pokjawas Kabupaten Cilacap tahun 2018-2021
Bidang Peningkatan Kompetensi

Bidang Program	Kegiatan	Target	Sasaran	Sumber Dana	Rencana Pelaksanaan
Bidang Peningkatan Kompetensi	a. Mengupayakan pembinaan pengembangan profesi kemampuan penyusunan program, laporan pelaksanaan dan analisa hasil pelaksanaan program supervisi beserta juknis dan instrument bagi pengawas	Terselenggaranya pembinaan pengembangan profesi kemampuan penyusunan program, laporan pelaksanaan dan analisa hasil pelaksanaan program supervisi beserta juknis dan instrumennya bagi	Pokjawas Kabupaten	Pokjawas Kabupaten	Sepanjang tahun periode

		pengawas			
	b. Melaksanakan Workshop pengembangan kurikulum pihak sekolah dan madrasah	Terlaksananya Workshop pengembangan kurikulum pihak sekolah dan madrasah	Sekolah/ Madrasah		Awal Tahun
	c. Menyiapkan instrument administrasi guru agama Islam Madrasah/ Sekolah dan pengawas.	Tersedianya instrument administrasi guru agama Islam Madrasah/ Sekolah dan	Pengawas, Kepala Madrasah, Guru		Awal Tahun
	d. Melaksanakan pelatihan pembuatan instrument kepengawasan online	Terlaksananya pelatihan pembuatan instrument kepengawasan online	Pengawas	Pokjawas kabupaten	Tahun 2020

	e. Mengupayakan pembinaan pengembangan profesi bidang kemampuan PTKp (KTI) dan 8 standar pendidikan	Terlaksananya pembinaan pengembangan profesi bidang kemampuan PTKp (KTI) dan 8 standar pendidikan	Pengawas	Pokjawas kabupaten, Balai Diklat, Pokjawas Propinsi, Kabid Kanwil, Kemenag Pusat	Setiap tahun
--	---	---	----------	--	--------------

Pada tabel 3 secara jelas menggambarkan program prioritas penguatan profesionalisme pengawas PAI yang dituangkan dalam bidang peningkatan kompetensi dengan beberapa cara:

- 1) Pembinaan pengembangan profesi kemampuan dalam menyusun program, laporan pelaksanaan dan analisis dari hasil supervisi beserta juknis dan instrument. Adapun sasaran kegiatan yaitu Pokjawas kabupaten dengan pelaksanaan sepanjang periode kepengurusan Pokjawas.
- 2) Pelaksanaan workshop pengembangan kurikulum oleh pihak sekolah ataupun madrasah. Sasaran kegiatan yaitu sekolah/madrasah dengan waktu pelaksanaan awal tahun pelajaran.
- 3) Penyiapan instrument administrasi guru PAI sekolah/ madrasah dan pengawas. Sasaran dari kegiatan yaitu pengawas, kepala madrasah dan guru. Adapun waktu pelaksanaan yaitu awal tahun pelajaran.
- 4) Pelaksanaan pelatihan pembuatan instrument kepengawasan online. Sasaran dari kegiatan ini yaitu pengawas dengan pelaksanaan pada tahun 2020. Adapun sumber dana kegiatan dari Pokjawas kabupaten.

- 5) Pelaksanaan pembinaan pengembangan profesi bidang kemampuan PTKp (KTI) dan 8 standar pendidikan. Sasaran dari kegiatan ini adalah pengawas. Waktu pelaksanaan yaitu setiap tahun dengan anggaran dana bersumber dari Pokjawas kabupaten, Balai Diklat, Pokjawas Propinsi, Kabid Kanwil, Kemenag Pusat.

c. Faktor Pendukung

Adapun faktor pendukung perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI di Kabupaten Cilacap menurut Widodo, S.Ag, MM⁷⁰: “Faktor pendukungnya ya yang paling penting pertama harus ada aturannya dukungan dari stokeholder kemauan dari pengawas otomatis dana harus ada tapi tidak dan bukan yang utama”. Pendapat ini menitikberatkan factor pendukung berupa:

- 1) Aturan pendukung yang jelas
- 2) Kemauan stokeholder pengawas
- 3) Ketersediaan dana

Pendapat senada berkaitan faktor pendukung perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI di Kabupaten Cilacap menurut Adib Rahmat Sa’dani, S. Ag., M. Pd⁷¹ selaku pengawas PAI SD: “Faktor Pendukungnya ketersediaan tenaga (narsum) dan fasilitas, respon dari para pengawas muda”.⁷² Faktor pendukung berdasarkan pendapat diatas yaitu ketersediaan tenaga beserta fasilitas pendukungnya dan kemauan dari pengawas muda. Sedangkan Siti Nurhayati, S.Ag, S.Ag selaku pengawas PAI SD berpendapat: “Adapun faktor pendukung dalam meningkatkan profesionalisme pengawas PAI SD yaitu adanya kantor, organisasi dan kepengurusannya”.⁷³ Pendapat ini menitikberatkan pada 3 hal sebagai factor pendukung antara lain: 1) kantor; 2) organisasi; 3) kepengurusan Pokjawas.

Berkaitan dengan faktor pendukung perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI di Kabupaten Cilacap menurut Drs. Maryanto, M.Pd: “

⁷⁰ Wawancara Widodo, S.Ag, MM tanggal 9 Oktober 2020

⁷¹ Wawancara Adib Rahmat Sa’dani, S. Ag., M. Pd tanggal 10 Oktober 2020

⁷² Wawancara Adib Rahmat Sa’dani, S. Ag., M. Pd tanggal 10 Oktober 2020

⁷³ Wawancara Siti Nurhayati, S.Ag tanggal 28 September 2020

koordinasi pengurus Pokjawas dengan berbagai pihak dalam penganggaran kegiatan”.⁷⁴ Pendapat tersebut menjadikan koodinasi pengurus Pokjawas, pengawas dan dinas berkaitan anggaran sebagai factor pendukung. Pendapat lain disampaikan oleh Adiyanto, S.Ag. M.Pd selaku Wakil Pokjawas Kabupaten Cilacap sebagai berikut:

Adapun aktor pendukung perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI di Kabupaten Cilacap yang menjadi unggulan Pokjawas dalam penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap antara lain : semangat dan etos kerja para pengawas.⁷⁵

Pendapat tersebut menitikberatkan pada 2 aspek pendukung perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI di Kabupaten Cilacap antara lain:

- 1) Kesemangatan dari pengawas
- 2) Etos kerja pengawas

Pendapat senada disampaikan oleh H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, MM⁷⁶ berkaitan faktor pendukung perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI di Kabupaten Cilacap: “faktor pendukungnya adalah semangat dan komitmen kita dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional yaitu mewujudkan manusia Indonesia yang beriman, bertakwa”. Faktor pendukung berdasarkan pendapat diatas berupa:

- 1) Kesemangatan pengawas
- 2) Komitmen pengawas

Pendapat lain berkaitan faktor pendukung disampaikan oleh Muntako, S.Ag⁷⁷ selaku pengawas PAI sebagai berikut:

Faktor pendukung dalam melaksanakan program unggulan: a) regulasi yang berkaitan dengan tupoksi pengawas PAI tersosialisasi secara tepat dan cepat serta bisa dipedomi bersama oleh pengawas PAI; b). keterlibatan pengawas lebih ditingkatkan lagi dalam pengambilan kebijakan dan momen-momen kedinasan.

Pendapat diatas, secara garis besar menyatakan bahwa faktor pendukung perencanaan program sebagai berikut:

⁷⁴ Wawancara Drs. Maryanto, M.Pd tanggal 9 Oktober 2020

⁷⁵ Wawancara Adiyanto, S.Ag, M.Pd tanggal 10 Oktober 2020

⁷⁶ Wawancara H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, MM tanggal 2 Oktober 2020

⁷⁷ Wawancara Muntako, S.Ag tanggal 19 Oktober 2020

- 1) Sosialisasi regulasi berkaitan tupoksi pengawas PAI secara cepat dan tepat.
- 2) Pelibatan pengawas dalam pengambilan kebijakan dan kegiatan kedinasan.

Berdasarkan berbagai paparan diatas berkaitan dengan faktor pendukung dalam perencanaan program profesionalisme pengawas PAI SD sebagai berikut:

- 1) Aturan yang jelas
- 2) Komitmen pengawas
- 3) Ketersediaan tenaga beserta fasilitas pendukungnya
- 4) Kemauan dari pengawas muda
- 5) Organisasi dan kepengurusannya
- 6) Koodinasi pengurus Pokjawas
- 7) Etos kerja pengawas
- 8) Kesemangatan pengawas
- 9) Sosialisasi regulasi secara cepat dan tepat.
- 10) Pelibatan pengawas dalam pengambilan kebijakan

Faktor pendukung diatas secara tertulis terdapat pada dokumentasi kegiatan Pokjawas berupa peraturan dan perundang-undangan yang telah ditentukan oleh pemerintah daerah hingga pusat, tata tertib dan kode etik lembaga, laporan kegiatan, laporan tahunan Pokjawas, notulen rapat dan papan informasi kegiatan.

d. Faktor Penghambat

Perencanaan program profesionalisme mengalami berbagai hambatan. Adapun faktor penghambat Muntako, S.Ag⁷⁸ selaku pengawas PAI sebagai berikut:

Ya jelas menurut saya yang menjadi penghambat itu semua adalah tidak ada kemauan atau adanya rasa kemalasan. 1). malas untuk maju; 2). malas untuk membimbing guru; 3).malas untuk membina guru; 4). malas jika tidak ada uangnya; 5) tidak punya rasa perjuangan; 6) salah pilih. dalam pengangkatan hanya karena kedekatan.

Faktor utama penghambat dalam perencanaan program profesionalisme pengawas berdasarkan pendapat di atas terdiri dari 2 yaitu rendahnya kemauan dan rasa malas. Malas untuk maju, malas untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi dan malas karena

⁷⁸ Wawancara Muntako, S.Ag tanggal 19 Oktober 2020

tidak sesuai dengan ekspektasinya. Adib Rahmat Sa'dani⁷⁹, S. Ag., M. Pd. selaku pengawas PAI berpendapat sebagai berikut: "Faktor Penghambatnya di antaranya ketersediaan waktu dari para pengawas, jarak tempat tugas kepengawasan ke tempat pelatihan". Pendapat ini menekankan pada 2 hal:

- 1) Minimnya waktu dari para pengawas
- 2) Jarak tempat tugas kepengawasan ke tempat pelatihan yang terlalu jauh.

Hal senada disampaikan oleh Adiyanto, S.Ag, M.Pd⁸⁰, wakil ketua Pokjawas sebagai berikut ini:

Adapun faktor penghambat program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap antara lain: Letak Geografis Kab Cilacap yang terlalu luas sehingga jarak pengawas tempat tugas sangat jauh. Kantor pokjawas sangat Jauh.

Faktor penghambat berupa letak geografis Kabupaten Cilacap yang luas dan panjang dan letak kantor Pokjawas yang jauh dari wilayah tugas para pengawas. Hal ini dibenarkan oleh Nurhayati⁸¹. "Sedangkan factor penghambat berupa wilayah tempat tugas yang berbeda, kota, semi kota desa, Dana harus samirun (sami urun) atau iuran bersama secara mandiri". Penghambatnya berupa variatifnya wilayah penugasan berupa desa, semi kota dan kota. Selain itu, anggaran yang harus ditanggung secara mandiri oleh pengawas untuk menyelenggarakan kegiatan Pokjawas. Hal senada disampaikan H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, MM⁸² selaku wakil ketua Pokjawas berikut: "Faktor penghambat selama ini adalah kita harus memutar otak mencari pendanaan sendiri". Faktor pendanaan menjadi kendala utama dalam perencanaan program profesionalisme pangawas. Pendapat lain disampaikan Muntako, S.Ag sebagai beriku:

Faktor penghambat: 1). Regulasi dan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan tupoksi pengawas yang sering berubah-ubah; 2). Belum semua pengawas terlibat dalam pengambilan kebijakan; 3). DIPA Pokjawas belum teranggarkan oleh Kemenag sehingga hampir semua anggaran kegiatan Pokjawas dibiayai secara mandiri.

⁷⁹ Wawancara Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd tanggal 10 Oktober 2020

⁸⁰ Wawancara Adiyanto, S.Ag, M.Pd tanggal 10 Oktober 2020

⁸¹ Wawancara Siti Nurhayati tanggal 28 September 2020

⁸² Wawancara H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, MM tanggal 2 Oktober 2020

Faktor penghambat dalam perencanaan program profesionalisme pangawas berdasarkan kutipan diatas terdiri dari:

- 1) Regulasi dan kebijakan berkaitan pengawas yang berubah-ubah
- 2) Minimnya pengawas terlibat dalam pengambilan kebijakan.
- 3) Minimnya anggaran Pokjawas.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan factor-faktor penghambat dalam perencanaan program profesionalisme pengawas sebagai berikut:

- 1) Regulasi dan kebijakan berkaitan pengawas yang berubah-ubah
- 2) DIPA Pokjawas belum teranggarkan oleh Kemenag
- 3) Jarak tempat tugas kepengawasan ke tempat pelatihan yang terlalu jauh.

Hal ini diperkuat dari rekomendasi pada laporan pengurus Pokjawas Kementerian Agama Kabupaten Cilacap tahun 2018/2019 berikut ini:

1) Dengan banyaknya madrasah/ sekolah di kabupaten Cilacap, perlunya adanya penambahan jumlah Pengawas untuk lebih maksimalnya peran pengawas dalam pembinaan, pemantauan dan supervisi terhadap guru; 2) Perlu memaksimalkan koordinasi dan komunikasi tentang berbagai permasalahan pengawas dan pemberdayaannya agar peran Pengawas di masa yang akan datang bisa diandalkan, antara lain: Pengawas perlu diberikan informasi tentang kebijakan-kebijakan baru dalam perkembangan pendidikan, bahkan harus didahulukan daripada kepala Madrasah, KKM, KKG/ MGMP; Peran Pengawas Madrasah harap terus diberdayakan sebagaimana mestinya. dalam berbagai lomba (Olimpiade MIPA, PORSENI/Aksioma, pembuatan soar UAS, dll), karena pengawas merupakan tangan panjang Penma/PAIS , sehingga informasi itu akan disampaikan ke rapat madrasah atau MGMP dan Perlu diusulkan dana Pokjawas/ Pengawas lewat DIPA kementerian Agama⁸³

Laporan tersebut secara garis besar menerangkan faktor penghambat pada Pokjawas Kabupaten Cilacap antara lain sebagai berikut:

- 1) Perlu penambahan jumlah pengawas dengan bertambahnya jumlah sekolah/ madrasah agar peran pengawas berjalan secara maksimal.
- 2) Perlu memaksimalkan koordinasi dan komunikasi berbagai permasalahan pengawas.

⁸³ Laporan Pengurus Pokjawas Kementerian Agama Kabupaten Cilacap Tahun 2018/2019

- 3) Pengawas perlu diberi informasi berkaitan kebijakan-kebijakan baru.
- 4) Pendanaan Pokjawas belum dianggarkan dalam DIPA.

Faktor penghambat dalam perencanaan program profesionalisme pengawas PAI disebabkan oleh beberapa kebijakan yang belum dilaksanakan secara maksimal. Kebijakan rasio pengawas dan sekolah/madrasah, hambatan dalam komunikasi dan koordinasi, kebijakan yang belum terkomunikasikan secara menyeluruh dan belum adanya kepastian anggaran Pokjawas untuk menjalankan roda organisasi. Kendala lain, pendanaan Pokjawas belum dianggarkan dalam DIPA sehingga kegiatan mengharuskan iuran anggota.

2. Pengorganisasian Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD

a. Pembagian Kerja dan Koordinasi di Pokjawas

Gambaran pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap sebagaimana disampaikan oleh Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd⁸⁴ selaku pengawas PAI sebagai berikut:

Ketua Pokjawas membagi tugas secara proporsional kepada pengurus dan seksi-seksi sesuai bidangnya, kemudian masing-masing bekerja sesuai arahan ketua. Pertama yang mereka kerjakan membuat perencanaan masing-masing, kemudian dipadukan, disinergikan. Dari rencana-rencana tersebut dipilih sebagai program prioritas / unggulan/butuh percepatan karena kebutuhan, terutama yang menunjang Tusi pengawas. Setelah dipilih, kemudian dilaksanakan bersama-sama.

Pembagian tugas dipimpin oleh ketua Pokjawas kepada pengurus dan seksi-seksi berdasarkan bidang tugasnya secara proporsional. Secara rinci dapat digambarkan berikut ini:

- 1) Ketua Pokjawas membagi tugas kepada pengurus berdasarkan bidang tugas mereka.
- 2) Pengurus melaksanakan tugas berdasarkan arahan dari Ketua Pokjawas.
- 3) Penyusunan perencanaan oleh bidang-bidang dalam kepengurusan.
- 4) Pemaduan program antar pengurus.

⁸⁴ Wawancara Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd tanggal 10 Oktober 2020

- 5) Penentuan rencana sebagai program prioritas
- 6) Pelaksanaan program secara bersama-sama.

Disisi lain, Siti Nurhayati, S.Ag selaku pengawas PAI berpendapat berkaitan pembagian kerja pada Pokjawas sebagai berikut: “Pembagian kerja sesuai dengan jenjang kepengawasan (SD, SMP, SMA, MK, MI, MTS, MA)”. Pernyataan ini menegaskan bahwa pembagian kerja pada Pokjawas telah sesuai dengan ketentuan dan jenjang sekolah. Sedangkan Adiyanto, S.Ag, M.Pd selaku Wakil Pokjawas berpendapat sebagai berikut: “dibentuk kordinator yang terdiri dari kordinator Pengawas PAI, dan Kordinator Pengawas madrasah”. Pendapat ini menjelaskan dalam pembagian kerja langkah yang dilakukan antara lain:

- 1) Pembentukan koordianator Pengawas PAI
- 2) Pembentukan koordianator Pengawas madrasah.

Sedangkan Drs. Maryanto, M.Pd selaku pengawas berpendapat berkaitan pembagian kerja sebagai berikut: “sudah berjalan sesuai dengan tugas masing masing bidang di kepokjawasan”. Pendapat ini menyatakan bahwa pembagian kerja telah sesuai dengan tugas pada bidang-bidang kepengurusan pada Pokjawas. Sedangkan H. Imam Thobroni S.Ag, MM⁸⁵ selaku kepada Kemenag Kabupaten Cilacap menyampaikan pendapatnya sebagai berikut:

Kita melakukan pemetaan pengawas untuk penempatan pada daerah tertentu. Tentu hal itu didasarkan dari masukan dari Pokjawas. Hal ini dilakukan melalui rapat oleh pengawas dengan mempertimbangkan berbagai hal dan dipetakan per individu. Kemudian diajukan surat resmi pada Kantor Kemenag Kabupaten Cilacap. Nah kami melihat kompetensi mereka, apakah mereka yang ditempatkan memiliki keunggulan tertentu.? Apakah mereka ditempatkan pada wilayah tertentu, dimana guru PAInya memiliki kemampuan minimalis. Nah itu semua dilakukan berdasarkan pertimbangan pengawas. Pokjawas memiliki peran yang signifikan untuk memberikan masukan berkaitan hal tersebut.

Pendapat ini menyatakan bahwa pembagian tugas berdasarkan berbagai pertimbangan oleh semua pihak. Tahapan yang dilakukan antara lain sebagai berikut:

- 1) Pemetaan pengawas untuk penempatan pada wilayah tertentu didasarkan masukan dari Pokjawas.

⁸⁵ Wawancara H. Imam Thobroni S.Ag, MM tanggal 9 Oktober 2020

- 2) Pengajuan surat resmi kepada Kantor Kemenag Kabupaten Cilacap.
- 3) Penempatan didasarkan pada kompetensi pengawas.
- 4) Penempatan disesuaikan dengan kebutuhan wilayah tertentu disesuaikan dengan kapasitas pengawas.

Sedangkan H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, MM⁸⁶ selaku ketua Pokjawas berkaitan pembagian kerja sebagai berikut: “Semua pengurus dan anggota awalnya membuat program bersama. Kemudian dibagi penanggungjawab program dimasing-masing seksi. Untuk pelaksanaan dibuat tim/ kepanitiaan dalam rangka mensukseskan suatu even”. Pendapat tersebut secara garis besar pembagian kerja dilakukan sebagai berikut:

- 1) Pengurus dan anggota membuat program bersama
- 2) Pembentukan penanggungjawab program masing-masing seksi
- 3) Pada tahap pelaksanaan dibentuk tim/ panitia untuk merealisasikan dan mensukseskan kegiatan tersebut.

Sedangkan menurut Siti Roudhotul Jannah⁸⁷ selaku pengawas PAI mengatakan: “Penyusunan pengurus pokjawas”. Pendapat ini secara garis besar menerangkan bahwa pembagian kerja dan koordinasi dapat dilakukan dengan cara menyusun pengawas Pokjawas. Sedangkan Muntako, S.Ag selaku pengawas PAI berkaitan dengan pembagian kerja berpendapat sebagai berikut:

Gambaran pembagian kerja dan kordinasi di Pokjawas; 1) pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas perlu ditingkatkan kembali; 2). pemisahan antara pengawas managerial dan pengawas akademik kadang menjadi kendala dalam koordinasi; 3). rencana pemisahan Pokjawas madrasah dan Pokjawas PAI justru akan menimbulkan kurangnya sesama pengawas dalam koordinasi.

Pendapat diatas berkaitan pembagian kerja dan koordinasi secara garis besar dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1) Pembagian kerja dan koordinasi ditata secara baik.
- 2) Pengawas managerial dan pengawas akademik saling berkoordinasi untuk peningkatan kualitas kepengawasan.

⁸⁶ Wawancara H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, MM tanggal 2 Oktober 2020

⁸⁷ Wawancara Siti Roudhotul Jannah tanggal 10 Oktober 2020

- 3) Pokjawas madrasah dan Pokjawas PAI saling bekerjasama untuk memudahkan koordinasi.

Sedangkan H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, MM selaku pengawas PAI berpendapat berkaitan dengan pembagian kerja dan koordinasi sebagai berikut:

Untuk pengawas PAI di Kabupaten Cilacap baik dari kemenag maupun dari dinas kompak dalam satu wadah dan bekerjasama untuk mendukung satu dengan lainnya. Koordinasi dan komunikasi kita untuk saling menguatkan itu bagian penting yang selalu dilakukan.

Pendapat diatas secara jelas cara yang dilakukan untuk pembagian kerja baik dari pengawas PAI Kemenag maupun Dinas Pendidikan dilaksanakan dengan saling mendukung dan bekerjasama guna merealisasikan tujuan bersama Pokjawas. Adapun koordinasi dan komunikasi dilakukan dengan cara saling menguatkan antar sesama pengurus guna merealisasikan program yang telah direncanakan.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas berkaitan dengan pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka peningkatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Ketua Pokjawas membagi tugas kepada pengurus berdasarkan bidang tugas mereka.
- 2) Pembentukan koordinator Pengawas PAI
- 3) Pembentukan koordinator Pengawas madrasah
- 4) Penyusunan perencanaan oleh bidang-bidang dalam kepengurusan.
- 5) Pengurus dan anggota membuat program bersama
- 6) Pembentukan penanggungjawab program masing-masing seksi
- 7) Pengurus melaksanakan tugas berdasarkan arahan dari Ketua Pokjawas.
- 8) Pemaduan program antar pengurus.
- 9) Penentuan rencana sebagai program prioritas
- 10) Pada tahap pelaksanaan dibentuk tim/ panitia untuk merealisasikan dan mensukseskan kegiatan tersebut.
- 11) Pelaksanaan program secara bersama-sama.

Pembagian kerja pada Pokjawas Kabupaten Cilacap secara tertulis secara jelas dibagi sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Adapun rincian dari pembagian tugas tersebut antara lain sebagai berikut:

1) Bidang Sekretariat dan Organesasi

- a) Melaksanakan rapat-rapat dan diskusi tentang kepengawasan :
 - (1) Rapat pengurus harian
 - (2) Rapat Koordinasi
 - (3) Rapat kerja tahunan
- b) Mengupayakan pengadaan fasilitas moubeler, alat kantor TIK dan lainnya
- c) Melaksanakan pendataan kependidikan
- d) Melakukan Validasi Data Base, Pemetaan Potensi dan Permasalahan Pokjawas
- e) Pembahasan dan sosialisasi AD/ART dan Struktur Organisasi Pokjawas
- f) Menjalin hubungan profesional dengan pengawas di Jajaran Dinas Pendidikan, serta instansi terkait lainnya.
- g) Melakukan komunikasi baik internal maupun eksternal dengan konsultasi dan koordinasi dalam dukungan dana, fasilitas dan penyertaan pembinaan profesi pengawas kepada Kakankemenag/ Dinas Pendidikan kabupaten
- h, Melakukan Jalinan komunikasi, Kemitraan dan Pendampingan dalam Pembinaan dan Peningkatan Kemampuan Profesionalitas dan Produktifitas kinerja kepada FKG, KKG, MGMP dan K3M di semua tingkat
- i. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dalam meningkatkan program dan kualitas kepengawasan

2) Bidang Program, Laporan dan Evaluasi

- a) Mengumpul kan dan menindak lanjuti laporan *host I* kepengawasan.
- b) Melakukan Penyusunan Laporan hasil evaluasi Pelaksanaan program Kerja
- c) Menyertakan pengawas dalam mengikuti tes Assesor Akreditasi Sekolah/ Madrasah
- d) Mengadakan lomba apresiasiasi Madrasah/ sekolah, guru secara bejenjang
- e) Penyusunan juknis penilaian kineja pengawas, guru, Kepala Madrasah.
- f) Membantu pelaksanaan tugas pejabat struktural pendidikan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap dalam seleksi pengawas, guru, dan Kepala Madrasah berprestasi.

- g) Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan
- h) Mengupayakan pembinaan peningkatan kemampuan dan penyertaan dalam melakukan penilaian kineja, DP3 Guru, Kepala Madrasah dan seleksi uji kompetensi calon pengawas/ kepala madrasah serta assesmen akreditasi sekolah / madrasah bagi Pokjawas kabupaten secara maksimal dan terprogram

3) Bidang Peningkatan kompetensi pengawas

- a) Mengupayakan pembinaan peningkatan kualitas layanan supervise akademik dan manajerial bagi setiap pengawas.
- b) Mengupayakan pembinaan pengembangan profesi kemampuan penyusunan program, laporan pelaksanaan dan analisa hasil pelaksanaan program supervise beserta juknis dan instrumennya.
- c) Mengupayakan optimalisasi peningkatan profesi, tugas dan peranan pengembangan diri pengawas dalam keberadaan Pokjawas di tingkat kabupaten.
- d) Penyertaan dalam diklat, Work shop dan seminar
- e) Studi banding dan lokakarya pendidikan
- f) Melaksanakan pembinaan Guru Pendidikan Agama Islam dan sekolah/Madrasah
- g) Mengupayakan pembinaan peningkatan kemampuan profesionalitas, kinerja dan produktivitas pengawas dalam membina guru melalui IGRA, FKGTK, KKG, MGMP dan K3M
- h) Menyiapkan instrumen administrasi guru agama Islam Madrasah/Sekolah dan Pengawas
- i) Melaksanakan Workshop pengembangan kurikulum pihak sekolah dan madrasah
- j) Melaksanakan Pelatihan Komputer/TIK
- k) Mengupayakan pembinaan pengembangan profesi bidang kemampuan PTKp (KTI) dan 8 standar pendidikan

4) Bidang Peningkatan Kesejahteraan dan Sosial

- a) Mengupayakan bantuan insentif kesejahteraan pengawas dalam peningkatan kinerja dan produktivitas kerja pengawas secara terstandar dan berkeadilan
- b) Pengajuan kendaraan Inventaris
- c) Memfasilitasi dan mengadakan pelepasan pengawas yang pensiun

- d) Menggalang dana kemanusiaan dan bencana alam
- e) Menggalang dana untuk kegiatan lomba dan lain-lain.
- f) Anjongsana ke anggota yang mengalami sakit atau kena musibah dan lain-lain.

Pembagian kerja tersebut dibagi berdasarkan bidang masing-masing pengurus/pengawas. Selanjutnya mereka mengorganisir dengan menentukan personil yang bertanggung jawab untuk merealisasikan program.

b. Pengorganisasian Program

Pengorganisasian program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di kabupaten Cilacap menurut Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd. selaku pengawas PAI SD sebagai berikut:

Pokjawas menyebar angket kepada anggota (semua pengawas PAI) program apa saja yang diinginkan oleh anggota. Kemudian dikelompokkan berdasarkan kebutuhan paling mendasar dalam menjalankan tugas fungsinya di lapangan. Pengurus menjadwalkan kegiatan, meminta persetujuan dengan musyawarah online, kemudian diputuskan/disepakati program dan jadwal pelaksanaannya dengan menentukan nara sumber dan lain-lain.

Pendapat di atas langkah dalam pengorganisasian program dilaksanakan dengan cara:

- 1) Pokjawas membagikan angket kepada pengawas PAI berkaitan dengan program yang akan dibutuhkan oleh pengawas.
- 2) Pengelompokan program berdasarkan kebutuhan dan prioritas untuk dilaksanakan di sekolah.
- 3) Penjadwalan kegiatan oleh pengurus Pokjawas
- 4) Musyawarah pengurus Pokjawas untuk menyepakati program
- 5) Pembuatan keputusan program yang akan dilaksanakan oleh pengurus Pokjawas.
- 6) Penjadwalan pelaksanaan program
- 7) Penentuan narasumber

Sedangkan Adiyanto, S.Ag, M.Pd selaku pengawas PAI menyampaikan pendapatnya berkaitan pengorganisasian program sebagai berikut: "Dibentuk Koordinator Pengawas PAI SD, Pengawas SMP dan Pengawas SMA/ SMK". Pendapat ini secara jelas menyampaikan bahwa untuk pengorganisasi program langkah yang dilakukan dengan cara:

- 1) Pembentukan koordinator pengawas SD
- 2) Pembentukan koordinator pengawas SMP
- 3) Pembentukan koordinator pengawas SMA/ SMK

Drs. Maryanto, M.Pd selaku pengawas PAI berpendapat berkaitan dengan pengorganisasian program sebagai berikut: “Pokjawas mengadakan bimtek serta mengirimkan Pengawas utk mengikuti pelatihan, workshop , seminar berkelanjutan baik dari tingkat kabupatensampai pusat baik secara tatap muka maupun virtual”. Pendapat ini secara detail langkah yang dilakukan dalam pengorganisasian program sebagai berikut:

- 1) Pengadaan Bimtek oleh Pokjawas
- 2) Pendelegasian pengawas dalam kegiatan pelatihan, workshop dan seminar secara berkelanjutan pada tingkatan kabupaten hingga pusat secara virtual maupun tatap muka.

Pendapat lain berkaitan pengorganisasian program disampaikan Siti Nurhayati, S.Ag⁸⁸ selaku pengawas PAI SD sebagai berikut: “Sesuai bidang kepengawasan sesuai surat tugas”. Pendapat ini secara jelas menegaskan bahwa pengorganisasian didasarkan pada kesesuaian bidang kepengawasan dan berlandaskan surat tugas. Pendapat lain disampaikan oleh Siti Roudhotul Jannah⁸⁹ selaku pengawas PAI sebagai berikut: “Melalui rapat pengurus”. Pendapat ini menjelaskan bahwa pengorganisasian program dilaksanakan dengan cara rapat pengurus.

Berdasarkan paparan diatas berkaitan dengan pengorganisasian program penguatan profesionalisme pangawas PAI SD dapat disimpulkan berikut:

- 1) Pokjawas membagikan angket kepada pengawas PAI berkaitan dengan program yang akan dibutuhkan oleh pengawas.
- 2) Pengelompokan program berdasarkan kebutuhan dan prioritas untuk dilaksanakan di sekolah.
- 3) Penjadwalan kegiatan oleh pengurus Pokjawas
- 4) Musyawarah pengurus Pokjawas untuk menyepakati program
- 5) Pembuatan keputusan program yang akan dilaksanakan oleh pengurus Pokjawas.
- 6) Pembentukan koordinator pengawas SD, SMP, SMA/SMK

⁸⁸ Wawancara Siti Nurhayati, S.Ag tanggal 28 September 2020

⁸⁹ Wawancara Siti Roudhotul Jannah tanggal 10 Oktober 2020

- 7) Penjadwalan pelaksanaan program
- 8) Penentuan narasumber
- 9) Pengadaan Bimtek oleh Pokjawas
- 10) Pendelegasian pengawas dalam kegiatan pelatihan, workshop dan seminar secara berkelanjutan pada tingkatan kabupaten hingga pusat secara virtual maupun tatap muka.

3. Pelaksanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD

a. Langkah Strategis Memelihara Dan Mempertahankan Motivasi Pengawas PAI SD

Pokjawas sebagai wadah pengawas PAI melakukan berbagai strategi dalam memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD sebagaimana disampaikan oleh Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd. selaku pengawas PAI sebagai berikut: “Mengedepankan dialog, sharing pengalaman antar pengawas, terutama pengawas senior dalam pengalaman terhadap pengawas baru dan pembinaan bagi yang dipandang perlu”. Pendapat ini secara jelas menggambarkan bahwa untuk memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI dengan cara:

- 1) Mengutamakan dialog dan sharing pengalaman antar pengawas
- 2) Sharing pengalaman pengawas senior dengan pengawas baru
- 3) Pembinaan oleh Pokjawas disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi pengawas.

Pendapat lain disampaikan oleh Drs. Maryanto, M.Pd selaku pengawas PAI sebagai berikut: “Pokjawas selalu memberikan motivasi kepada pengawas PAI untuk selalu membekali diri dengan keilmuan, menggali informasi yang baru dan tidak boleh ketinggalan dengan guru karena pengawas sumber inspirasi guru”. Pendapat ini secara jelas menggambarkan beberapa hal berikut:

- 1) Pokjawas memotivasi kepada pengawas PAI untuk membekali diri dengan keilmuan
- 2) Pokjawas memotivasi kepada pengawas PAI untuk menggali informasi baru
- 3) Pokjawas memotivasi kepada pengawas PAI untuk membekali diri dengan hal baru agar tidak tertinggal dengan guru binaan dan menjadi inspirasi bagi mereka.

Pendapat lain disampaikan oleh Siti Nurhayati, S.Ag selaku pengawas PAI sebagai berikut: “Langkah untuk mempertahankan motivasi pengawas PAI SD yaitu dengan melakukan pembinaan ketika Rakor”. Pendapat ini menekankan untuk memotivasi pengawas PAI SD dengan cara pembinaan pengawas pada saat rapat koordinasi”. Sedangkan Siti Roudhotul Jannah⁹⁰ selaku pengawas PAI berpendapat berkaitan dengan langkah untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensinya berikut: “Musyawarah”. Pendapat ini lebih menekankan pada musyawarah mufakat antar pengurus Pokjawas. Sedangkan Adiyanto, S.Ag. M.Pd selaku wakil Pokjawas berpendapat langkah yang dilakukan untuk mempertahankan motivasi pengawas PAI sebagai berikut: “mengadakan Rapat kordinasi secara rutin; mengadakan worksop dan seminar kepengawasan dan mengadakan kegiatan lomba antar sekolah dan guru binaan”. Pendapat ini secara garis besar menjelaskan beberapa hal berikut::

- 1) Pengadaaan Rapat kordinasi secara rutin
- 2) Pengadaaan worksop dan seminar kepengawasan
- 3) Pengadaaan kegiatan lomba antar sekolah dan guru binaan

Sedangkan Bisri⁹¹ selaku pengawas PAI berpendapat berkaitan langkah untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensinya sebagai berikut:

Banyak hal diantaranya: pertama, pengawas PAI diberi motivasi ketika ada pertemuan Pokjawas contoh kerja pengawas PAI amanah dan juga termasuk ibadah, .amanah sesuai regulasi .ibadah sebagai Kholifah di bumi punya tanggung jawab; kedua, bagi pengawas PAI setiap kehadiran di Pokjawas selalu diperhatikan (mungkin *reward*) sesuai tugasnya.

Pendapat diatas secara garis besar langkah strategis untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD sebagai berikut:

- 1) Pemberian motivasi pengawas PAI pada saat pertemuan Pokjawas berkaitan dengan pola kerja dan regulasi kepengawasan.
- 2) Pemberian penghargaan bagi pengawas PAI yang aktif dalam melaksanakan tugas.

⁹⁰ Wawancara Siti Roudhotul Jannah tanggal 10 Oktober 2020

⁹¹ Wawancara Bisri tanggal 16 Oktober 2020

Berdasarkan pendapat diatas berkaitan strategi dalam memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Mengutamakan dialog dan sharing pengalaman antar pengawas
2. Sharing pengalaman pengawas senior dengan pengawas baru
3. Pembinaan oleh Pokjawas disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi pengawas.
4. Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI untuk membekali diri dengan keilmuan
5. Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI untuk menggali informasi baru
6. Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI untuk membekali diri dengan hal baru agar tidak tertinggal dengan guru binaan dan menjadi inspirasi bagi mereka.
7. Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI melalui pembinaan pengawas pada saat rapat koordinasi.
8. Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI melalui Rapat kordinasi secara rutin
9. Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI dengan cara mengikutsertakan dalam kegiatan worksop dan seminar kepengawasan
10. Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI melalui kegiatan lomba antar sekolah dan guru binaan
11. Pemberian motivasi pengawas PAI pada saat pertemuan Pokjawas berkaitan dengan pola kerja dan regulasi kepengawasan.
12. Pemberian penghargaan bagi pengawas PAI yang aktif dalam melaksanakan tugas.

Keterangan diatas diperkuat dan diperjelas dengan laporan Pokjawas Kabupeten Cilacap tahun pelajaran 2019/2020 berikut ini:

Tabel 4
 Realisasi Program Pokjawas Kabupaten Cilacap
 Tahun Pelajaran 2019/2020⁹²

Bidang Program	Kegiatan	Target
Bidang Peningkatan Kompetensi	a. Mengupayakan pembinaan pengembangan profesi kemampuan penyusunan program, laporan pelaksanaan dan analisa hasil pelaksanaan program supervisi beserta juknis dan instrument bagi pengawas	Terlaksana 1 kali per tahun
	b. Melaksanakan Workshop pengembangan kurikulum pihak sekolah dan madrasah	Terlaksana 12 kali per tahun
	c. Menyiapkan instrument administrasi guru agama Islam Madrasah/ Sekolah dan pengawas.	Terlaksana 1 kali per tahun
	d. Melaksanakan pelatihan pembuatan instrument kepengawasan online	Terlaksana 1 kali per tahun
	e. Mengupayakan pembinaan pengembangan profesi bidang kemampuan PTKp (KTI) dan 8 standar pendidikan	Terlaksana 1 kali per tahun
	f. Mengupayakan pembinaan pengembangan profesi kemampuan penyusunan program, laporan pelaksanaan dan analisa hasil pelaksanaan program supervisi beserta juknis dan instrument bagi pengawas	Terlaksana 1 kali per tahun
	g. Mengupayakan optimalisasi peningkatan profesi, tugas dan peranan pengembangan diri pengawas dalam keberadaan Pokjawas	Terlaksana 12 kali per tahun

⁹² Realisasi Program Pokjawas Kabupaten Cilacap Tahun Pelajaran 2019/2020

	pada tingkat kabupaten	
	h. Penyertaan dalam diklat, workshop dan seminar	Terlaksana 12 kali per tahun
	i. Melaksanakan studi banding dan lokakarya pendidikan	Dilaksanakan tahun 2021
	j. Melaksanakan pembinaan Guru. Pendidikan Agama Islam dan sekolah/ Madrasah	Terlaksana 1 kali per tahun
	k. Mengupayakan pembinaan peningkatan kemampuan profesionalitas, kinerja dan produktivitas pengawas dalam membina guru melalui IGRA, FGTK, KKG, MGMP dan K3M	Terlaksana 12 kali per tahun
	l. Menyiapkan instrument administrasi guru agama Islam Madrasah/ Sekolah dan pengawas	Terlaksana 1 kali per tahun

Berdasarkan tabel 4 dapat dipahami secara jelas bahwa program peningkatan profesionalisme pangawas dapat direalisasikan dengan berbagai kegiatan. Bentuk dari realisasi program penguatan profesionalisme pengawas dilakukan dengan cara memotivasi para pengawas untuk ikutserta dalam kegiatan workshop, seminar, bimtek dan berbagai kegiatan pendukung. Selain itu dalam konteks profesi pengawas direalisasikan dalam bentuk kegiatan pembinaan peningkatan kemampuan profesionalitas, kinerja dan produktivitas pengawas dalam membina guru melalui IGRA, FGTK, KKG, MGMP dan K3M serta peningkatan kemampuan penyusunan instrument, penyusunan laporan, analisa hasil supervise dan penyusunan instrument kepengawasan online.

b. Realisasi Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD

Gambaran realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap sebagaimana disampaikan oleh Bisri⁹³ selaku pengawas berikut: “ Realisasinya: sesuai regulasi; langkah kerja; sesuai hasil pertemuan pokjawas;

⁹³ Wawancara Bisri tanggal 16 Oktober 2020

laporan hasil yang dicapai (prestasi kerja); kerjasama sesama pengawas untuk menuju kualitas SDM”. Secara rinci pendapat dijelaskan berikut:

- 1) Realisasi program sesuai regulasi;
- 2) Pengembangan kreativitas dan inovasi
- 3) Realisasi kerja telah sesuai hasil pertemuan Pokjawas
- 4) Pelaporan hasil yang telah dicapai (prestasi kerja);
- 5) Kerjasama sesama pengawas untuk menuju kualitas SDM

Sedangkan H. Imam Thobroni S.Ag, MM⁹⁴ selaku kepala Kemenag Kabupaten Cilacap berpendapat berkaitan realisasi program sebagai berikut:

Pokjawas juga melakukan pemetaan kompetensi pengawas. Hal ini untuk memetakan kondisi pengawas mana yang memadai dan yang belum memadai atau lebih memadai. Pemetaan itu penting untuk dilakukan agar jelas dalam melaksanakan diklat tertentu, workshop dan bimtek, yang kesemuanya dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas PAI. Ada juga pertemuan pengawas yang tujuannya untuk pembinaan guru-guru kita.

Pendapat diatas secara garis menjelaskan beberapa hal berkaitan realisasi program penguatan pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap sebagai berikut:

- 1) Pemetaan kompetensi pengawas oleh Pokjawas
- 2) Pemetaan pengawas yang memerlukan untuk didiklat, workshop dan bimtek
- 3) Pertemuan antar pengawas dengan tujuan untuk melaksanakan pembinaan pada guru PAI.

Pendapat lain berkaitan dengan realisasi program penguatan pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap disampaikan Drs. Maryanto, M.Pd sebagai berikut: “Sudah dilaksanakan dengan bekerja sama dengan dinas instansi dan petunjuk/ regulasi yang ada”. Pendapat ini secara garis besar bahwa realisasi program penguatan profesionalisme pengawas dengan cara bekerjasama dengan dinas ataupun instansi dan disesuaikan dengan petunjuk ataupun regulasi yang telah ditentukan. Sedangkan pendapat lain disampaikan oleh Adiyanto, S.Ag, M.Pd sebagai berikut: “adanya

⁹⁴ Wawancara H. Imam Thobroni S.Ag, MM tanggal 9 Oktober 2020

jadwal kegiatan, time schedule kegiatan, laporan kegiatan dan dokumen kegiatan”. Pendapat ini secara rinci dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1) Penyusunan jadwal kegiatan
- 2) Penyusunan rencana penyelesaian kegiatan
- 3) Penyusunan laporan kegiatan
- 4) Penyusunan dokumen kegiatan

Sedangkan menurut Siti Nurhayati, S.Ag untuk merealisasikan program penguatan pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap dapat dilaksanakan sebagai berikut: “Realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI dilaksanakan dengan cara: Dengan mengirimkan diklat; Mengikutsertan di workshop; Mengikuti bimtek”. Pendapat ini menjelaskan beberapa hal berikut:

- 1) Pendelegasian pengawas untuk ikutserta diklat
- 2) Pendelegasian pengawas untuk ikutserta workshop
- 3) Pendelegasian pengawas untuk ikutserta bimtek

Pendapat lain disampaikan oleh Adib Rahmat Sa’dani, S. Ag., M. Pd. sebagai berikut: “Realisasi program nya cukup mengena dan dapat dirasakan oleh para pengawas dalam pelaksanaan tugas di lapangan dan peningkatan pelayanan pengawas kepada guru dan sekolah binaan”. Pendapat ini secara garis dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Realisasi program telah sesuai sasaran dan dirasakan oleh pengawas tugas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi
- 2) Peningkatan pelayanan pengawas kepada guru dan sekolah binaan

Pendapat berbeda disampaikan oleh Widado selaku pengawas PAI sebagai berikut:

Program sudah bagus dan bisa meningkatkan kinerja pengawas.. Tapi kepengawasan kita itu kurang maksimal. Maka perlu adanya. Penambahan atau pengangkatan pengawas. Karena guru binaan banyak yang melebihi kemampuan pengawas. Sebenarnya perlu adanya peningkatan pada acara Pokjawas..Acara sering atau diskusi tentang kepengawasan, juga penambahan kualitas pengawas

dengan adanya pelatihan materi khusus. Jangan biasakan kita laporan atau pelaksanaan tugas ada kebohongan. Contoh tidak melihat bilang saya baru melihat kegiatan guru baru daring, umpama, memang sih tadi di atas kurangnya pengawas.

Pendapat diatas berkaitan dengan realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Program peningkatan kinerja pengawas telah berjalan dengan baik, namun perlu ditingkatkan agar lebih berkualitas.
- 2) Perlu penambahan pengawas dikarenakan ketidakberimbangan antara guru binaan dan pengawas PAI.
- 3) Peningkatan kualitas pengawas dengan pelatihan materi khusus

Berdasarkan berbagai pendapat diatas berkaitan realisasi program penguatan profesionalisme pengawas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengembangan kreativitas dan inovasi
- 2) Pelayanan pengawas kepada guru dan sekolah binaan
- 3) Peningkatan kualitas pengawas dengan pelatihan materi khusus
- 4) Pelaporan hasil yang telah dicapai (prestasi kerja);
- 5) Bekerjasama sesama pengawas untuk menuju kualitas SDM
- 6) Bekerjasama dengan dinas ataupun instansi dan disesuaikan dengan petunjuk ataupun regulasi yang telah ditentukan
- 7) Tersusunnya jadwal kegiatan, tersusunnya rencana penyelesaian kegiatan, tersusunnya laporan kegiatan dan tersusunnya dokumen kegiatan
- 8) Realisasi program sesuai sasaran dan dirasakan oleh pengawas tugas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi serta sesuai regulasi
- 9) Realisasi kerja telah sesuai hasil pertemuan Pokjawas

Realisasi program profesionalisme pengawas didukung dengan dokumen kegiatan laporan kegiatan sebagai berikut:

Tabel 5
 Realisasi Program Pokjawas Kabupaten Cilacap
 Tahun Pelajaran 2019/2020⁹⁵

Bidang Program	Kegiatan	Target
Bidang Sekretariat dan Organisasi	a. Menjalankan hubungan professional dengan pengawas di Jaringan Dinas Pendidikan serta instansi lainnya.	Terlaksana 12 kali pertahun
	b. Melakukan jalinan komunikasi kemitraan dan pendampingan dalam pembinaan dan peningkatan kemampuan profesionalitas dan produktivitas kinerja kepada FKG, KKG, MGMP, dan K3M di semua tingkatan	Terlaksana 12 kali pertahun
	c. Terselenggaranya rapat koordinasi	Terlaksana 3 bulan sekali
Bidang Program, Laporan dan Evaluasi	a. Melakukan penyusunan laporan hasil evaluasi pelaksanaan program kerja	Terlaksana 1 kali persemester
	b. Mengadakan lomba apresiasi madrasah/ sekolah, guru secara berjenjang	Terlaksana 1 kali per tahun
	c. Mengumpulkan dan menindaklanjuti laporan hasil kepengawasan	Terlaksana per semester 1 kali
Bidang Peningkatan Kompetensi Pengawas	a. Penyertaan dalam diklat, workshop dan seminar	Terlaksana 12 kali per tahun
	b. Mengupayakan pembinaan pengembangan profesi bidang kemampuan PTKp (KTI) dan 8 standar pendidikan	Terlaksana 1 per tahun

Berdasarkan tabel 5 dapat disimpulkan bahwa realisasi program pada bidang sekretariat dan organisasi, bidang program, laporan dan evaluasi dan bidang Peningkatan

⁹⁵ Realisasi Program Pokjawas Kabupaten Cilacap Tahun Pelajaran 2019/2020

Kompetensi Pengawas telah dilaksanakan dengan berbagai bentuk kegiatan. Kegiatan tersebut secara spesifik dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi, kapasitas, kualitas dan kapabilitas pengawas PAI SD secara berkelanjutan (*continous improvement*).

c. Pola Kepemimpinan Pokjwas

Pola kepemimpinan yang dipergunakan di Pokjawas untuk merealisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap menurut Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd sebagai berikut:

Menurut pendapat saya, pola kepemimpinan yang ada di Pokjawas adalah kepemimpinan humanisme. Karena di dalam Pokjawas tercipta hubungan yang baik antara pemimpin dengan anggota, dimana anggota diberi kebebasan untuk bertindak asalkan mereka dapat bertanggung jawab terhadap perbuatan mereka tersebut. Pemimpin tetap melakukan kontrol meskipun anggota diberi keleluasaan dalam pelaksanaan tugas. Pemimpin yang humanis dapat membangun hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, atasan dan bawahan, sehingga kondisi ini diharapkan akan membangun budaya organisasi.

Pendapat diatas menunjukkan bahwa pola kepemimpinan di Pokjawas dilakukan dengan pola kepemimpinan humanisme. Hal ini didasarkan dalam Pokjawas hubungan yang baik antara pimpinan Pokjawas dengan anggota. Pemimpin memberikan keleluasaan pada anggota dengan tetap dilakukan pengawasan. Pola kepemimpinan yang humanis dilakukan dengan cara membangun hubungan baik antar sesama rekan kerja sehingga diharapkan mampu membangun budaya organisasi yang efektif. Pendapat lain disampaikan oleh H. Imam Thobroni S.Ag, MM⁹⁶ selaku kepala Kemenag sebagai berikut:

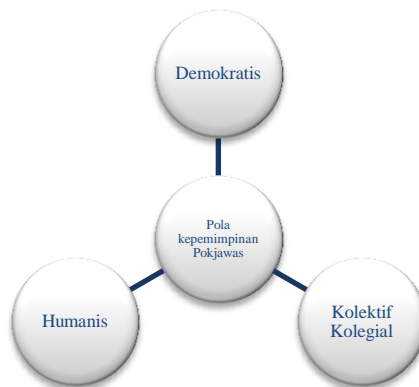
Pola kepemimpinan di Pokjawas yaitu pola kepemimpinan kolektif kolegial. Tentu Pokjawas bukan otoritariana, jelas tidak mungkin otoriter karena kumpulan para pengawas. Maka peran kepemimpinannya kolektif kolegial bersifat demokratis, terbuka, transparan, dinamis dan progresif untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

Pendapat diatas menyatakan bahwa pola kepemimpinan yang dipergunakan di Pokjawas untuk merealisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap yaitu kolektif kolegial. Hal ini dimaksudkan bahwa ketua Pokjawas

⁹⁶ Wawancara H. Imam Thobroni S.Ag, MM tanggal 9 Oktober 2020

dalam memimpin tidak menggunakan otoritarian, namun lebih mengedepankan pada kepemimpinan kolektif kolegial yang bersifat demokratis, transparan, dinamis dan progresif dalam menyelesaikan berbagai persoalan dalam kegiatan Pokjawas. Hal ini senada dengan pendapat Adiyanto, S.Ag, M.Pd dalam kaitannya pola kepemimpinan yang dipergunakan di Pokjawas untuk merealisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap beliau berpendapat berikut:” pola kepemimpinan demokratis”. Pendapat ini menekankan bahwa pola kepemimpinan Pokjawas yaitu kepemimpinan demokratis. Hal ini juga dibenarkan oleh Siti Nurhayati, S.Ag selaku pengawas PAI SD sebagai berikut: “ Pola kepemimpinan di Pokjawas yaitu demokratis”. Hal ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan Pokjawas yaitu demokratis. Hal yang sama disampaikan oleh Siti Roudhotul Jannah⁹⁷ selaku pengawas PAI SD dengan mengatakan: “Pola kepempimpinannya yaitu demokratis. Sinergi antara Pokjawas dan pengawas kemudian pengawas membina melalui KKG dan monitoring sesuai dengan situasi dan kondisi”. Pendapat ini secara garis besar menyebutkan bahwa pola kepemimpinan yang digunakan pada Pokjawas berupa kepemimpinan demokratis.

Berdasarkan paparan data diatas berkaitan dengan pola kepemimpinan di Pokjawas Kabupaten Cilacap terdapat 3 pola yaitu demokratis, kolektif kolegial dan humanis.



Gambar 4

Pola Kepemimpinan Pokjawas Kabupaten Cilacap

⁹⁷ Wawancara Siti Roudhotul Jannah tanggal 10 Oktober 2020

4. Pengawasan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD

a. Pengawasan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

Pengawasan merupakan bagian penting dalam manajemen yang berfungsi untuk memastikan perencanaan telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Berkaitan dengan gambaran pengawasan yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas di Kabupaten Cilacap menurut Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd. sebagai berikut:

Pokjawas bisa menuntut hasil kerja dari anggota setelah ia memberikan masukan/dilaksanakan program pelatihan dan lain-lain, sehingga anggota ketika melaksanakan tugas profesionalismenya bukan menjadi hal yang berat, namun hal itu dipahami sebagai kewajiban yang harus ia laksanakan setelah ia memperoleh hak yang diberikan kepada mereka.

Pendapat diatas secara garis besar menjelaskan berkaitan pengawasan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD sebagai berikut:

- 1) Pokjawas meminta pertanggungjawaban hasil kerja anggota
- 2) Pokjawas memberikan masukan atas pelaksanaan program pelatihan dan lainnya
- 3) Pengawas wajib melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan.

Pendapat lain disampaikan oleh H. Imam Thobroni S.Ag, MM⁹⁸ selaku Kepala Kemenag Kabupaten Cilacap sebagai berikut:

Selanjutnya kita kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap pada pengawas bukan tidak melakukan pemantauan atau pengawasan. Kami melakukan pengawasan kepada pengawas. Misalnya kita ikut menandatangani rencana penetapan program pengawas, sekaligus memberikan saran atas program prioritas, program utama dan mana program penyerta. Kita memberikan masukan-masukan pada pengawas.

Pendapat ini secara detail menjelaskan pengawasan yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas di Kabupaten Cilacap sebagai berikut:

- 1) Kemenag Kabupaten Cilacap melakukan pengawasan kepada pengawas PAI SD
- 2) Menandatangani rencana penetapan program pengawas

⁹⁸ Wawancara H. Imam Thobroni S.Ag, MM tanggal 9 Oktober 2020

- 3) Memberikan saran atas program prioritas, program utama dan mana program penyerta
- 4) Memberikan masukan program-program pengawas

Sedangkan Adiyanto, S.Ag, M.Pd selaku wakil Pokjawas secara detail menjelaskan pengawasan yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pangawas di Kabupaten Cilacap sebagai berikut:

Adanya program yang disusun oleh masing-masing pengawas yang diketahui dan disahkan oleh ketua pokjawas dan Kepala Kan kemenag; adanya Laporan Bulanan, semesteran dan tahunan pengawas yang ditanda tangani oleh ketua Pokjawas; mengadakan Rakor untuk menyampaikan evaluasi hasil laporan kepengawasan dari masing-masing pengawas setelah dilakukan analisis.

Pendapat diatas secara garis besar menjelaskan cara pengawasan yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI Kabupaten Cilacap sebagai berikut:

- 1) Program disusun oleh masing-masing pengawas diketahui dan disahkan oleh Ketua Pokjawas dan Kepala Kemenag Kabupaten Cilacap
- 2) Laporan Bulanan, semesteran dan tahunan pengawas yang ditanda tangani oleh ketua Pokjawas
- 3) Pelaksanaan Rakor untuk menyampaikan evaluasi hasil laporan kepengawasan dari masing-masing pengawas setelah dilakukan analisis

Sedangkan pendapat lain disampaikan oleh Rodhotul Jannah pengawasan program penguatan profesionalisme pangawas di Kabupaten Cilacap sebagai berikut: “cara yang kami lakukan untuk pengawasan program yaitu melalui musyawarah di rapat koordinasi”. Pendapat ini menekankan bahwa pengawasan program dilakukan dengan cara musyawarah pada rapat koordinasi. Pendapat lain disampaikan Siti Nurhayati, S.Ag berkaitan dengan pengawasan yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pangawas di Kabupaten Cilacap berikut:” Pengawasan dilakukan dengan cara Pokjawas meminta laporan hasil bimtek, workshop dan rakor serta tugas sehari-hari pengawas”. Pendapat ini menunjukkan bahwa pengawasan dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Pokjawas meminta laporan hasil bimtek
- 2) Pokjawas meminta laporan hasil workshop

- 3) Pokjawas meminta laporan hasil tugas sehari-hari pengawas
- 4) Pokjawas mengadakan rapat koordinasi

Berdasarkan paparan data diatas berkaitan dengan pengawasan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pokjawas meminta pertanggungjawaban hasil kerja anggota
- 2) Pokjawas memberikan masukan atas pelaksanaan program pelatihan dan lainnya
- 3) Pengawas wajib melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan.
- 4) Program disusun oleh masing-masing pengawas diketahui dan disahkan oleh Ketua Pokjawas dan Kepala Kemenag Kabupaten Cilacap
- 5) Laporan Bulanan, semesteran dan tahunan pengawas yang ditanda tangani oleh ketua Pokjawas
- 6) Pelaksanaan rakor untuk menyampaikan evaluasi hasil laporan kepengawasan dari masing-masing pengawas setelah dilakukan analisis
- 7) Kemenag Kabupaten Cilacap melakukan pengawasan kepada pengawas PAI SD
- 8) Menandatangani rencana penetapan program pengawas PAI SD
- 9) Memberikan saran atas program prioritas, program utama dan mana program penyerta
- 10) Memberikan masukan program-program pengawas
- 11) Pokjawas meminta laporan hasil bimtek
- 12) Pokjawas meminta laporan hasil workshop
- 13) Pokjawas meminta laporan hasil tugas sehari-hari pengawas
- 14) Pokjawas mengadakan rapat koordinasi

b. Strategi Menanggulangi Berbagai Permasalahan Penguatan Program Profesionalisme Pangawas PAI SD

Strategi untuk menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan program profesionalisme pangawas di Kabupaten Cilacap menurut Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd. dapat dilakukan dengan cara berikut: "Setiap anggota (pengawas) diharuskan aktif, bisa menyampaikan problem di lapangan dalam mengemban profesionalitas, dan aktif dalam mengikuti kegiatan/program pelatihan yang diselenggarakan oleh Pokjawas". Pendapat ini dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Pengawas hendaknya aktif untuk menyampaikan permasalahan di sekolah.
- 2) Pengawas hendaknya menjunjung tinggi profesionalitas.
- 3) Pengawas hendaknya aktif dalam kegiatan/ program pelatihan yang diselenggarakan oleh Pokjawas.

Sedangkan pendapat lain disampaikan oleh H. Imam Thobroni S.Ag, MM⁹⁹ selaku kepala Kemenag Kabupaten Cilacap sebagai berikut:

Untuk menanggulangi permasalahan-permasalahan maka kita: pertama, melakukan koordinasi dengan sebaik-baiknya untuk meminimalisir masalah, syukur bisa menanggulangi masalah, kalau bisa nir masalah atau tidak ada masalah sama sekali. Tentu hal ini melalui rapat koordinasi. Rapat koordinasi merupakan rapat yang proporsional yang penting untuk menyelesaikan masalah. Nah kalau nanti kalau harus dipanggil untuk dilakukan klarifikasi yang muncul atau bahkan sampai BAP. Tahapannya jelas, yang pertama koordinasi, kedua konsultasi dan ketiga advokasi. Kalau advokasi tidak bisa, maka dilakukan BAP.

Pendapat diatas berkaitan strategi untuk menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan program profesionalisme pangawas di Kabupaten Cilacap secara garis besar terdiri:

- 1) Melakukan rapat koordinasi untuk meminimalisir masalah, menanggulangi masalah dan menghilangkan masalah.
- 2) Penyelesaian permasalahan melalui forum rapat koordiansi untuk penyelesaian masalah dan dilakukan secara proporsional.
- 3) Klarifikasi dan pemanggilan bahkan BAP jika permasalahannya tidak dapat diselesaikan secara musyawarah.
- 4) Tahapan penanggulangan masalah terdiri dari: pertama koordinasi; kedua konsultasi dan ketiga advokasi. Kalau advokasi tidak bisa, maka dilakukan BAP.

Adiyanto, S.Ag, M.Pd selaku wakil Pokjawas menyampaikan pendapatnya berkaitan strategi untuk menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan program profesionalisme pangawas di Kabupaten Cilacap sebagai berikut: “Membentuk forum diskusi pengawas; mengadakan workshop, seminar dan sarasehan dan menyelenggarakan study banding.” Pendapat ini secara runtut menyampaikan tahapan dalam menanggulangi permasalahan dalam pengutan program profesionalisme pangawas sebagai berikut:

⁹⁹ Wawancara H. Imam Thobroni S.Ag, MM tanggal 9 Oktober 2020

- 1) Membentuk forum diskusi pengawas
- 2) Mengadakan workshop, seminar dan sarasehan
- 3) Menyelenggarakan studi banding

Pendapat lain disampaikan Muntako, S.Ag selaku pengawas PAI berkaitan strategi untuk menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan program profesionalisme pangawas di Kabupaten Cilacap sebagai berikut:

Pertama. di Pokjawas coba disiapkan dana untuk pengembangan atau untuk peningkatan kemampuan pengawas dengan cara mungkin minta DIPA ke Kemenang, karena pokjawas milik Kemenag. Kedua pengawas menggalang dana yang lebih dari cukup dari pengawas itu sendiri. Agar kalau ada pelatihan atau peningkatan mutu pengawas tidak iuran.

Pendapat diatas secara garis besar dapat dipahami untu menaggulangi permasalahan program penguatas pengawas SD perlu dilakukan beberapa hal berikut ini:

- 1) Penganggaran dana untuk Pokjawas dari DIPA . Hal ini dimaksudkan untuk peningkatan program profesionalisme pengawas;
- 2) Penggalangan dana dari internal pengawas untuk peningkatan kualitas pengawas melalui pelatihan dan sebagainya.

Pendapat lain disampaikan Bisri¹⁰⁰ selaku pengawas berkaitan dengan cara menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan program profesionalisme pangawas di Kabupaten Cilacap sebagai berikut: “Menurut saya cukup tambahan dari Pokjawas punya program yaitu secara rutin (2 atau 3 bulan sekali mengadakan seminar narasumber dari luar Cilacap serta ditindaklanjuti kerja di lapangan”. Pendapat ini secara rinci terdiri:

- 1) Pengadaan seminar secara rutin 2/ 3 bulan
- 2) Tindaklanjut secara implementatif berdasarkan pengetahuan yang diperoleh dari seminar

¹⁰⁰ Wawancara Drs. Bisri tanggal 16 Oktober 2020

Berdasarkan pendapat berbagai narasumber diatas berkaitan cara menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan program profesionalisme pangawas di Kabupaten Cilacap dapat disimpulkan berikut ini:

- 1) Membentuk forum diskusi pengawas
- 2) Melakukan rapat koordinasi untuk meminimalisir masalah, menanggulangi masalah dan menghilangkan masalah.
- 3) Penyelesaian permasalahan melalui forum rapat koordiansi untuk penyelesaian masalah dan dilakukan secara proporsional.
- 4) Klarifikasi dan pemanggilan bahkan BAP jika permasalahannya tidak dapat diselesaikan secara musyawarah.
- 5) Tahapan penanggulangan masalah terdiri dari: pertama koordinasi; kedua konsultasi dan ketiga advokasi. Kalau advokasi tidak bisa, maka dilakukan BAP.
- 6) Penganggaran dana untuk Pokjawas dari DIPA.
- 7) Penggalangan dana dari internal pengawas untuk peningkatan kualitas pengawas melalui pelatihan dan sebagainya.
- 8) Mengadakan workshop, seminar dan sarasehan
- 9) Menyelenggarakan study banding
- 10) Pengadaan seminar secara rutin 2/ 3 bulan
- 11) Tindaklanjut secara implementatif berdasarkan pengetahuan yang diperoleh dari seminar

Tabel 6
 Realisasi Program Pokjawas Kabupaten Cilacap
 Tahun Pelajaran 2019/2020¹⁰¹

Bidang Program	Kegiatan	Target
Bidang Program, laporan dan evaluasi	a. Penyusunan juknis penilaian kinerja pengawas, guru, kepala madrasah	Terlaksana 12 kali
	b. Menyiapkan instrument administrasi guru agama Islam madrasah/ sekolah dan pengawas	Terlaksana 2 kali per tahun
	c. Mengupayakan pembinaan peningkatan kemampuan dan penyertaan dalam melakukan penilaian kinerja, SKP guru, kepala madrasah dan seleksi uji kompetensi calon pengawas/ kepala madrasah serta assesmen akreditasi sekolah/ madrasah bagi Pokjawas kabupaten secara maksimal dan terprogram	Terlaksana 1 kali per tahun
	d. Penyusunan juknis penilain kinerja pengawas, guru dan kepala sekolah	Terlaksana 1 kali per tahun
	e. Melaksanakan penyusunan laporan hasil evaluasi pelaksanaan program kerja	Terlaksana 1 kali per tahun

¹⁰¹ Realisasi Program Pokjawas Kabupaten Cilacap Tahun Pelajaran 2019/2020

C. Pembahasan

Berdasarkan data penelitian yang telah dipaparkan, ditemukan pelaksanaan manajemen program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas Kabupaten Cilacap diimplementasikan antara lain:

1. Perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD

Perencanaan merupakan langkah antisipatif sebelum melaksanakan tindakan. Perencanaan suatu program menjadi hal penting untuk dipersiapkan secara sistematis, terstruktur sebagai standar dalam melaksanakan suatu kegiatan. Pokjawas Kabupaten Cilacap melakukan perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas dengan berbagai langkah sebagai patokan dalam menjalankan kegiatan. Hal ini selaras dengan pendapat Siagian memaknai perencanaan sebagai upaya yang dilakukan secara matang berkaitan berbagai hal pada masa yang akan datang oleh institusi tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁰² Pokjawas dalam rangka merencanakan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD melakukan antara lain:

a. Program Unggulan Pokjawas

Pokjawas sebagai wadah perkumpulan para pengawas dalam rangka meningkatkan profesionalisme pengawas PAI SD melakukan perencanaan program unggulan dengan melakukan langkah-langkah berikut: 1).Perencanaan pemetaan rasio pengawas dan volume tugas kewilayahan secara cermat dan tepat; 2). Perencanaan pemberdayaan pengawas PAI dengan cara memberi penjelasan tupoksi pengawas secara tepat. Perencanaan pelibatan pengawas dalam kegiatan diklat dari berbagai tingkat, pada tingkat kabupaten, propinsi dan pusat/nasional; 3). Perencanaan peningkatan kemampuan pengawas dalam teknologi informasi; 4). Perencanaan pengadaan workshop/ pelatihan peningkatan dan penguatan kompetensi pengawas PAI dalam supervisi manajerial; 5).Perencanaan perlombaan untuk meningkatkan profesionalisme pengawas PAI SD; 6). Perencanaan bimbingan teknis (bimtek) bagi pengawas PAI SD

Perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas yang direncanakan pada Pokjawas Kabupaten Cilacap yang diwujudkan dalam perencanaan program unggulan yang diawali dengan pemetaan kondisi riil

¹⁰² Siagian, S.P.,. *Fungsi-fungsi Manajerial*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2007), 36.

kepengawasan, identifikasi program yang tepat untuk memberdayakan dan menguatkan profesionalisme pengawas, serta ditindaklanjuti dalam penjadwalan kegiatan dalam rentang waktu tertentu dan target serta sasaran yang jelas. Hal itu selaras dengan tahapan perencanaan yang baik dapat dilakukan melalui 4 tahapan berikut:

- 1) Penetapan tujuan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan berbagai keputusan rumusan dari tujuan yang akan dicapai.
- 2) Perumusan Kondisi Aktual. Hal ini dilakukan dengan memetakan kondisi saat ini agar mampu memprediksi kondisi yang akan datang dengan perencanaan yang tepat.
- 3) Pencermatan faktor pendukung dan penghambat.
- 4) Pengembangan perencanaan untuk merealisasi tujuan.¹⁰³

Hal itu juga sesuai dengan karakteristik utama perencanaan pendidikan yang meliputi antara lain:

- 1) Pemilihan alternatif terbaik. Perencanaan pendidikan modern berupa perencanaan logis sistematis dan ilmiah dengan prosedur yang terstruktur dengan menjadikan pengalaman masa lalu sebagai dasar perubahan dalam sistem pendidikan;
- 2) Kerja tim. Perencanaan pendidikan modern lebih menekankan semua pihak terlibat dalam kegiatan perencanaan. Tim ahli dan pihak-pihak yang bertanggungjawab memiliki peran penting untuk merealisasikan tujuan dengan cara yang tepat.;
- 3) Tujuan sosial dan ekonomi. Perencanaan pendidikan modern lebih menitikberatkan bahwa tujuan masyarakat demokratis harus memiliki kepedulian sosial dan ekonomi dengan semua warga Negara;
- 4) Kerjasama. Perencanaan pendidikan modern menekankan keterlibatan perwakilan dari sebagian sektor masyarakat yang bersangkutan dalam proses perencanaan;
- 5) Antisipasi. Perencanaan pendidikan modern melakukan antisipasi berbagai kemungkinan dan kebutuhan akan perubahan di masa depan;

¹⁰³ Hindun, Perencanaan Strategis Dan Prilaku Manajerial Lembaga-Lembaga Pendidikan. *Jurnal Al-Fikrah. Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, Vol 6, 2015, 119-120.

- 6) Tindakan perbaikan. Karakteristik dari perencanaan pendidikan modern yaitu perbaikan dan bimbingan. Prosedur dalam perencanaan didesain untuk dapat mengidentifikasi berbagai kekurangan dalam system yang meyebabkan timbulnya permasalahan dalam pendidikan;
- 7) Perubahan Ilmiah. Perencanaan pendidikan modern secara hati-hati dan obyektif mengumpulkan data, menginterpretasikan dan menganalisis hubungan antara yang ada dan kebutuhan masa depan.¹⁰⁴

Pendapat diatas juga selaras dengan pendapat Hartati berpendapat bahwa unsur-unsur dalam perencanaan terdiri dari: (1) penetapan kegiatan sebelumnya; (2) proses; (3) hasil yang diharapkan dan ingin dicapai; (4) estimasi waktu tertentu dimasa yang akan datang.¹⁰⁵

Perencanaan program unggulan yang dilakukan oleh Pokjawas Kabupaten Cilacap telah dijalankan sesuai dengan kaidah dalam konsep perencanaan yang baik dan benar baik berupa tahapan perencanaan maupun karakteristik perencanaan. Hal ini didasarkan bahwa perencanaan program dilakukan cara menetapkan tujuan yang akan dicapai dari program unggulan, perumusan kondisi riil pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap untuk memperkirakan jangkauan ideal kondisi yang diharapkan dimasa yang akan datang dengan target dan sasaran yang jelas, pemetaan kondisi factor pendukung dan penghambat dalam perencanaan program.

b. Program Prioritas Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI

Program prioritas merupakan program yang didesain dan direncanakan untuk kepentingan umum dan memiliki derajat sangat penting untuk direncanakan serta diimplementasikan secara benar. Perencanaan program prioritas dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas pada Pokjawas Kabupaten Cilacap antara lain:1). Peningkatan kompetensi supervisi akademik; 2). Peningkatan kemampuan supervisi manajerial; 3). Peningkatan kompetensi manajerial; 4). Peningkatan kemampuan evaluasi pendidikan; 5). Penyusunan program kepengawasan; 6). Penyusunan instrument kepengawasan; 7).Peningkatan intensitas diskusi antar

¹⁰⁴ Dedu. *Educational Management*. (India, USI Publications, 2012), 99.

¹⁰⁵ Hartani. *Manajemen Pendidikan*. (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2011), 23.

pengawas; 8). Pembinaan kompetensi guru; 9). Pembinaan administrasi rencana pembelajaran; 10). Pembinaan pengembangan pembelajaran dan media pembelajaran; 11). Pembinaan pada administrasi penilaian; 12). Pembinaan pada administrasi monitoring dan supervisi; 13). Pembinaan bersama KKG.

Program prioritas yang direncanakan untuk meningkatkan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di Kabupaten Cilacap sesuai dengan tugas dan fungsi pengawas yang telah diatur dalam PMA No. 2 tahun 2012 dan PMA No. 31 tahun 2014. Pengawas hendaknya memiliki kemampuan dan kompetensi unggul untuk melaksanakan pembinaan tenaga pendidikan dan kepala sekolah. Keunggulan kompetensi terdiri 3 kompetensi inti yaitu kompetensi supervisi bidang akademik, evaluasi bidang pendidikan, penelitian dan pengembangan.¹⁰⁶ Hal itu sejalan dengan program pembinaan dan peningkatan profesionalisme pengawas meliputi:

- 1) Peningkatan kualifikasi akademik. Hal ini berupa upaya meningkatkan tingkat pendidikan formal pengawas ke jenjang selanjutnya. Bagi mereka yang berpendidikan Sarjana (S1) melanjutkan ke jenjang pendidikan pascasarjana.
- 2) Pengembangan Kemampuan dan Kompetensi. Hal ini difokuskan pada kompetensi pribadi pengawas.
- 3) Penataan Jenjang karir secara cermat. Cara yang dapat dilakukan dengan memotivasi pengawas untuk menyusun secara sistematis pengumpulan angka kredit untuk kenaikan pangkat.¹⁰⁷

c. Faktor Pendukung

Faktor pendukung dalam perencanaan program profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap sebagai berikut:

- 1) Peraturan yang jelas
- 2) Sosialisasi regulasi secara cepat dan tepat.
- 3) Organisasi dan kepengurusannya
- 4) Ketersediaan tenaga beserta fasilitas pendukungnya
- 5) Koordinasi pengurus Pokjawas
- 6) Pelibatan pengawas dalam pengambilan kebijakan

¹⁰⁶ Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. 2014. *Pedoman pembinaan Pengawas madrasah dan Pengawas pendidikan agama islam pada sekolah*. Hlm 1

¹⁰⁷ *Ibid.*, 7

- 7) Komitmen pengawas
- 8) Etos kerja pengawas
- 9) Kesemangatan pengawas
- 10) Kemauan dari pengawas muda

Faktor pendukung perencanaan program profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap secara garis besar terdiri dari 3 hal: 1). regulasi pengawas; 2). organisasi dan kepengurusan Pokjawas; 3). etos kerja pengawas. Secara detail dapat dijelaskan sebagai berikut;

- a. Regulasi pengawas. Pemerintah secara jelas mengatur berkaitan dengan pengawas antara lain sebagaimana tertuang antara lain; (a). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah; (b). Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya; (c) Peraturan Menteri Agama No. 2 tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah yang diubah dengan Peraturan Menteri Agama No. 31 tahun 2013; (d). Peraturan Menteri Agama No. 13 tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama; (e) Pedoman Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas); (f). PMA No. 2 tahun 2012 dan PMA No. 31 tahun 2014.
- b. Organisasi dan kepengurusan Pokjawas. Pengawas madrasah dan pendidikan agama Islam pada sekolah secara detail diatur dalam PMA 31 tahun 2013. Tugas pengawas yaitu meningkatkan kerjasama baik secara fungsional maupun koordinatif di lingkungan Kementerian Agama pada tingkat Nasional, provinsi dan kabupaten/kota. Adapun kegiatan pertemuan Pokjawas secara detail dijelaskan pada Bab XI tentang Pokjawas pasal 16 ayat 1-3 terdiri dari pertemuan pada tingkatan nasional, provinsi dan kabupaten/kota. Pada tingkat nasional diselenggarakan minimal satu kali dalam setahun dengan agenda memberikan masukan pada menteri berkaitan kebijakan berkaitan mata pelajaran PAI pada satuan pendidikan.
- c. Etos kerja pengawas. Etos kerja pengawas merupakan kehendak dan kesadaran dari pribadi pengawas akan atas kerja. Etos kerja sesuai dengan PMA No. 2

tahun 2012 itu juga dijelaskan berkaitan fungsi pengawas PAI pada sekolah antara lain sebagai berikut:

- (a) Menyusun program implementasi pengawasan pada mata pelajaran Pendidikan Agama Islam;
- (b) Melakukan pembimbingan dan menyusun program pengembangan guru mata pelajaran PAI;
- (c) Memantau implementasi standar nasional mata pelajaran PAI;
- (d) Melaksanakan penilaian hasil implementasi program pengawasan.
- (e) Melakukan pelaporan berkaitan tugas-tugas dari pengawasan.

d. Faktor Penghambat

Faktor penghambat dalam perencanaan program profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap sebagai berikut:

- 1) Perlu penambahan jumlah pengawas dengan bertambahnya jumlah sekolah/madrasah agar peran pengawas berjalan secara maksimal.
- 2) Pengawas perlu diberi informasi berkaitan kebijakan-kebijakan baru.
- 3) Pendanaan Pokjawas belum dianggarkan dalam DIPA.
- 4) Koordinasi dan komunikasi berbagai permasalahan pengawas belum berjalan secara maksimal

Faktor penghambat tersebut terdiri dari faktor internal dan eksternal Pokjawas. Faktor internal berupa hambatan komunikasi dan koordinasi. Hal ini dapat diantisipasi dengan menambah intensitas komunikasi baik antara pimpinan dengan anggota. Hal ini sejalan pendapat Aan Komariah bahwa pemimpin berperan sebagai komunikator. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan gagasan, melakukan negosiasi, membentuk networking, merumuskan visi dan melakukan pemberdayaan anggota..¹⁰⁸

2. Pengorganisasian program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD

c. Pembagian Kerja dan Koordinasi di Pokjawas

Pengorganisasian berkaitan erat dengan langkah-langkah yang dilakukan oleh beberapa orang dengan menjalin kerjasama. Pembagian kerja sebagai bagian penting untuk membagi dan menempatkan individu berdasarkan kapasitas dan kemampuan

¹⁰⁸ Komariah, Aan. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*: (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 93.

untuk melaksanakan tugas tertentu. Pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka peningkatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap dilaksanakan dalam kegiatan sebagai berikut: 1). Ketua Pokjawas membagi tugas kepada pengurus berdasarkan bidang tugas mereka; 2). Pembentukan koordinator Pengawas PAI; 3). Pembentukan koordinator Pengawas madrasah; 4). Penyusunan perencanaan oleh bidang-bidang dalam kepengurusan; 5). Pengurus dan anggota membuat program bersama; 6). Pembentukan penanggungjawab program masing-masing seksi; 7). Pengurus melaksanakan tugas berdasarkan arahan dari Ketua Pokjawas; 8). Pemaduan program antar pengurus; 9). Penentuan rencana sebagai program prioritas; 10). Pada tahap pelaksanaan dibentuk tim/ panitia untuk merealisasikan dan mensukseskan kegiatan tersebut; 11). Pelaksanaan program secara bersama-sama.

Pembagian tugas yang dilakukan oleh Pokjawas dalam rangka program penguatan profesionalisme pengawas sejalan dengan beberapa dasar pembagian kerja yang disampaikan oleh Sutarto antara lain sebagai berikut: 1). Pembagian kerja didasarkan pada fungsi. Pola ini dilaksanakan dengan cara pemerincian tugas yang memiliki kesamaan ataupun memiliki kaitan erat antara satu dengan lainnya dalam hal fungsinya; 2). Pembagian kerja didasarkan pada rangkaian kerja. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat dalam urutan suatu pekerjaan tertentu; 3). Pembagian kerja didasarkan pada langganan. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat dalam memberikan layanan secara terus menerus dan berkelanjutan; 4). Pembagian kerja didasarkan pada wilayah. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat dikarenakan memiliki kesamaan secara geografis; 5). Pembagian kerja didasarkan pada waktu. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat dengan waktu tertentu; 7). Pembagian kerja didasarkan pada jumlah. Pola ini dilakukan dengan cara pemerincian tugas yang sejenis atau memiliki kaitan erat yang dilaksanakan oleh beberapa orang tertentu.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Sutarto. *Dasar-Dasar Organisasi*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1989) 93

Adapun langkah dalam pembagian tugas telah sesuai dengan pendapat Benyamin Haris berikut:

- 1) Pemerincian dari aktivitas kegiatan.
- 2) Pemerincian dari tugas.
- 3) Pemahaman beban tugas
- 4) Pemahaman tugas
- 5) Pembagian tugas secara proporsional.
- 6) Penempatan pegawai pada bidang tertentu secara tepat.
- 7) Evaluasi atas hasil kerja yang telah dilaksanakan untuk dijadikan sebagai acuan pekerjaan berikutnya.¹¹⁰

d. Pengorganisasian Program

Hasibuan memaknai pengorganisasian sebagai kegiatan mengatur individu-individu dalam organisasi ataupun institusi dengan menetapkan tugas, tanggungjawab dan kewenangan mereka masing-masing dalam bagan organisasi.¹¹¹ Pengorganisasian program penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di kabupaten Cilacap dilaksanakan sebagai berikut: 1). Pokjawas membagikan angket kepada pengawas PAI berkaitan dengan program yang akan dibutuhkan oleh pengawas; 2). pengelompokan program berdasarkan kebutuhan dan prioritas untuk dilaksanakan di sekolah; 3). penjadwalan kegiatan oleh pengurus Pokjawas; 4). musyawarah pengurus Pokjawas untuk menyepakati program; 5). pembuatan keputusan program yang akan dilaksanakan oleh pengurus Pokjawas; 6). pembentukan koordinator pengawas SD, SMP, SMA/SMK; 7). penjadwalan pelaksanaan program; 8). penentuan narasumber; 9). pengadaan Bimtek oleh Pokjawas; 10). pendelegasian pengawas dalam kegiatan pelatihan, workshop dan seminar secara berkelanjutan pada tingkatan kabupaten hingga pusat secara virtual maupun tatap muka.

Implementasi pengorganisasian program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Pokjawas Kabupaten Cilacap telah sesuai dengan tujuan pengorganisasian. Adapun tujuan dari pengorganisasian antara lain sebagai berikut:

¹¹⁰ Benyamin Harits. *Teori Organisasi*. Jilid 1, 2 dan 3. (Bandung: Insani Press, . 2005) 25

¹¹¹ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 22.

- 1) Bertujuan sebagai sarana koordinasi. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam pembagian pekerjaan dalam unit kerja dalam organisasi.
- 2) Bertujuan sebagai sarana pengawasan. Langkah yang dilakukan dengan menempatkan manajer atau mereka yang berkompeten dalam unit organisasi untuk melakukan pengawasan sesuai dengan sasaran.
- 3) Bertujuan memaksimalkan spesialisasi. Langkah yang dilakukan dengan membantu anggota agar memiliki kemampuan spesialisasi pada pekerjaan tertentu guna meningkatkan kualitas individu mereka.
- 4) Bertujuan meminimalisasi biaya.
- 5) Bertujuan meningkatkan hubungan antar individu dalam organisasi.¹¹²

Adapun proses pengorganisasian program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Pokjawas Kabupaten Cilacap telah mengacu pada langkah-langkah pengorganisasian antara lain sebagai berikut:

- 1) Menentukan kegiatan yang akan dilaksanakan guna mencapai tujuan organisasi.
- 2) Mengidentifikasi fungsi utama yang berkaitan dengan kegiatan ini.
- 3) Mengelompokkan dan membagi kegiatan dalam masing-masing fungsi berdasarkan kesamaan atau kaitannya.

Pengorganisasian program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas Kabupaten Cilacap secara teoritis selaras dengan konsep pengorganisasian. Hal ini didasarkan pengorganisasian yang dilakukan telah menentukan kegiatan secara detail secara tertulis, mengidentifikasi fungsi utama dalam pengorganisasian program dan membagi kegiatan berdasarkan kesamaan maupun keterkaitannya.

3. Pelaksanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD

Pelaksanaan/ pengarahannya secara garis besar berkaitan erat dengan penciptaan dan pemeliharaan individu-individu dalam organisasi secara structural maupun fungsional untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah direncanakan secara tepat dan efektif. Adapun pelaksanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap antara lain:

¹¹² Manda. Fungsi Pengorganisasian Dan Evaluasi Peserta Didik. *Kelola: Journal of Islamic Education Management* Oktober 2016, Vo.1, No.1,ISSN : 2548 – 4052. Hlm 90-91

a. Langkah Strategis Memelihara dan Mempertahankan Motivasi Pengawas PAI SD

Motivasi dapat dimaknai sebagai daya pendorong dari anggota atau seseorang dalam organisasi/ institusi yang berakibat orang tersebut dengan suka rela, dan tanggungjawab melaksanakan kewajiban secara efektif. Motivasi seseorang dimulai dari dalam dan berakhir pada kemampuan menyesuaikan diri. Strategi yang dilakukan oleh Pokjawas dalam memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD sebagai berikut:1). Mengutamakan dialog dan sharing pengalaman antar pengawas; 2). Sharing pengalaman pengawas senior dengan pengawas baru; 3). Pembinaan oleh Pokjawas disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi pengawas; 4). Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI untuk membekali diri dengan keilmuan; 5).Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI untuk menggali informasi baru; 6). Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI untuk membekali diri dengan hal baru agar tidak tertinggal dengan guru binaan dan menjadi inspirasi bagi mereka; 7). Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI melalui pembinaan pengawas pada saat rapat koordinasi; 8). Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI melalui Rapat kordinasi secara rutin; 9). Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI dengan cara mengikutsertakan dalam kegiatan worksop dan seminar kepengawasan; 10). Pemberian motivasi oleh Pokjawas kepada pengawas PAI melalui kegiatan lomba antar sekolah dan guru binaan; 11). Pemberian motivasi pengawas PAI pada saat pertemuan Pokjawas berkaitan dengan pola kerja dan regulasi kepengawasan; 12). Pemberian penghargaan bagi pengawas PAI yang aktif dalam melaksanakan tugas.

Motivasi pengawas sekolah dalam bekerja merupakan satu upaya untuk memberikan dorongan kepada pengawas sekolah agar bekerja sesuai standar. Hal-hal yang dilakukan Pokjawas dalam memotivasi para pengawas PAI SD dalam upaya meningkatkan profesionalisme sejalan dengan pendapat Barnawi dan Muhammad Arifin yang menentukan 4 tahap motivasi dalam bekerja sebagai berikut:

- 1) Penetapan standar kinerja. Penetapan ini didasarkan pada pertimbangan pemikiran jernih dan data akurat. Standar didesain dengan cara mencantumkan standar minimal yang harus dicapai dan berbentuk kuantitatif.
- 2) Audit kinerja. Audit ini dilaksanakan guna untuk mengetahui seberapa baik suatu pekerjaan telah dilaksanakan. Hasil dari audit kerja dijadikan sebagai dasar untuk melakukan umpan balik dan motivasi kerja.
- 3) Pemberian umpan balik secara langsung. Umpan balik merupakan suatu kegiatan untuk memberikan data terkait dengan pekerjaan pengawas. Umpan balik sebaiknya dilakukan secara langsung dan berkelanjutan sebagai dasar untuk perbaikan selanjutnya.
- 4) Pemberian motivasi kerja. Motivasi kerja terdiri dari kebutuhan (*need*) yang menimbulkan suatu tindakan (*behavior*) yang bertujuan untuk memenuhi beberapa kebutuhan (*goals*).¹¹³

b. Realisasi Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD

Realisasi program penguatan profesionalisme pengawas dapat disimpulkan sebagai berikut: 1). pengembangan kreativitas dan inovasi; 2). pelayanan pengawas kepada guru dan sekolah binaan; 3). peningkatan kualitas pengawas dengan pelatihan materi khusus; 4). pelaporan hasil yang telah dicapai (prestasi kerja); 5). bekerjasama sesama pengawas untuk menuju kualitas SDM; 6). bekerjasama dengan dinas ataupun instansi dan disesuaikan dengan petunjuk ataupun regulasi yang telah ditentukan; 7). tersusunnya jadwal kegiatan, tersusunnya rencana penyelesaian kegiatan, tersusunnya laporan kegiatan dan tersusunnya dokumen kegiatan; 8). realisasi program sesuai sasaran dan dirasakan oleh pengawas tugas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi serta sesuai regulasi; 9). realisasi kerja telah sesuai hasil pertemuan Pokjawas.

Realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di Kabupaten Cilacap sesuai dengan prinsip-prinsip dalam pelaksanaan/pengarahan yang berupaya untuk memaksimalkan kemampuan personil, peningkatan kualitas individu pengawas dan kejelasan sasaran. Hal ini sebagaimana

¹¹³ Barnawi & Mohammad Arifin. *Meningkatkan kinerja Pengawas Sekolah; upaya upgrade kapasitas kerja pengawas sekolah*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 109-110

pendapat Hadari Nawawi yang menegaskan bahwa dalam pelaksanaan/ pengarahannya menitikberatkan pada kegiatan penciptaan, pemeliharaan dan upaya memaksimalkan kemampuan personal secara fungsional ataupun struktural guna merealisasikan tujuan bersama organisasi.¹¹⁴ Adapun prinsip-prinsip dalam pengarahannya/ pelaksanaan antara lain:

- 1) Prinsip berdasarkan sasaran. Prinsip yang dilaksanakan didukung dengan fungsi-fungsi lain dalam manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasi, pengarahannya dan pengawasan secara efektif.
- 2) Prinsip keselarasan. Hal ini diwujudkan dengan cara setiap anggota organisasi bersama-sama berkontribusi terhadap pencapaian organisasi secara optimal.
- 3) Prinsip kesatuan komando. Prinsip yang ditujukan bawahan hanya memiliki satu pimpinan untuk melakukan pelaporan sehingga tidak menimbulkan permasalahan berkaitan arahan dan pelaporan kinerja.¹¹⁵

Prinsip-prinsip tersebut juga sesuai dengan prinsip-prinsip dalam Al-Qur'an dan hadis antara lain sebagai berikut:

- 1) Prinsip Bertahap (*tadriji*). Prinsip ini menegaskan bahwa dalam melaksanakan tugas dilakukan secara bertahap.
- 2) Prinsip Pemodelan (*uswah*). Prinsip ini menitikberatkan pada upaya melaksanakan sesuatu dengan cara memberikan keteladanan. Keteladanan dari pemimpin kepada anggotanya merupakan hal penting yang dapat dilakukan agar mereka memiliki cara yang benar dalam bertindak. Pemodelan ini, semisal diwujudkan dengan cara menyeru secara bijaksana bagi mereka yang telah memiliki pengetahuan dengan baik dan memberikan nasehat bagi mereka yang awam.
- 3) Prinsip *tawasud* (seimbang). Prinsip ini dalam pelaksanaannya menitikberatkan pada keseimbangan antara penghargaan dan hukuman.
- 4) Prinsip kejelasan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pengarahannya/ pelaksanaan harus ada kejelasan ketentuan dalam bertindak. Hal dimaksudkan agar setiap individu yang menjalankan tugas mengetahui secara jelas batasan, ketentuan dan

¹¹⁴ Hadari Nawawi. *Manajemen strategik organisasi non profit bidang pemerintahan*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), 95.

¹¹⁵ Benyamin Harits. *Teori Organisasi*. Jilid 1, 2 dan 3. (Bandung: Insani Press, . 2005) 25

larangan dalam bertindak sehingga meminimalisir berbagai kemungkinan adanya kekeliruan.¹¹⁶

c. Pola Kepemimpinan Pokjwas

Pola kepemimpinan di Pokjawas Kabupaten Cilacap dalam rangka program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada terdapat 3 gaya yaitu demokratis, kolektif kolegial dan humanis. Secara teoritis gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut;

- 1) Gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan yang memberikan keleluasan bagi anggota untuk mengembangkan diri dan melaksanakan pekerjaan secara mandiri. Kontz memberikan cirri dari gaya kepemimpinan demokratis yaitu pemimpin yang meminimalisir kekuasaan, namun memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mandiri dalam melakukan pekerjaan. Tugas pemimpin lebih banyak menjalin komunikasi secara intensif dan memberikan berbagai informasi yang memadai agar karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.¹¹⁷
- 2) Gaya kepemimpinan kolektif kolegial. Gaya kepemimpinan ini lebih menitikberatkan dalam pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah mufakat dan lebih mengedepankan kebersamaan.
- 3) Gaya kepemimpinan humanistik. Kepemimpinan yang menekankan pada hubungan manusiawi secara baik dalam organisasi. Dalam konteks ini, pimpinan harus mampu memahami latar belakang tindakan karyawan dengan memahami sisi social dan kejiwaan.¹¹⁸

Gaya kepemimpinan Pokjawas sebaiknya memperhatikan pendapat Yulk kaitan dengan kepemimpinan menitikberatkan asumsi yang melibatkan pada proses tertentu yang disengaja pada orang lain baik berupa pembimbingan, penyusunan dan fasilitasi kegiatan tertentu pada suatu kelompok ataupun organisasi tertentu. Maka hasil dari

¹¹⁶ Mochamad Nurcholiq . Actuating Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Al-Hadits (Kajian Al-Qur'an Dan Al-Hadits Tematik). *Jurnal Evaluasi*. Vol.1, No. 2, September 2017-ISSN 2580-3387) hlm 146-147

¹¹⁷ Harold Koontz. *Manajemen Edisi Kedelapan*. (Penerbit Erlangga : Jakarta, 1986), 150

¹¹⁸ Handoko T. Hani. *Manajemen edisi 2*. (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM, 1984), 50

kepemimpinan berupa pengaruh. Pengaruh pimpinan pada anggotanya.¹¹⁹ Selain itu Yulk mengidentifikasi keterampilan yang harus dimiliki pemimpin antara lain sebagai berikut:

- 1) Keterampilan teknis. Keterampilan ini mencakup pengetahuan tentang metode, proses dan perlengkapan untuk melakukan kegiatan khusus dari unit organisasi termasuk pengetahuan factual berkaitan organisasi.
- 2) Keterampilan konseptual. Secara umum keterampilan konseptual (kognitif) berupa pelibatan penilaian yang baik, pandangan ke depan, intuisi, kreativitas dan kemampuan menemukan makna. Kemampuan konseptual juga meliputi kemampuan analitis, pemikiran logis, pembentukan konsep, penalaran induktif dan deduktif.
- 3) Keterampilan interpersonal. Keterampilan ini mencakup pengetahuan tentang perilaku manusia dan kelompok, kemampuan memahami perasaan, sikap dan motivasi orang lain.¹²⁰

Ketiga keterampilan tersebut merupakan keterampilan yang harus dimiliki pemimpin agar mampu melaksanakan tugas secara baik. Adapun perilaku kepemimpinan yang baik antara lain:

- 1) Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Pemimpin dalam melaksanakan tugasnya memfokuskan diri pada perencanaan pekerjaan, personalia, pengaturan pekerjaan, koordinasi antar anggota dan penyediaan berbagai kebutuhan yang dibutuhkan dalam organisasi.
- 2) Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar individu dalam organisasi/ institusi. Stakeholder dalam organisasi memiliki jalinan komunikasi, interaksi dan hubungan yang sinergis sehingga memudahkan dalam melaksanakan tugas bersama-sama.
- 3) Perilaku kepemimpinan partisipatif. Hal itu dapat dilakukan dengan cara meningkatkan intensitas pertemuan dengan berbagai pihak untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan, kerjasama dan menghindari timbulnya konflik.¹²¹

4. Pengawasan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD

¹¹⁹ Yulk, Gary. *Leadership in organizations*. (New Jersey: Prentice Hall, 2010), 22.

¹²⁰ *Op.Cit* 62-64

¹²¹ Eny Wahyu Suryanti . Pengembangan Profesional Pemimpin Pendidikan Pengembangan Profesional Pemimpin Pendidikan . *Jurnal Likhitaprajna*..ISSN: 1410-8771. Volume. 16, Nomor 2, hlm 62

Johnson memaknai pengawasan sebagai proses monitoring kegiatan individual maupun kelembagaan untuk memperoleh SDM yang berkualitas agar mencapai tujuan yang telah direncanakan dan melakukan koreksi untuk perbaikan.¹²²

a. Pengawasan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

Pengawasan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di Kabupaten secara implementatif sebagai berikut: 1). Pokjawas meminta pertanggungjawaban hasil kerja anggota; 2). Pokjawas memberikan masukan atas pelaksanaan program pelatihan dan lainnya; 3). Pengawas wajib melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan; 4). Program disusun oleh masing-masing pengawas diketahui dan disahkan oleh Ketua Pokjawas dan Kepala Kemenag Kabupaten Cilacap; 4). Laporan Bulanan, semesteran dan tahunan pengawas yang ditanda tangani oleh ketua Pokjawas; 5). Pelaksanaan rakor untuk menyampaikan evaluasi hasil laporan kepengawasan dari masing-masing pengawas setelah dilakukan analisis; 6). Kemenag Kabupaten Cilacap melakukan pengawasan kepada pengawas PAI SD; 7). Menandatangani rencana penetapan program pengawas PAI SD; 8). Memberikan saran atas program prioritas, program utama dan mana program penyerta; 9). Memberikan masukan program-program pengawas: Pokjawas meminta laporan hasil bimtek; Pokjawas meminta laporan hasil workshop; Pokjawas meminta laporan hasil tugas sehari-hari pengawas; Pokjawas mengadakan rapat koordinasi

Schermerhorn berkaitan pengawasan lebih menitikberatkan pada pengukuran kinerja dan tindakan agar sesuai dengan rencana yang diharapkan. Adapun ciri-ciri pengawasan antara lain sebagai berikut:

- 1) Pengawasan harus menemukan factor utama pelaksanaan tugas organisasi.
- 2) Pengawasan bersifat antisipatif
- 3) Pengawasan berorientasi pada masa depan
- 4) Pengawasan mempermudah dari pelaksanaan
- 5) Pengawasan harus efektif dan efisien.
- 6) Pengawasan bersifat membimbing.¹²³

¹²² Johnson. *The Theory and Management of Systems*. (Tokyo: Hill Kogakusha, 1973),.74.

¹²³ Siagian. 2007. Op.cit. hlm 137,

Pendapat lain berkaitan dengan karakteristik pengawasan yang baik antara lain sebagai berikut:

- 1) Pengawasan sebagai fungsi akhir. Akhir dari fungsi pengawasan berupa konfirmasi atas perencanaan yang telah ditentukan.
- 2) Pengawasan sebagai fungsi perfasif atau meresap. Hal ini dimaknai bahwa pengawasan dilakukan oleh manajer di semua tingkatan dan semua jenis masalah.
- 3) Pengawasan berfungsi untuk melihat masa depan. Hal ini dikarenakan bahwa pengawasan yang efektif tidak mungkin dapat dilakukan tanpa melihat masa lalu. Mengawasi selalu melihat masa depan sehingga tindak lanjut dapat dilakukan kapanpun diperlukan.
- 4) Pengawasan merupakan proses dinamis. Pengendalian memerlukan metode review dan perubahan harus dibuat dengan cermat.¹²⁴

Pengawasan Pokjawas program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di Kabupaten Cilacap telah memenuhi cirri-ciri dari kepengawasan yang efektif. Hal ini didasarkan pada hal-hal berikut:

- 1) Berorientasi masa depan. Hal ini dibuktikan dengan penyusunan program secara jelas dan laporan bulanan, semesteran dan tahunan pengawas yang ditandatangani oleh ketua Pokjawas
- 2) Pengawasan mempermudah dalam pelaksanaan program. Hal ini dibuktikan dengan cara memberikan saran atas program prioritas, program utama dan mana program penyerta;
- 3) Pengawasan bersifat antisipatif. Hal ini dibuktikan dengan masukan dan usulan program-program oleh pengawas: Pokjawas meminta laporan hasil bimtek; Pokjawas meminta laporan hasil workshop; Pokjawas meminta laporan hasil tugas sehari-hari pengawas; Pokjawas mengadakan rapat koordinasi

b. Strategi Menanggulangi Berbagai Permasalahan Penguatan Program Profesionalisme Pengawas

Strategi untuk menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan program profesionalisme pengawas pada Pokjawas di Kabupaten Cilacap

¹²⁴ Dedu. *Educational Management. Op.Cit.111*

sebagai berikut ini: 1). membentuk forum diskusi pengawas; 2). melakukan rapat koordinasi untuk meminimalisir masalah, menanggulangi masalah dan menghilangkan masalah; 3). penyelesaian permasalahan melalui forum rapat koordiansi untuk penyelesaian masalah dan dilakukan secara proporsional; 4). Klarifikasi dan pemanggilan bahkan BAP jika permasalahannya tidak dapat diselesaikan secara musyawarah; 5). tahapan penanggulangan masalah terdiri dari: pertama koordinasi; kedua konsultasi dan ketiga advokasi. Kalau advokasi tidak bisa, maka dilakukan BAP; 6). Penganggaran dana untuk Pokjawas dari DIPA; 7). penggalangan dana dari internal pengawas untuk peningkatan kualitas pengawas melalui pelatihan dan sebagainya; 8). mengadakan workshop, seminar dan sarasehan; 9). menyelenggarakan study banding; 10). pengadaan seminar secara rutin 2/ 3 bulan; 11). tindaklanjut secara implementatif berdasarkan pengetahuan yang diperoleh dari seminar.

Strategi yang dilakukan Pokjawas dalam rangka penguatan pogram profesionalisme pengawas PAI SD dengan cara memaksimalkan kompetensi pengawas dan program kegiatan pendukung yang bersifat ilmiah serta pendekatan humanistic berupa rapat koordinasi dan musyawarah yang dilakukan secara kekeluargaan memberikan ruang dialogis dalam penyelesaian permasalahan. Oleh karena itulah kemampuan pengawas untuk menyelesaikan permasalahan kepengawasan secara tepat selaras dengan pendapat Sudrajat sebagaimana dikutip oleh Syarifah Rahmah menyampaikan kreteria kemampuan pengawas sekolah:

- 1) *Support*. Kreteria ini berkaitan dengan kemampuan pengawas untuk mendukung kegiatan sekolah secara optimal agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolah.
- 2) *Trust*. Pengawas secara sistematis mampu menggambarkan dan meyakinkan profil sekolah dengan berbagai langkah strategis yang harus dilaksanakan sekolah,
- 3) *Challenge*. Kreteria ini berkaitan kemampuan pengawas untuk memberikan tantangan (*challenge*) dalam rangka pengembangan sekolah di masa yang akan datang. Tantangan didesain secara realistis agar dapat direalisasikan oleh pihak sekolah. Selain itu untuk mendorong sekolah agar mampu mengembangkan kualitas sekolahnya.

- 4) *Networking and collaboration*. Pengawas dalam hal ini harus mampu menjalin dan mengembangkan jejaring antar seluruh *stakeholder* sekolah dalam rangka meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas sekolah.¹²⁵

¹²⁵ Syarifah Rahmah . *Pengawas Sekolah Penentu Kualitas Pendidikan* . Jurnal Tarbiyah, Vol. 25, No. 2, Juli-Desember 2018 P-ISSN: 0854-2627, E-ISSN: 2597-4270 hlm 179

BAB V

Simpulan, Implikasi dan Saran

A. Simpulan

Berdasarkan paparan data dan pembahasan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di Kabupaten Cilacap dilakukan dengan cara : a). menyusun program peningkatan kualitas layanan supervisi akademik dan manajerial; b). Fokus pada perencanaan pengembangan diri pengawas; c).Fokus pada perencanaan peningkatan ketrampilan individual melalui workshop, seminar, diklat dan lainnya; d). Fokus pada perencanaan peningkatan pelatihan komputer dan TIK.
- 2) Pengorganisasian program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di Kabupaten Cilacap dilakukan dengan cara : a). pengelompokan program berdasarkan kebutuhan dan prioritas untuk dilaksanakan di sekolah; b). penjadwalan kegiatan oleh pengurus Pokjawas; c). musyawarah pengurus Pokjawas untuk menyepakati program; d). pembuatan keputusan program yang akan dilaksanakan oleh pengurus Pokjawas; e). pembentukan koordinator pengawas SD, SMP, SMA/SMK; f).penjadwalan pelaksanaan program.
- 3) Pelaksanaan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di Kabupaten Cilacap dilakukan dengan cara : a). tersusunnya jadwal kegiatan, tersusunnya rencana penyelesaian kegiatan, tersusunnya laporan kegiatan dan tersusunnya dokumen kegiatan; b). adanya kerjasama sesama pengawas untuk meningkatkan kualitas SDM; c) adanya peningkatan kualitas pengawas dengan pelatihan materi khusus; d) pelaporan hasil yang telah dicapai (prestasi kerja); e). adanya kerjasama dengan dinas ataupun instansi dan disesuaikan dengan petunjuk ataupun regulasi yang telah ditentukan.
- 4) Pengawasan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas di Kabupaten Cilacap dilakukan dengan cara: a) Pokjawas meminta pertanggungjawaban hasil kerja anggota; b).Pokjawas memberikan masukan atas pelaksanaan program pelatihan dan lainnya; c) Program disusun oleh masing-masing pengawas diketahui dan

disahkan oleh Ketua Pokjawas dan Kepala Kemenag Kabupaten Cilacap; d). Laporan Bulanan, semesteran dan tahunan pengawas yang ditanda tangani oleh ketua Pokjawas; e). Pelaksanaan rakor untuk menyampaikan evaluasi hasil laporan kepengawasan dari masing-masing pengawas setelah dilakukan analisis; f). Pokjawas meminta laporan hasil bimtek, workshop dan hasil tugas sehari-hari pengawas

B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka implikasi dari penelitian ini yang diharapkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan berimplikasi perbaikan kebijakan tata kelola penempatan pengawas PAI secara proporsional dan profesional, pendanaan kegiatan Pokjawas yang teranggarkan secara bijak dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapasitas pengawas.
2. Manajemen program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD pada Pokjawas Kabupaten Cilacap diharapkan berimplikasi pada peningkatan kompetensi pengawas PAI khususnya melalui berbagai program penguatan profesionalisme secara terencana, sistematis dan berkelanjutan.

C. Saran

Berdasarkan paparan data hasil penelitian pada tesjis ini, terdapat beberapa saran antara lain:

1. Kantor kementerian Agama kabupaten Cilacap perlu menganggarkan pendanaan Pokjawas dalam DIPA
2. Kantor kementerian Agama kabupaten Cilacap perlu menambahkan pengawas PAI agar rasio sekolah dan wilayah berimbang.
3. Pokjawas perlu memberi informasi berkaitan kebijakan-kebijakan baru berkaitan pengawas sebelum disosialisasikan ke sekolah/ madrasah.
4. Pokjawas perlu menambah intensitas kegiatan pelatihan dan worksop bagi pengawas PAI.
5. Pokjawas perlu melakukan pengawasan kinerja pengawas PAI secara intensif .
6. Pokjwas perlu mengembangkan instrument kepengawasan secara online.

7. Pokjawas perlu meningkatkan kompetensi literasi dan teknologi informatika bagi pengawas PAI.
8. Pokjawas perlu memfasilitasi dan menambah intensitas rapat dan koordinasi secara virtual untuk memaksimalkan kualitas kepengawasan.
9. Pokjawas perlu mengevaluasi kinerja pengawas dalam menjalankan tugas pembinaan terhadap guru PAI di sekolah.

REFERENCES

- Ahmad Mahyudin. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Pengawas Dapat Meningkatkan Kompetensi Profesional Tenaga Pendidik Pendidikan Jasmani Olah Raga dan Kesehatan: Studi pada SD Negeri di Kecamatan Cikoneng Kabupaten Ciamis. (*Indonesian Journal of Education Management and Administration Review*. (2017 June), Volume 1 Number 1), 83. (Diakses 9 Februari 2020)
- Aisyah Maqdisiana, . “Profil kinerja pengawas madrasah (studi kasus di Kementerian Agama Kota Bandar Lampung)”. *Tesis*, (Lampung: Universitas Lampung, 2014)
- Arief Efendi. *Manajemen Budaya Mutu; Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Diandra Kreatif, 2016)
- Bagus Mustakim. Usulan Penghapusan Jabatan Pengawas Sekolah. *New.detik*. Rabu, 6 November 2019. (Diakses 10 Februari 2020)
- Barnawi dan Muhammad Arifin. *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah: upaya upgrade kapasitas kerja pengawas sekolah*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014)
- Bogdan, R. C., Biklen, S. K. *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. (Boston: Allyn & Bacon, 1992)
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Guru di Indonesia*. (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 1994)
- Candra Wijaya dan Muhammad Rifa’i. *Dasar-dasar manajemen: mengoptimalkan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien*. (Medan, Perdana Publishing, 2016)
- Cooper, K. & White, R.E. *Qualitative Research in the Post-Modern Era Contexts of Qualitative Research*. (London and New York: Springer, 2012)
- Creswell, J.W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (California: Sage Publication, 2002)
- Dedu. *Educational Management*. (India, USI Publications, 2012)
- Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI. *Pedoman pembinaan Pengawas madrasah dan Pengawas pendidikan agama Islam pada sekolah*. (Jakarta:Dirjen PAIS KEMENAG RI, 2014)
- Djam’an Satori & Suryadi. Teori Administrasi Pendidikan.dalam *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, ed.Muhammad Ali. (Bandung: Pedagogia Press, 2007)
- Hadari Nawawi. *Manajemen strategik organisasi non profit bidang pemerintahan*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005)
- Hamalik. O. *Manajemen pengembangan kurikulum*. (Bandung: PT Rosdakarya, 2008)

- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003)
- Hendri Dunan . “Upaya Kasi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam dalam Pembinaan Kinerja Pengawas PAI Di Kementerian Agama Kabupaten Kaur”. Online Jurnal of *al-Bahtsu*: Vol. 2, No. 1, (Juni 2017) (Diakses 2 April 2020)
- Hersey, P. & Blanchard, H. *Management of educational behavior: Utilizing human resources (4th ed)* (New Jersey: Prentice Hall, 1982)
- Hetty Ismainar. *Manajemen Unit Kerja, Untuk: Perekam Medis dan Informatika Kesehatan Ilmu Kesehatan Masyarakat Keperawatan dan Kebidanan*. (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2015.)
- Hindun, Perencanaan Strategis Dan Prilaku Manajerial Lembaga-Lembaga Pendidikan. *Jurnal Al-Fikrah. Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, Vol 6, 2015
- Husaini Usman. *Manajemen, teori praktik & riset pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)
- Ikhfan Haris et.al. School Supervision Practices in the Indonesian Education System; Perspectives and Challenges. *Journal of Social Studies Education Research*.(2018:9 2), 366-387. (Diakses 9 Februari 2020)
- Inu Kencana Syafie. *Ilmu Administrasi Publik*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006)
- Kemenag. *Pedoman pembinaan Pengawas madrasah dan pengawas pendidikan agama Islam pada sekolah*. (Jakarta: Direktorat jenderal pendidikan Islam, 2014)
- Kemendikbud. *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya* (Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 143 Tahun 2014)
- Lincon, Y. & Guba, E.G. *Naturalistic inquiry*. (Baverly Hills: California Sage Publication, 1985)
- M. Fakry Gaffar & Diding. Manajemen Pendidikan. Dalam Muhammad Ali, Sukmadinata, N.S., dan Rasjidin, W. (Eds). *Ilmu dan aplikasi pendidikan*. (Bandung: Pedagogiana Press, 2007), 573-574
- M. Tajudin Nur. Optimalisasi peran pengawas sekolah dan fasilitasi oleh lembaga penjaminan mutu pendidikan. Online Jurnal of *Guru Membangun*. [Vol 25, No 3 \(June 2010\)](#). (Diakses 10 Februari 2020)
- Manda. Fungsi Pengorganisasian Dan Evaluasi Peserta Didik. *Kelola: Journal of Islamic Education Management* Oktober 2016, Vo.1, No.1,ISSN : 2548 – 4052

- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (London: Sange Publication, 2014)
- Mochamad Nurcholiq . Actuating Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Al-Hadits (Kajian Al-Qur'an Dan Al-Hadits Tematik). *Jurnal Evaluasi*. Vol.1, No. 2, September 2017-ISSN 2580-3387)
- Mondy. R. Wayne dan Shane R. Premeaux. *Management: Concepts, Practices, and Skills*. (Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc, 1995)
- Nanang Fattah. *Landasan manajemen pendidikan*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004)
- Ormston, R., Spencer, L., Barnard, M., & Snape, D. The foundations of qualitative research. In J. Ritchie, J. Lewis, C. Nicholls, & R. Ormston, *Qualitative research practice: A guide for social science students & researchers* (pp. 1-26). (London: Sage Publication Ltd, 2014)
- Priadi Surya. *profesionalisasi pengawas pendidikan dalam konteks otonomi daerah*.Jurnal Aspirasi Vol. 2 No. 2, (Desember 2011)
- Robert. K Yin. *Studi kasus, desain dan metode*. (Jakarta Raja Grafindo Persada; 2006).
- Saeful Arif . Profesionalisme Pengawas Pendidikan Agama Islam Di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Pamekasan. Online Jurnal of *Nuansa*. Vol. 15 No. 1 (Januari – Juni 2018). (Diakses, 8 Desember 2019)
- Sanipah Faisah. *Penelitian Kualitatif; Dasar-dasar dan Aplikasi*. (Malang: YA3, 1990)
- Schermerhorn. *Management*,7 ed (New York, John Wiley & Sons inc, 2002)
- Setyabudi Indartono. *Pengantar Manajemen:Character Inside*. (Yogyakarta, Yukaprint, 2016)
- Siagian, S.P., *Fungsi-fungsi Manajerial*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2007)
- Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Cet.1; Bandung: CV.Pustaka Setia, 2002)
- Sudirman. “Manajemen Pengawas Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue”. *Tesis*. (Banda Aceh, Universitas Syiah Kuala, 2016)
- Suharsimi Arikunto *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktek*, Edisi Revisi. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006)
- Supadi. Efektivitas program kepengawasan madrasah berdasarkan kepatuhan dan kompetensi pengawas. Online Jurnal of *Administrasi Pendidikan*. Vol.XXV No.1 (April 2018). (Diakses, 5 Januari 2020)
- Syarifah Rahmah. Pengawas Sekolah Penentu Kualitas Pendidikan. *Jurnal Tarbiyah*, Vol. 25, No. 2, Juli-Desember 2018 P-ISSN: 0854–2627, E-ISSN: 2597-4270

T. Hani Handoko. *Manajemen*. (edisi kesebelas). (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2011)

_____. *Manajemen*. (Yogyakarta : BPFE. 1999)

Terry, G.R. *Principles of management*. (3rd) (Homewood IL: Richard D. Irwin Terry 1977)

Tilaar *Membenahi pendidikan nasional*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002)

**PANDUAN WAWANCARA
MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD
PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP**

A. Perencanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Apa program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap? Apa factor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam perencanaan program penguatan profesionalisme ?
2. Dalam perencanaan program, hal-hal apa yang menjadi prioritas di Pokjawas Kabupaten Cilacap?

B. Pengorganisasian Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas?
2. Bagaimana Pokjawas mengorganisasikan program penguatan profesionalisme: pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

C. Pelaksanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Apa langkah-langkah yang dilakukan pimpinan Pokjawas untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensinya?
2. Bagaimana gambaran realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?
3. Pola kepemimpinan apa yang dipergunakan di Pokjawas untuk merealisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

D. Pengawasan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pengawasan yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas? Seperti apa tindak lanjut dari program pengawasan?
2. Bagaimana menanggulangi permasalahan dalam rangka meningkatkan profesionalisme pengawas PAI di Kabupaten Cilacap?

**PANDUAN WAWANCARA
MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD
PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP**

A. Perencanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Apa program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap? Apa factor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam perencanaan program tersebut?
2. Dalam perencanaan program, hal-hal apa yang menjadi prioritas di Pokjawas Kabupaten Cilacap?
3. Kebijakan apa yang bapak lakukan untuk mendukung kegiatan program penguatan profesionalisme pengawas PAI di Kabupaten Cilacap

B. Pengorganisasian Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?
2. Bagaimana Pokjawas mengorganisasikan program penguatan profesionalisme: pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

C. Pelaksanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa langkah-langkah yang dilakukan pimpinan Pokjawas untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensinya?
2. Bagaimana gambaran realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?
3. Pola kepemimpinan apa yang dipergunakan di Pokjawas untuk merealisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

D. Pengawasan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pengawasan dan tindak lanjut dari Kepala Kemenag terhadap kegiatan dan program yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas?
2. Bagaimana upaya untuk menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas di Kabupaten Cilacap?

**PANDUAN WAWANCARA
MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD
PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP**

A. Perencanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Apa program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam rangka program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap? Apa factor yang menjadi pendukung dan penghambatnya?
2. Dalam perencanaan program, hal-hal apa yang menjadi prioritas di Pokjawas dalam rangka program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

B. Pengorganisasian Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?
2. Bagaimana Pokjawas mengorganisasikan program penguatan profesionalisme: bagi pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

C. Pelaksanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa langkah-langkah yang dilakukan Pokjawas untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensinya?
2. Bagaimana gambaran realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?
3. Pola kepemimpinan apa yang dipergunakan di Pokjawas untuk merealisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

D. Pengawasan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pengawasan dan tindak lanjut yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas?
2. Bagaimana upaya untuk menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas di Kabupaten Cilacap?

PEDOMAN OBSERVASI

**MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD
PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP**

Aspek	Hal yang diamati
Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD	<ol style="list-style-type: none">1. Kondisi lingkungan Pokjawas2. Struktur organisasi Pokjawas3. Sarana prasarana pendukung Program profesionalisme pengawas4. Interaksi pengawas PAI dan pimpinan5. Program Kerja Pokjawas6. Motto dan media sosialisasi Peningkatan Profesionalisme pengawas

Lampiran 3. Pedoman Dokumentasi

PEDOMAN DOKUMENTASI

No	Jenis Dokumen	Aspek yang Dictermati
1.	Rencana Strategis	Visi, misi, dan tujuan serta uraian kegiatan
2.	Program Kerja Pokjawas	Kejelasan program kerja, sasaran, target dan rencana pelaksanaan program.
3.	Laporan Tahunan Pelaksanaan Program	Keterlaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kesesuaian dengan rencana.
4.	Struktur Organisasi	Kejelasan wewenang dan tanggung jawab, garis koordinasi
5.	Notulen Rapat	Kejelasan program, pelaksanaan program dan evaluasi program.
6.	Laporan Evaluasi Hasil Pelaksanaan Program Pengawasan	Kejelasan ketentuan dan kesesuaian dengan pelaksanaan

Lampiran 4. Rekapitulasi Narasumber dan Waktu Wawancara

Rekapitulasi Narasumber dan Waktu Wawancara

**MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD
PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP**

NO	NAMA	JABATAN DALAM DINAS	Waktu Wawancara
17.	H. Imam Thobroni S.Ag, MM	Kepala Kankemenag	9 Oktober 2020
18.	H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, MM	Ketua Pokjawas	2 Oktober 2020
19.	Adiyanto, S.Ag, M.Pd	Ketua I	10 Oktober 2020
20.	Widodo, S.Ag, MM	Pengawas PAI TK, SD	28 September 2020
21.	Drs. Maryanto, M.Pd	Pengawas PAI TK, SD	9 Oktober 2020
22.	Muntako, S.Ag	Pengawas PAI TK, SD	19 Oktober 2020
23.	Bisri	Pengawas PAI TK, SD	16 Oktober 2020
24.	Muhtarom	Pengawas PAI TK, SD	11 Oktober 2020
25.	Siti Nurhayati	Pengawas PAI TK, SD	28 September 2020
26.	Siti Roudhotul Jannah	Pengawas PAI TK, SD	10 Oktober 2020
27.	Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd	Pengawas PAI TK, SD	10 Oktober 2020

Lampiran 5. Daftar Nama Narasumber Penelitian

DAFTAR NAMA NARASUMBER PENELITIAN

No	Narasumber
1	Nama :Dra SITI NURHAYATI NIP :: 196607172005012001 Pangkat d Gol. :penata tk 1/111d Tahun TMT Pengawas :2017 Tempat Tugas :Majenang Jumlah Guru Binaan :76
2.	Nama : Drs.Bisri NIP : 19640112 200003 1 002 Pangkat d Gol. : Pembina /IV a Tahun TMT Pengawas : 1 Oktober 2010 Tempat Tugas : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap Jumlah Guru Binaan : 78
3	Nama : KHAMIDAH NIP : 19610622 198405 2001 Pangkat d Gol. : IV/ B Tahun TMT Pengawas : 25 agustus 2014 Tempat Tugas : korwil bidik kec maos Jumlah Guru Binaan : 27
4.	Nama : Muntako. S. Ag. NIP. : 196808212000031004 Pangkat/Gol : Pembina /IVA TMT Pengawas : 01 oktober 2010 Tempat Tugas : Kec. Kesugihan, Cil Tengah, Cul Selatan. Jmlh Guru Binaan : 92 guru.
5	Nama :MUHTAROM,S.Pd.I NIP :196201051984051009 Pangkat d Gol. :Pembina TK I./IV b Tahun TMT Pengawas :8 Juli 2011 Tempat Tugas :KORWIL BIDIK Kec Dayeuhluhur Jumlah Guru Binaan :32
6.	Nama : Widodo,SAg.MA NIP : 19610130183041002 Pangkat/gol : pembina Tk 1/IVB Tahun TMT pengawas : 2005 Tempat Tugas : Korwil Bidang Pendidikan Cilacap Tengah Jml guru binaan : 32

7	Nama : Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag. M. Pd. NIP : 196909102000031001 Pangkat d Gol. : Pengawas Madya/IV-a Tahun TMT Pengawas : 1 Sep. 2019 Tempat Tugas : Kec. Wanareja, Dayeuhluhur, Cimanggu Jumlah Guru Binaan : 108
8	Nama : H. Saiful Umam, S. Ag. MA. Pd NIP :196811052000031002 Pangkat d Gol. :IV/a Tahun TMT Pengawas : 1 juli 2019 Tempat Tugas :Adipala, Binangun dan Nusawungu Jumlah Guru Binaan : 94
9	Nama : SAHID, S.Pd.I NIP : 19620206 198405 1 004 Pangkat d Gol. : Pembina /4a Tahun TMT Pengawas : 14 Agustus 2014 Tempat Tugas : Koordinator Wilayah Bidang Pendidikan Kec.Binangun Jumlah Guru Binaan : 35 Guru
10	Nama : Sarno, S. Ag NIP : 197204012005011003 Pangkat d Gol. : Penata TK.I/IIId Tahun TMT Pengawas : 1Juli 2019 Tempat Tugas : Kankemenag Kab. Cilacap (Utk Wil. Binaan Kec. Kedungreja, Cipari dan Patimuan) Jumlah Guru Binaan : 93 GPAI
11	Drs. Maryanto, M.Pd 196807082000031005 Pembina/IV A 1 Juli 2017 Kec. Sudareja, Gandrungmangu, Karangpucung. 131.

Rekapitulasi Hasil Wawancara

Hasil Wawancara 1

Hari/Tanggal : Jum'at, 9 Oktober 2020

Tempat : Ruang Rapat

Pukul : 13.00-14.00

Informan : Adib Rahmat Sa'dani, S. Ag., M. Pd.

Jabatan : Pengawas PAI SD

MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP

A. Perencanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Apa program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam rangka program penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap? Apa factor yang menjadi pendukung dan penghambatnya>

Program unggulan Pokjawas PAI Cilacap untuk tahun ini adalah Workshop/Pelatihan Peningkatan dan Penguatan kompetensi Pengawas PAI dalam Supervisi Manajerial yang dirasa masih perlu.

Kemudian program Pengawas 'Melek' Teknologi Informasi. Agar para pengawas tidak tertinggal cepatnya informasi dan siap dengan sajian aneka aplikasi berkaitan dengan Tusi Pengawas.

Faktor Pendukungnya ketersediaan tenaga (narsum) dan fasilitas, respon dari para pengawas muda

Faktor Penghambatnya di antaranya ketersediaan waktu dari para pengawas, jarak tempat tugas kepengawasan ke tempat pelatihan,

2. Dalam perencanaan program, hal-hal apa yang menjadi prioritas di Pokjawas dalam rangka program penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Yang menjadi prioritas dalam penyusunan dan perencanaan program pokjawas Kabupaten Cilacap berdasarkan kebutuhan para pengawas PAI SD dalam menjalankan tugas, terkait kompetensi supervisi akademik, manajerial, evaluasi pendidikan dan sebagainya yang masih terkait dengan Tusi Pengawas. Untuk saat ini adalah mmbekali para pengawas baru dengan kemampuan supervisi manajerial seperti amanat Dirjen Pendis No, 1111 thun 2019

B. Pengorganisasian Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Ketua Pokjawas membagi tugas secara proporsional kepada pengurus dan seksi-seksi sesuai bidangnya, kemudian masing-masing bekerja sesuai arahan ketua. Pertama yang mereka kerjakan membuat perencanaan masing-masing, kemudian dipadukan, disinergikan. Dari rencana-rencana tersebut dipilih sebagai program prioritas / unggulan/butuh percepatan karena kebutuhan, terutama yang menunjang Tusi pengawas. Setelah dipilih, kemudian dilaksanakan bersama-sama.

2. Bagaimana Pokjawas mengorganisasikan program penguatan profesionalisme: bagi pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Pokjawas menyebar angket kepada anggota (semua pengawas PAI) program apa saja yang diinginkan oleh anggota. Kemudian dikelompokkan berdasar kebutuhan paling mendasar dalam menjalankan tugasnya di lapangan. Pengurus menjadwalkan kegiatan, meminta persetujuan dengan musyawarah online, kemudian diputuskan/disepakati program dan jadwal pelaksanaannya dengan menentukan nara sumber dan lain-lain.

C. Pelaksanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa langkah-langkah yang dilakukan Pokjawas untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensinya?

Mengedepankan dialog, sharing pengalaman antar pengawas, terutama pengawas senior dalam pengalaman terhadap pengawas baru dan pembinaan bagi yang dipandang perlu

2. Bagaimana gambaran realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Realisasi program nya cukup mengena dan dapan dirasakan oleh para pengawas dalam pelaksanaan tugas di lapangan dan peningkatan pelayanan pengawas kepada guru dan sekolah binaan.

3. Pola kepemimpinan apa yang dipergunakan di Pokjawas untuk merealisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Menurut pendapat saya, pola kepemimpinan yang ada di Pokjawas adalah kepemimpinan humanisme. Karena di dalam pokjawas tercipta hubungan yang baik antara pemimpin dengan anggota, dimana anggota diberi kebebasan untuk bertindak asalkan mereka dapat bertanggung jawab terhadap perbuatan mereka tersebut. Pemimpin tetap melakukan kontrol meskipun anggota diberi keleluasaan dalam pelaksanaan tugas. Pemimpin yang humanis dapat membangun hubungan yang baik

antara sesama rekan kerja, atasan dan bawahan, sehingga kondisi ini diharapkan akan membangun budaya organisasi.

D. Pengawasan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pengawasan dan tindak lanjut yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas?

Pokjawas bisa menuntut hasil kerja dari anggota setelah ia memberikan masukan/dilaksanakan program pelatihan dan lainlain, sehingga anggota ketika melaksanakan tugas profesionalisme nya bukan menjadi hal yang berat, namun hal itu dipahami sebagai kewajiban yang harus ia laksanakan setelah ia memperoleh hak yang diberikan kepada mereka.

2. Bagaimana upaya untuk menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas di Kabupaten Cilacap?

Setiap anggota (pengawas) diharuskan aktif, bisa menyampaikan problem di lapangan dalam mengemban profesionalitas, dan aktif dalam mengikuti kegiatan/progam pelatihan yang diselenggarakan oleh pokjawas.

4. Minta masukan dan sarannya. Apakah selama prog kerja pokjawas yg terkait dg peningkatan profesionalisme pengawas PAI sdh cukup atau masih diperlukan tambahan prog utk lebih meningkatkan profesionalisme pengawas PAI ?

Saran saya:

- a. Ada penambahan pelatihan/penguatan baik secara kuantitas maupun kualitas dalam penguasaan TI (aplikasi praktis untuk pembinaan jarak jauh) bagi para pengawas. Karena kemampuan para pengawas dalam hal ini masih rendah.
- b. Pelaksanaan program terjadwal dilaksanakan dengan praktik lapangan sehingga mudah dilaksanakan...

Hasil Wawancara 2

Hari/Tanggal : Senin, 28 September 2020

Tempat : Kantor Pokjawas

Pukul : 09.42

Informan : Widodo, S.Ag, MM

Jabatan : Pengawas PAI TK, SD

MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP

1. Program apa yg menjadi unggulan di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme Pengawas PAI SD ?

Menurut saya disamping program di pokjawas udah baik dak bisa dilaksanakan.. Tapi perlu juga progam yang istilahnya kata pak kaaasi itu ngopi bareng perlu di ambil juga sebagai program pokjawas...Kenapa harua di copy... sebab di sana sebenarnya antar pengawas bisa diskusi apa yang telah dilaksanakan ... dan apa yang akan dilaksanakan ke depan...Karena majunya pendidikan disekolah dan dilaksanakannya pendidikan agama oleh anak disekolah besar pula perannan pengawas untuk ikut campur..Dalam arti bimbingan dan pantauan dari pengawas.

2. Apa yg menjadi Faktor pendukung dalam merencanakan melaksanakan program unggulan tersebut ?

Faktor pendukungnya ya yang paling penting pertama harus ada aturannya dukungan dari stik holder kemauan dari pengawas otomatis dana harus ada tapi tidak dan bukan yang utama. Jika ada.....

3. Apa yg menjadi faktor penghambat dalam merencanakan dan melaksanakan program unggulan tersebut ?

Ya jelas menurut saya yang menjadi penghambat itu semua adalah tidak ada kemauan atau adanya rasa kemalasan.

- a. Malas untuk maju...
- b. Malas untuk membing guru
- c. Malas untuk membina guru
- d. Malas Jika Tidak Ada Uangnya
- e. Tidak punya rasa perjuangan

f. Salah pilih... dalam pengangkatan hanya karena kedekatan...

4. Bagaimana gambaran realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Program sudah bagus dan bisa meningkatkan kinerja pengawas.. Tapi kepengawasan kita itu kurang maksimal....Maka perlu adanya. Penambahan atau pengangkatan pengawas. Karena guru binaan banyak yang melebihi kemampuan pengawas. Jane perlu adanya peningkatan pada acara pokjawas... acara sering atau diskusi tentang kepengawasan Juga penambahan kualitas pengawas dengan adanya pelatihan materi kusus.... Jangan biasakan kita laporan atau pelaksanaan tugas ada kebohongan.... Contoh gak melihat bilang saya baru melihat kegiatan guru baru daringumpama.... Memang sih tadi di atas kurangnya pengawas...

5. Berkaitan profesionalisme pangawas PAI SD, apa saran bapak ?

Di pookjawas coba di siapkan dana untuk pengembangan atau untuk peningkatan kemampuan pengawas dengan cara mungkin minta dipa ke kemenang..karena pokjawas milik kemenag... Yang ke dua pengawaas menggalang dana yang lebih dari cukup dari pengawas itu sendiri... Agar klo ada pelatihan atau peningkatan mutu pengawas tidak urunan... Mungkin itu Ibu sRan atau masukan saya.....

Hasil Wawancara 3

Hari/Tanggal : Senin, 28 September 2020

Tempat : Ruang Tamu Pokjawas

Pukul : 08.30-09.30

Informan : Nuryati, S.Ag

Jabatan : Pengawas RA, MI

MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP

A. Perencanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Apa program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam rangka program penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap? Apa factor yang menjadi pendukung dan penghambatnya

Program penguatan berupa Diklat, Workshop dan bimtek. Adapupun factor pendukung dalam meningkatkan profesionalisme pengawas PAI SD yaitu adanya kantor , Organisasi dan kepengurusannya. Sedangkan factor penghambat berupa wilayah tempat tugas yang berbeda, kota, semi kota desa, Dana harus samirun (sami urun) atau iuran bersama secara mandiri.

2. Dalam perencanaan program, hal-hal apa yang menjadi prioritas di Pokjawas dalam rangka program penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?
 - a. Pembinaan empat kompetensi guru,
 - b. Pembinaan adminitrasi perencanaan pembelajaran
 - c. Pembinaan pengembangan pembelajaran
 - d. Pembinaan media pembelajaran
 - e. Pembinaan penilaian
 - f. Dilakukan denga kunjungan ke sekolah (monitoring atau supervisi)
 - g. Dilaksanakan bersama KKG.

B. Pengorganisasian Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Pembagian kerja sesuai dengan jenjang kepengawasan (SD, SMP, SMA, MK, MI, MTS, MA)

2. Bagaimana Pokjawas mengorganisasikan program penguatan profesionalisme: bagi pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Untuk mengorganisir penguatan profesionalisme: bagi pengawas PAI SD yaitu sesuai bidang kepengawasan sesuai surat tugas.

C. Pelaksanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa langkah-langkah yang dilakukan Pokjawas untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensinya?

Langkah untuk mempertahankan motivasi pengawas PAI SD yaitu dengan melakukan Pembinaan ketika rakor

2. Bagaimana gambaran realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI dilaksanakan dengan cara:

- a. Dengan mengirimkan diklat
- b. Mengikutsertan di workshop
- c. Mengikuti bimtek

3. Pola kepemimpinan apa yang dipergunakan di Pokjawas untuk merealisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Demokratis (Nuryati,)

D. Pengawasan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pengawasan dan tindak lanjut yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas?

Dengan mengaplikasikan hasil bintek,orkshoop dan rakor dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

2. Bagaimana upaya untuk menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas di Kabupaten Cilacap?

Dengan mengadakan evaluasi hasil kerja melalui laporan

Hasil Wawancara 4

Hari/Tanggal : Senin, 28 September 2020

Tempat : Ruang Pengawas

Pukul : 09.40-10.20

Informan : Drs. Maryanto, M.Pd

Jabatan : Pengawas PAI TK, SD

MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP

1. Program apa yg menjadi unggulan di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme Pengawas PAI SD ?

Program di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme Pengawas PAI SD antara lain:

- a. Mengadakan latihan latihan keprofesional isme Pengawas dan Guru
- b. Selalu mengirimkan Pengawas utk mengikuti Diklat diklat dari tk kab.provinsi dan pusat / Nasional.
- c. Mengadakan berbagai lomba yang mendukung keprofesional Guru PAI SD

2. Apa yang menjadi faktor pendukung dalam merencanakan dan melaksanakan program unggulan tersebut ?

Faktor pendukung antara lain:

- a. dengan selalu kordinasi dengan pengurus pokjawas,
- b. Pengawas dan Dinas Instansi terkait Anggaran , peserta dan lain-lainnya.

3. Jika ada.....Apa yg menjadi Faktor Penghambat dalam merencanakan d melaks program unggulan tsb ?

Gak ada karena dapat kita pecahkan bersama

4. Bgmn gambaran pembagian kerja d kordinasi di pokjawas dalam program penguatan profesionalisme pengawas PAI ?

Sudah Berjalan sesuai dengan tugas masing masing Bidang di kepokjawasan

5. Bagaimana pokjawas mengorganisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI ??

Pokjawas mengadakan bintek serta mengirimkan Pengawas utk mengikuti pelatihan , whorshop , seminar berkelanjutan baik dari tk. Kab. Sampai pusat baik secara tatap muka maupun virtual

6. Seperti apa langkah2 yg dilakukan oleh pokjawas utk menciptakan, memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI untuk meningkatkan kompetensi profesional ?

Pokjawas selalu memberikan motivasi kpd pengawas PAI utk selalu membekali diri dengan keilmuan , menggali informasi yang baru dan tdk boleh ketinggalan dengan guru karena pengawas sumber inspirasi Guru.

7. Bagaimana realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI di pokjawas Cilacap ?

Sudah dilaksanakan dengan bekerja sama dg dinas instansi dan petunjuk/ regulasi yang ada

Hasil Wawancara 5

Hari/Tanggal : Jum'at, 9 Oktober 2020

Tempat : Kantor Kemenag Cilacap

Pukul : 14.30-15.30

Informan : Imam Thobroni

Jabatan : Kepala Kemenag Kabupaten Cilacap

MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP

1. Apa program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Perlu diketahui bahwa Pokjawas Kabupaten Cilacap merupakan organisasi perkumpulan pengawas yang berfungsi untuk menjembantani lintas sektoral pengawas, terutama dengan Kemenag Cilacap. Selama ini dalam hal berkaitan pengawas PAI SD memiliki peranyang signifikan.

2. Dalam perencanaan program, hal-hal apa yang menjadi prioritas di Pokjawas Kabupaten Cilacap?

Dimana tentu dalam melakukan penjaringan pengawas dilakukan melalui beberapa tahap secara professional. Tentunya dalam hal kompetensi, dimana pengawas diseleksi melalui beberapa tahap: Pertama : melalui pansel, Kedua: melalui BAPERJAKAT untuk melihat potensi guru yang potensial untuk menjadi pengawas. Hal ini dilakukan melakukan pemetaan melalui kepala sekolah/ madrasah yang mana ada guru PAI.

3. Kebijakan apa yang bapak lakukan untuk mendukung kegiatan program penguatan profesionalisme pengawas PAI di Kabupaten Cilacap?

Nah mereka yang terpilih kita lakukan assessment untuk calon pengawas, kemudian dilakukan Diklat. Tidak serta merta kita angkat, tapi kita lihat progressnya. Setelah itu baru kita angkat menjadi pengawas ataupun jabatan fungsional tertentu.

4. Seperti apa gambaran pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Kita melakukan pemetaan pengawas untuk penempatan pada daerah tertentu. Tentu hal itu didasarkan dari masukan dari Pokjawas. Hal ini dilakukan melalui rapat oleh pengawas dengan mempertimbangkan berbagai hal dan dipetakan per individu. Kemudian diajukan surat resmi pada Kantor Kemenag Kabupaten Cilacap. Nah kami melihat kompetensi mereka, apakah mereka yang ditempatkan memiliki keunggulan tertentu.? Apakah mereka ditempatkan pada wilayah tertentu, dimana guru PAInya memiliki kemampuan minimalis. Nah itu semua dilakukan berdasarkan pertimbangan pengawas. Pokjawas memiliki peran yang signifikan untuk memberikan masukan berkaitan hal tersebut.

5. Bagaimana gambaran realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Pokjawas juga melakukan pemetaan kompetensi pengawas. Hal ini untuk memetakan kondisi pengawas mana yang memadai dan yang belum memadai atau lebih memadai. Pemetaan itu penting untuk dilakukan agar jelas dalam melaksanakan diklat tertentu, workshop dan bimtek, yang kesemuanya dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas PAI. Ada juga pertemuan pengawas yang tujuannya untuk pembinaan guru-guru kita.

6. Pola kepemimpinan apa yang dipergunakan di Pokjawas untuk merealisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Pola kepemimpinan di Pokjawas yaitu pola kepemimpinan kolektif kolegial. Tentu Pokjawas bukan otoritarian, jelas tidak mungkin otoriter karena kumpulan para pengawas. Maka peran kepemimpinannya kolektif kolegial bersifat demokratis, terbuka, transparan, dinamis dan progresif untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi

7. Seperti apa gambaran pengawasan dan tindak lanjut dari Kepala Kemanag terhadap kegiatan dan program yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas?

Selanjutnya kita kantor Kementerian Agama Kabupaten Cilacap pada pengawas bukan tidak melakukan pemantauan atau pengawasan. Kami melakukan pengawasan kepada pengawas. Misalnya kita ikut menandatangani rencana penetapan program pengawas, sekaligus memberikan saran atas program prioritas, program utama dan mana program penyerta. Kita memberikan masukan-masukan pada pengawas.

8. Bagaimana upaya untuk menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan profesionalisme pangawas di Kabupaten Cilacap?

Untuk menaggulangi permasalahan-permasalahan maka kita: pertama, melakukan koordinasi dengan sebaik-baiknya untuk meminimalisir masalah, syukur bisa menanggulangi masalah, kalau bisa nir masalah atau tidak ada masalah sama sekali. Tentu hal ini melalui rapat koordinasi. Rapat koordinasi merupakan rapat yang proporsional yang penting untuk menyelesaikan masalah. Nah walaupun nantiya kalau harus dipanggil untuk dilakukan klarifikasi yang muncul atau bahkan sampai BAP. Tahapannya jelas, yang pertama koordinasi, kedua konsultasi dan ketiga advokasi. Kalau advokasi tidak bisa, maka dilakukan BAP.

Hasil Wawancara 5

Hari/Tanggal : Senin, 12 Oktober 2020

Tempat : Ruang Pimpinan Pokjawas

Pukul : 09.00-09.45

Informan : ADIYANTO, S.Ag. M.Pd

Jabatan : Wakil Pokjawas Kabupaten Cilacap

MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP

A. Perencanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Apa program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap? Apa factor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam perencanaan program penguatan profesionalisme ?

Program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap berupa workshop Kepengawasan Manajerial dan Akademik.

Adapun aktor Pendukung program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap antara lain : Semangat dan Etos kerja Para Pengawas

Adapun Faktor penghambat program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap antara lain: Letak Geodrafis Kab Cilacap Yang Terlalu luas sehingga Jarak pengawas tempat Tugas sangat dengan Kantor pokjawas sangat Jauh.

2. Dalam perencanaan program, hal-hal apa yang menjadi prioritas di Pokjawas Kabupaten Cilacap?

Penyusunan program Kepengawasan dan pembuatan instrument kepengawasan

B. Pengorganisasian Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme pangawas?

Jawab : Dibentuk Kordinator yang terdiri dari

Kordinator Pengawas PAI, dan Kordinator Pengawas madrasah

2. Bagaimana Pokjawas mengorganisasikan program penguatan profesionalisme: pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Jawab : Dibentuk Kordinator Pengawas PAI SD, Pengawas SMP dan Pengawas SMA/SMK

C. Pelaksanaan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Apa langkah-langkah yang dilakukan pimpinan Pokjawas untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensinya?

Jawab :

- 4) Mengadakan Rapat kordinasi secara rutin
 - 5) Mengadakan worksop dan seminar kepengawasan
 - 6) Mengadakan kegiatan lomba antar sekolah dan guru binaan
2. Bagaimana gambaran realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Jawab : Adanya Jadwal Kegiatan, Time schedule kegiatan, laporan kegiatan dan dokumen kegiatan

3. Pola kepemimpinan apa yang dipergunakan di Pokjawas untuk merealisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Jawab : Pola Kepemimpinan Demokratis

D. Pengawasan Program Penguatan Profesionalisme Pengawas

1. Seperti apa gambaran pengawasan yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pangawas? Seperti apa tindak lanjut dari program pengawasan?

Jawab :

- a. Adanya program yang disusun oleh masing-masing pengawas yang diketahui dan disahkan oleh ketua pokjawas dan Kepala Kan kemenag.
- b. Adanya Laporan Bulanan, semesteran dan tahunan pengawas yang ditanda tangani oleh ketua Pokjawas

- c. Mengadakan Rakor untuk menyampaikan evaluasi hasil laporan kepengawasan dari masing-masing pengawas setelah dilakukan analisis
2. Bagaimana menanggulang permasalahan dalam rangka meningkatkan profesionalisme pangawas PAI di Kabupaten Cilacap?

Untu

- a. *Membentuk forum diskusi pengawas*
- b. *Mengadakan workshop, seminar dan sarasehan*
- c. *Menyelenggarakan study banding*

Hasil Wawancara 6

Hari/Tanggal : Jum'at 2 Oktober 2020

Tempat : Kantor Pokjawas

Pukul : 10.00-11.00

Informan : H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, MM

Jabatan : Ketua Pokjawas Kabupaten Cilacaps

MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP

1. Apa program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?
Sebenarnya semua program Pokjwas sama-sama penting dan Insyaallah dapat dilaksanakan dengan baik. Kalau program unggulan itu pada factor prioritas yaitu bagaimana pengawas dalam memberdayakan madrasah/ sekolah dalam meningkatkan kegiatan siswa di bidang akademik maupun non akademik dan kegiatan-kegiatan pembiasaan dan budaya madrasah/ sekolah. Sehingga Pokjwas memfasilitasi dengan berbagai lomba dan kegiatan.
2. Apa factor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam perencanaan program penguatan profesionalisme ?
Faktor pendukungnya adalah semangat dan komitmen kita dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional yaitu mewujudkan manusia Indonesia yang beriman, bertakwa
3. Apa factor penghambat dalam perencanaan program penguatan profesionalisme ?
Faktor penghambat selama ini adalah kita harus memutar otak mencari pendanaan sendiri.
4. Seperti apa gambaran pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme pangawas?

Semua pengurus dan anggota awalnya membuat program bersama. Kemudian dibagi penanggungjawab program dimasing-masing seksi. Untuk pelaksanaan dibuat tim/ kepanitiaan dalam rangka mensukseskan suatu even.
5. Bagaimana Pokjawas mengorganisasikan program penguatan profesionalisme: pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?
Untuk pengawas PAI di Kabupaten Cilacap baik dari kemenag maupun dari dinas kompak dalam satu wadah dan bekerjasama untuk mendukung satu dengan lainnya. Koordinai dan komunikasi kita untuk saling menguatkan itu bagian penting yang selalu dilakukan.

Hasil Wawancara 7

Hari/Tanggal : Kamis, 16 Oktober 2020

Tempat : Ruang Pengawas

Pukul :09.30-110.30

Informan : Bisri

Jabatan : Pengawas PAI SD

1. Seperti apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pokjawas utk menciptakan, memelihara mempertahankan motivasi pengawas PAI untuk meningkatkan kompetensi profesional ?

Banyak hal diantaranya. 1.Pengawas Pai diberi motivasi ketika ada pertemuan pokjawas contoh kerja pengawas Pai amanah dan juga termasuk ibadah, .amanah sesuai regulasi .ibadah sebagai Kholifah di bumi punya tanggung jawab; 2. Bagi pengawas PAI setiap kehadiran di pokjawas selalu diperhatikan (mungkin reward)sesuai tugasnya

2. Bagaimana realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI di Pokjawas Cilacap ??

Realisasinya: 1.sesuai regulasi; 2.pengembangan kreatif dan inovatif; 3.langkah kerja; sesuai hasil pertemuan pokjawas; 4.laporan hasil y dicapai (prestasi kerja); ,5.Kerjasama sesama pengawas untuk menuju kualitas SDM

3. Apakah selama prog kerja pokjawas yg terkait dg peningkatan profesionalisme pengawas PAI sdh cukup atau masih diperlukan tambahan prog utk lebih meningkatkan profesionalisme pengawas PAI ??

Menurut saya cukup tambahan dari pokjawas punya program yaitu sec.rutin(2 atau 3 bulan sekali mengadakan seminar y Nara sumber dari luar Cilacap Serta ditindaklanjuti kerja di lapangan

Hasil Wawancara 8

Hari/Tanggal :Senin, 19 Oktober 2020

Tempat : Ruang Pengawas

Pukul : 08.00-09.00

Informan : Muntako, S.Ag

Jabatan : Wakil Pokawas Kabupaten Cilacap

MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP

1. Program apa yg menjadi unggulan di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme Pengawas PAI SD ?

Program yang menjadi unggulan yaitu: a) Pembinaan pengawas PAI baik oleh Kasi PAIS maupun ketua Pokjawas secara intensif; b.Pemberdayaan pengawas PAI untuk memperkuat tupoksi pengawas; c). Rasio dan volume tugas kewilayahan pengawas PAI dipetakan sesuai standar kelayakan.

2. Apa yg menjadi Faktor pendukung di pokjawas d bagi pengawas PAI dalam merencanakan dalam melaksanakan program unggulan tersebut ?

Faktor pendukung dalam melaksanakan program unggulan: a) Regulasi yang berkaitan dengan tupoksi pengawas PAI tersosialisasi secara tepat dan cepat serta bisa dipedomi bersama oleh pengawas PAI; b)Keterlibatan pengawas lebih ditingkatkan lagi dalam pengambilan kebijakan dan momen-momen kedinasan; c) Penambahan jumlah pengawas jumlah pengawas PAI sebagai prioritas utama dan tugas kewilayahan disesuaikan denga kondisi pengawas.

3. Jika ada.....Apa yg menjadi Faktor Penghambat dalam merencanakan melaksanakan program unggulan tsb ?

Faktor penghambat:

- a. *Regulasi dan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan tupoksi pengawas yang sering berubah-ubah*
- b. *Belum semua pengawas terlibat dalam pengambilan kebijakan*
- c. *DIPA Pokjawas belum teranggarkan oleh Kemenag sehingga hampir semua anggaran kegiatan Pokjawas dibiayai secara mandiri*

4. Bagaimana gambaran pembagian kerja dan koordinasi di pokjawas dalam program penguatan profesionalisme pengawas PAI ???

Gambaran pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas

- a. *Pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas perlu ditingkatkan kembali*
- b. *Pemisahan antara pengawas managerial dan pengawas akademik kadang menjadi kendala dalam koordinasi*
- c. *Rencana pemisahan Pokjawas madrasah dan Pokjawas PAI justru akan menimbulkan kurangnya sesama pengawas dalam koordinasi.*

Hasil Wawancara 9

Hari/Tanggal : 10 Oktober 2020

Tempat : Ruang Tamu Pokjawas

Pukul : 10.00-11.00

Informan : Roudhotul Jannah

Jabatan : Wakil Pokawas Kabupaten Cilacap

MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP

1. Apa program yang menjadi unggulan Pokjawas dalam rangka program penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap? Apa factor yang menjadi pendukung dan penghambatnya?

Program unggulan pokjawas: rakor, pendukung undangnga mudah lewat WAG, kendala : menyamakan waktu

2. Dalam perencanaan program, hal-hal apa yang menjadi prioritas di Pokjawas dalam rangka program penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

KTI (karya Tulis Ilmiah)

3. Seperti apa gambaran pembagian kerja dan koordinasi di Pokjawas dalam rangka penguatan profesionalisme pangawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Penyusunan pengurus pokjawas

4. Bagaimana Pokjawas mengorganisasikan program penguatan profesionalisme: bagi pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Melalui rapat pengurus

5. Seperti apa langkah-langkah yang dilakukan Pokjawas untuk menciptakan, memelihara dan mempertahankan motivasi pengawas PAI SD untuk meningkatkan profesioanalisme dan kompetensinya?

Musyawarah

6. Bagaimana gambaran realisasi program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

- Melalui rakor
7. Pola kepemimpinan apa yang dipergunakan di Pokjawas untuk merealisasikan program penguatan profesionalisme pengawas PAI SD di Kabupaten Cilacap?

Pengawas membina melalui KKG dan monitoring sesuai dengan situasi dan kondisi

8. Seperti apa gambaran pengawasan dan tindak lanjut yang dilakukan Pokjawas bagi pengawas PAI dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas?

Melalui musyawarah di rakor

9. Bagaimana upaya untuk menanggulangi berbagai permasalahan dalam rangka penguatan profesionalisme pengawas di Kabupaten Cilacap?

Melalui musyawarah di rakor

10. Apakah selama prog kerja pokjawas yg terkait dg peningkatan profesionalisme pengawas PAI sdh cukup atau masih diperlukan tambahan prog utk lebih meningkatkan profesionalisme pengawas PAI ??

Harus dibuat, ditambah dan terprogram dengan baik sesuai dengan kebutuhan pengawas. Agar semua seksi menyusun dan melaksanakan programnya dengan baik

Lampiran 7 Dokumentasi Kegiatan Wawancara dengan Narasumber

Dokumentasi Kegiatan Wawancara dengan Narasumber



Wawancara dengan H. Imam Thobroni
S.Ag, MM



Wawancara dengan H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I,
MM



Wawancara dengan Adib Rahmat Sa'dani,
S. Ag., M. Pd



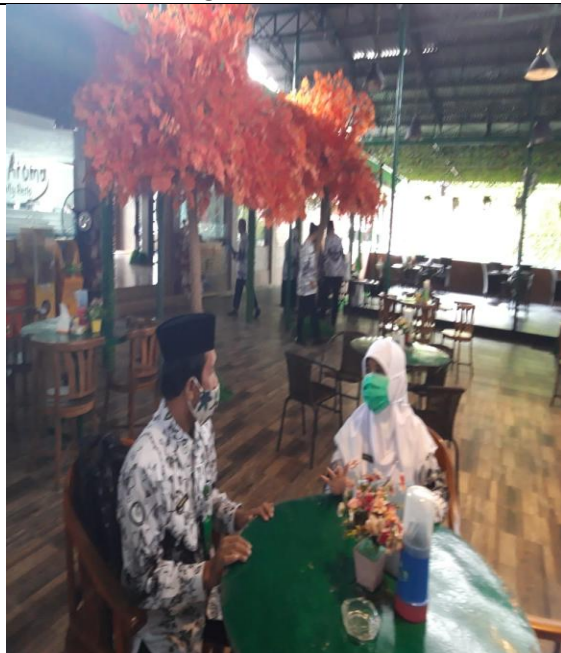
Wawancara dengan Siti Raudlatul Janah, S.Ag. MA



Wawancara dengan Drs. Bisri



Wawancara dengan Drs. Muhtarom



Wawancara dengan Drs. Maryanto, M.Pd



Wawancara dengan Nuryati, S.Ag



Wawancara dengan Widodo, S.Ag, MM

Lampiran 8. Rekapitulasi Hasil Observasi

Observasi 1

Hari : Rabu
Tanggal : 8 Juli 2021
Fokus : Pra Survey

Pada hari Rabu, 8 Juli 2020 peneliti hadir di Kantor Pokjawas Kabupaten Cilacap. Kantor induk berada di Kementerian Agama Kabupaten Cilacap Jl, Perwira No. Kabupaten . Cilacap. Peneliti masuk ke kantor dan bertemu dengan petugas jaga. Peneliti mengucapkan salam dan menyampaikan maksud serta tujuan kehadiran. Peneliti menyampaikan bahwa tujuan kehadirannya untuk mengajukan penelitian pada lembaga tersebut. Peneliti dipersilahkan menunggu sejenak, petugas menyampaikan kepada ketua Pokjawas berkaitan maksud dan tujuan peneliti.

Beberapa saat kemudian, ketua Pokjawas keluar untuk menemui peneliti. Maksud dan tujuan peneliti sampaikan berkaitan tugas akhir berupa penelitian yang akan peneliti laksanakan pada lembaga tersebut. Setelah berbicara berbagai hal berkaitan dengan kegiatan penelitian yang akan peneliti laksanakan, ketua Pokjawas mempersilahkan kepada peneliti untuk melakukan penelitian pada lembaga tersebut dengan cara mengajukan permohonan pengajuan penelitian. Peneliti mencatat beberapa hal berkaitan hal-hal yang disampaikan oleh Pokjawas dalam catatan observasi. Setelah berbincang dan mengucapkan terima kasih atas kesempatannya melakukan penelitian pada lembaga tersebut, peneliti memohon izin untuk pulang dan menyampaikan akan kembali dengan membawa surat permohonan izin penelitian dari kampus.

Rekapitulasi Hasil Observasi

Observasi 2

Hari : Senin

Tanggal : 20 September 2020

Fokus : Izin Penelitian dan Kondisi Lingkungan Kantor Pokjawas

Pada hari Senin 20 September 2020 pukul 09.00, peneliti hadir untuk menyampaikan surat izin penelitian dan bermaksud untuk melakukan observasi kondisi lingkungan kantor Pokjawas yang terletak di Jl. Panjaitan No. 44 Cilacap. Peneliti ditemui oleh salah satu staff Pokjawas dan menyampaikan surat izin penelitian.

Setelah berbicara sejenak, untuk mengenal lebih mendalam, peneliti meminta izin untuk didampingi sekretaris Pokjawas untuk melihat secara langsung kondisi lingkungan di kantor Pokjawas. Observasi diawali dari ruang tamu. Ruang ini berukuran kurang lebih 7 meter persegi. Ruang tamu tersebut juga difungsikan sebagai ruang pertemuan pengawas PAI sekolah/madrasah dan pengurus Pokjawas. Selanjutnya ke ruang ketua, berukuran 3 X 4 sekaligus sebagai ruang sekretaris. Kemudian observasi dilanjutkan ke ruang pengawas. Ruang tersebut sekaligus sebagai kantor Kotib yang terdiri dari 3 kecamatan dan unsur pokjawas. Observasi dilanjutkan ke ruang arsip yang terdiri dari 3 X3. Di ruangan tersebut terdapat almari yang berisi dokumen laporan dari pengawas dan program kerja serta arsip-arsip buku-buku kebijakan. Buku kebijakan terbaru disimpan di lemari khusus diruang ketua Pokjawas. Observasi diakhiri di ruang musholla yang cukup luas. Pada ruangan tersebut juga terdapat lemari arsip kegiatan kepengawasan.

Rekapitulasi Hasil Observasi

Observasi 3

Hari : Kamis
Tanggal : 24 September 2020
Fokus : Program Kerja Pokjawas

Pada hari Kamis, tepatnya pada tanggal 24 September 2020, peneliti hadir di kantor Pokjawas untuk melakukan observasi berkaitan dengan program Pokjawas. Peneliti ditemui oleh sekretaris Pokjawas. Peneliti diarahkan untuk melihat papan yang berada didinding ruang pengawas. Ruang pengawas yang tertata dengan rapi, didindingnya terdapat beberapa tulisan berkaitan visi misi, motto Pokjawas dan struktur Pokjawas.

Pada papan visi tercantum bahwa visi Pokjawas : “Terwujudnya Pelaksanaan Pendidikan Agama Islam di Sekolah dan Penyelenggaraan Pendidikan di Madrasah yang Kondusif, Efektif, dan Inovatif”. Sedangkan pada misi tercantum 4 misi berikut: 1). Memposisikan Pengawas sebagai Pejabat Fungsional yang memiliki fungsi strategis dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di Madrasah dan Pendidikan Agama Islam di sekolah; 2). Meningkatkan profesionalisme pengawas madrasah dan pendidikan agama Islam; 3). Memberdayakan pengawas madrasah dan pendidikan agama Islam sesuai tugas dan fungsinya; 4). Memberdayakan IGRA, KKMI, MTS, MA, MGMP, KKG MI, KKG MTS, KKG MA dan KKG-PAI.

Sedangkan pada papan lain terdapat tulisan motto Pokjawas kabupaten Cilacap yaitu kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas, kerja berkualitas dan kerja tuntas. Pada papan lainnya terdapat susunan pengurus Pokjawas periode 2018-2021. Pada papan tersebut tertera Pembina, penasehat. Kemudian kepengurusan umum yang terdiri dari ketua umum, ketua I, ketua II, sekretaris I, sekretaris II, bendahara I dan II, Koordinator Bidang Program, Laporan dan Evaluasi Madrasah, Koordinator Bidang Program, Laporan dan Evaluasi PAI, Koordinator Bidang Kesejahteraan dan Sosial dan Koordinator Bidang Kesejahteraan dan Sosial.

Rekapitulasi Hasil Observasi

Observasi 5

Hari : Rabu
Tanggal : 4 November 2020
Fokus : Laporan Kegiatan Pokjawas

Pada hari Rabu, tepatnya pada tanggal 4 November 2020, peneliti hadir di kantor Pokjawas untuk melakukan melihat secara langsung berkaitan dengan Laporan Kegiatan Pokjawas. Peneliti dilayani oleh Drs.Ucok Nuul Imanto, M.Pd selaku sekretaris II. Peneliti didampingi sekretaris melihat laporan secara periodik program Pokjawas. Laporan terdiri dari laporan tahunan dan laporan secara periodic termasuk peneliti juga melihat program kerja Pokjawas yang berada pada lemari tersebut.

Peneliti membuka per satu dari program kerja maupun laporan tersebut. Peneliti pertama melihat Program kerja Kelompok kerja pengawas (Pokjawas) mmenterian agama kabupaten cilacap tahun 2018 — 2021. Pada program ini secara jelas digambarkan berkaitan dengan program yang akan dilaksanakan, waktu pelaksanaan, sasaran dan target kegiatan serta bidang pelaksana dari kegiatan tersebut. Selanjutnya peneliti melihat laporan pengurus pokjawas Kementerian Agama kabupaten Cilacap tahun 2018/2019. Pada laporan ini tertera laporan pelaksana kegiatan dan keterangan kegiatan yang terlaksana dan belum terlaksana ataupun penjadwalan ulang kegiatan. Kemudian peneliti melihat laporan pengurus pokjawas Kementerian Agama kabupaten Cilacap tahun 2019/2020. Pada laporan ini tertera laporan pelaksana kegiatan dan keterangan kegiatan yang terlaksana dan belum terlaksana serta terdapat catatan Kegiatan yang masih menjadi Pekerjaan rumah bagi Pokjawas adalah antara lain belum terlaksananya: 1). Studi banding dan lokakarya pendidikan, akan dilaksanakan pada tahun 2021; 2). Bantuan insentif kesejahteraan pengawas, belum ada anggaran dari DIPA Kemenag; 3). Kendaraan Inventaris untuk Pengawas, belum ada anggaran dari DIPA Kemenag

Lampiran 9. Foto Lingkungan Kantor Pokjawas Kabupaten Cilacap



Papan Nama Pokjawas Kabupaten Cilacap



Ruang Tamu Pokjawas



Ruang Arsip Pokjawas



Ruang Arsip Pokjawas



Ruang Pengawas PAI



Musholla Pokjawas



Visi m isi Pokjawas



Motto Pokjawas



Struktur Pokjawas

JADWAL KEGIATAN POKJAWAS KABUPATEN CILACAP TH PELAJARAN 2018/2019

NO	NAMA KEGIATAN	BULAN														
		JULI	AGUST	SEPT	OKT	NOV	DES	JAN	PBR	MAR	APR	MAY	JUNI	JULI	KEP	
1	...															
2	...															
3	...															
4	...															
5	...															
6	...															
7	...															
8	...															
9	...															
10	...															
11	...															
12	...															
13	...															
14	...															
15	...															
16	...															
17	...															
18	...															
19	...															
20	...															
21	...															
22	...															
23	...															
24	...															
25	...															
26	...															
27	...															
28	...															
29	...															
30	...															
31	...															
32	...															
33	...															
34	...															
35	...															
36	...															
37	...															
38	...															
39	...															
40	...															
41	...															
42	...															
43	...															
44	...															
45	...															
46	...															
47	...															
48	...															
49	...															
50	...															
51	...															
52	...															
53	...															
54	...															
55	...															
56	...															
57	...															
58	...															
59	...															
60	...															
61	...															
62	...															
63	...															
64	...															
65	...															
66	...															
67	...															
68	...															
69	...															
70	...															
71	...															
72	...															
73	...															
74	...															
75	...															
76	...															
77	...															
78	...															
79	...															
80	...															
81	...															
82	...															
83	...															
84	...															
85	...															
86	...															
87	...															
88	...															
89	...															
90	...															
91	...															
92	...															
93	...															
94	...															
95	...															
96	...															
97	...															
98	...															
99	...															
100	...															

Jadwal Kegiatan Pokjawas

**DAFTAR BINAAN PENGAWAS MADRASAH DAN PENGAWAS PAI KABUPATEN CILACAP
POKJAWAS KABUPATEN CILACAP
TH. PELAJARAN 20 / 20**

NO	KECAMATAN	NAMA PENGAWAS	NIP	JENIS PENGAWAS	JML MAD/SEK	KEADAAN GURU			STATUS		KEADAAN SISWA			AGAMA		KET
						L	P	JML	R	S	L	P	JML	ISLAM	NON ISLAM	
1	ADIPALA															
2	BANTARSARI															
3	BIMANGUN															
4	CILACAP SELATAN															
5	CILACAP TENGAH															
6	CILACAP UTARA															
7	CIMANGGU															
8	CIPARI															
9	DAYEHLUHUR															
10	GAYORUNG MANGU															
11	JERUKLEGI															
12	KAMPUNGLAUT															
13	KARANGPUCUNG															
14	KAWUNGAN TEN															
15	KEDUNGREJA															
16	KROYA															

Daftar Binaan Pengawas PAI sekolah dan Madrasah



Panca Prestasi Madrasah



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.iainpurwokerto.ac.id Email : pps@iainpurwokerto.ac.id

**SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA
NOMOR 93 TAHUN 2020
Tentang
PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TESIS**

DIREKTUR PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis, perlu ditetapkan dosen pembimbing.
b. Bahwa untuk penetapan dosen pembimbing tesis tersebut perlu diterbitkan surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
4. Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
5. Peraturan Presiden RI Nomor 139 tahun 2014 tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto menjadi Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan :
Pertama : Menunjuk dan mengangkat Saudara **Dr. Rohmat, M.Ag., M.Pd.** sebagai Pembimbing Tesis untuk mahasiswa **Anisatul Umniyah NIM 181765023** Program Studi **Manajemen Pendidikan Islam**.
- Kedua : Kepada mereka agar bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai bidang tugasnya masing-masing dan melaporkan hasil tertulis kepada pimpinan.
- Ketiga : Proses Pelaksanaan Bimbingan dilaksanakan paling lama 2 (dua) semester.
- Keempat : Semua biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ini, dibebankan pada dana anggaran yang berlaku.
- Kelima : Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, dan berlaku sejak tanggal ditetapkan.



TEMBUSAN:

1. Wakil Rektor I
2. Kabiro AUAK



Ditetapkan di : Purwokerto
Pada tanggal : 12 Agustus 2020

Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

Lampiran 11 Form Bimbingan Tesis



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Jl. Jend. A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126, Telp. 0281-635624 Fax (0281) 636553,
Website : www.pps.iainpurwokerto.ac.id, Email : pps@iainpurwokerto.ac.id



FORM BIMBINGAN TESIS

NAMA : Anisatul Umniyah
NIM : 181765023
PRODI : Manajemen Pendidikan Islam
JUDUL : Manajemen Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD Pada
Pokjawas Kabupaten Cilacap
DOSEN PEMBIMBING : Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd

NO	HARI/TANGGAL	ISI BIMBINGAN	Tanda tangan
1	Rabu 23 September 2020	Konsultasi Judul Tesis	
2	Senin 5 Oktober 2020	Konsultasi Bab I dan tata tulis, penulisan foot note dan end note	
3	Selasa 20 Oktober 2020	Bab II, mencari rujukan-rujukan yang mendukung judul penelitian	
4	Kamis 5 Nopember 2020	Bab III, Metodologi Penelitian, populasi, sampel, kisi-kisi angket	
5	Selasa 17 Nopember 2020	Teknis distribusi kuesioner	
6	Rabu 2 Desember 2020	Bab IV, V, Sinkronkan pembahasan dengan rumusan masalah dan hipotesa	
7	Senin 14 Desember 2020	Review Bab I – V, dan Melengkapi dokumen lampiran-lampiran	

Purwokerto, 16 Desember 2020

Dosen Pembimbing

Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd

NIP. 19720420 200312 1 001

Lampiran 12. Permohonan izin penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.iaipurwokerto.ac.id Email : pps@iaipurwokerto.ac.id

Nomor : 1190/ In.17/ D.Ps/ PP.009/ 9/ 2020
Lamp. : -
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Purwokerto, 17 September 2020

Kepada Yth:
Ketua Pokjawas Kabupaten Cilacap
Di – Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam rangka pengumpulan data dan informasi guna keperluan penyusunan tesis sebagai tugas akhir pada Pascasarjana IAIN Purwokerto, maka kami mohon Saudara berkenan memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa kami berikut:

Nama : Anisatul Umniyah
NIM : 181765023
Semester : 5
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2018/2019

Adapun penelitian tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:


Waktu Penelitian : 17 September 2020 s.d 16 Desember 2020
Judul Penelitian : Manajemen Program Penguatan Profesionalisme Pengawas PAI SD
Lokasi Penelitian : Pokjawas Kabupaten Cilacap

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas ijin dan perkenaan Saudara disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.



Direktur,


Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

Lampiran 12. Surat Keterangan Selesai Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA
KANTOR KABUPATEN CILACAP
KELOMPOK KERJA PENGAWAS KAB.CILACAP
Alamat : Jalan Di. Panjaitan No.44 Telp. (0282)531155 Cilacap

SURAT KETERANGAN

Nomor

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : H. Agus Rubiyanto, S.Pd.I, M.M
NIP : 19700429 199503 1 001
Pangkat/Gol.Ruang : Pembina Utama Muda, IV/c
Jabatan : Ketua POKJAWAS Cilacap
Unit Kerja : Kantor Kementrian Agama Kab. Cilacap

Menerangkan bahwa:

Nama : Anisatul Umnyiah
NIM : 181765023
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020/2021

Telah melaksanakan penelitian lapangan dalam rangka menyusun Tesis dengan judul:
"MANAJEMEN PROGRAM PENGUATAN PROFESIONALISME PENGAWAS PAI SD
PADA POKJAWAS KABUPATEN CILACAP" pada tanggal 17 September 2020 s.d 16
Desember 2020

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilacap, 21 Desember 2020

Ketua Pokjawas

H. AGUS RUBIYANTO, S.Pd.I,MM
NIP. 19700429 199503 1 001

Lampiran 13. Riwayat Hidup

RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI

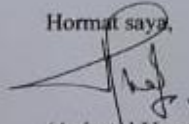
1. Nama : Anisatul Umniyah
2. Tempat / Tgl lahir : Cilacap, 12 April 1965
3. Agama : Islam
4. Jenis Kelamin : Perempuan
5. Warga Negara : Indonesia
6. Pekerjaan : PNS.
: Jl Badak II No.25.A RT.003 RW.001 Kelurahan Mertasinga
7. Alamat : Kecamatan Cilacap Utara Kabupaten Cilacap
8. Email : umniyahanisatul@gmail.com
9. No. HP : 085747374340

B. PENDIDIKAN FORMAL

1. SD/MI : SDN Serang 03 (skrg SDN Mulyadadi 02)
2. SMP/MTs : SMP Al Islam Cipari
3. SMA/MA : SMA Al Hidayah Sidareja
4. S.1 : Fak Tarbiyah PAI UH Yogyakarta

Demikian biodata penulis semoga dapat menjadi perhatian dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat saya,



(Anisatul Umniyah)