

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Implementasi

1. Pengertian Implementasi

Konsep implementasi semakin marak dibicarakan seiring dengan banyaknya pakar yang memberikan kontribusi pemikiran tentang implementasi kebijakan sebagai salah satu tahap dari proses kebijakan. Wahab dan beberapa penulis menempatkan tahap implementasi kebijakan pada posisi yang berbeda, namun pada prinsipnya setiap kebijakan publik selalu ditindaklanjuti dengan implementasi kebijakan.¹

Implementasi dianggap sebagai wujud utama dan tahap yang sangat menentukan dalam proses kebijakan.² Pandangan tersebut dikuatkan dengan pernyataan Edwards III bahwa tanpa implementasi yang efektif keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Implementasi kebijakan merupakan aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarahannya yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola *input* untuk menghasilkan *output* atau *outcomes* bagi masyarakat.³

¹ Akib, Haedar dan Antonius Tarigan. "Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model dan Kriteria Pengukurannya," *Jurnal Baca*, Volume 1 Agustus 2008, Universitas Pepabari Makassar, 2008, hlm 117.

² Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin, *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, the Dorsey Press, Chicago-Illionis, 1986, hlm 15

³ Edward III, George C (edited), *Public Policy Implementing*, Jai Press Inc, London-England. Goggin, Malcolm L *et al.* 1990, hlm 1.

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti, “implementasi intinya adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilakukan oleh para implementor kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan kebijakan”.⁴

Menurut Agustino, “implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri”.⁵

Ripley dan Franklin (dalam Winarno) menyatakan bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Implementasi mencakup tindakan-tindakan oleh sebagai aktor, khususnya para birokrat yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan.⁶

Grindle (dalam Winarno), memberikan pandangannya tentang implementasi dengan mengatakan bahwa secara umum, tugas implementasi adalah membentuk suatu kaitan (*linkage*) yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah.

⁴ Purwanto dan Sulistyastuti, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*, Bumi Aksara Jakarta, 1991, hlm 21.

⁵ Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn*, <http://kertyawitaradya.wordpress.com>, diakses 5 September 2010, hlm 139.

⁶ Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin. *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, the Dorsey Press, Chicago-Illionis, 1986, hlm 148.

Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier menjelaskan makna implementasi, “Pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya”.⁷

Kesulitan dalam proses implementasi kebijakan dapat kita lihat dari pernyataan seorang ahli studi kebijakan Eugne Bardach melukiskan kerumitan dalam proses implementasi menyatakan pernyataan sebagai berikut : “Adalah cukup untuk membuat sebuah program dan kebijakan umum yang kelihatannya bagus diatas kertas. Lebih sulit lagi merumuskannya dalam kata-kata dan slogan-slogan yang kedengarannya mengenakan bagi telinga pemimpin dan para pemilih yang mendengarkannya. dan lebih sulit lagi untuk melaksanakannya dalam bentuk cara yang memuaskan semua orang termasuk mereka anggap klien”.⁸

Dari berbagai defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh berbagai aktor pelaksana kebijakan dengan sarana-sarana pendukung berdasarkan

⁷ Mazmanian, Daniel A and Paul A. Sabatier. *Implementation and Public Policy*, Scott Foresman and Company, USA, 1983, hlm 139.

⁸ *Ibid.* hlm 141.

aturan-aturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Teori-Teori Implementasi

Ada beberapa teori implementasi di antaranya:

a. Model Implementasi oleh Goerge C. Edward III

Model implementasi kebijakan yang berspektif *top down* yang dikembangkan oleh George C. Edward III. Edward III menamakan model implementasi kebijakan publiknya dengan *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Dalam pendekatan teori ini terdapat empat variabel yang mempengaruhi keberhasilan implemementasi suatu kebijakan, yaitu : 1. Komunikasi; 2. Sumberdaya; 3. Disposisi; dan 4. Struktur birokrasi.⁹

1) Komunikasi

Variabel pertama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan menurut Goerge C. Edward III (dalam Agustino), adalah komunikasi. Komunikasi, menurutnya sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan.¹⁰

⁹ Edward III, George C (edited), *Public Policy Implementing*, Jai Press Inc, London-England. Goggin, Malcolm L *et al.* 1990, hlm 149-154.

¹⁰ *Ibid.* hlm 142.

Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implemmentasi harus ditansmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat, dan konsisten. Komunikasi (atau pentransmision informasi) diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat.

Terdapat tiga indikator yang dapat dipakai dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi yaitu : a) Transmisi; penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian (*misscommunication*). b) Kejelasan; komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan (*street-level-bureuarats*) haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu/mendua) ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implemmentasi, pada tataran tertentu, para pelaksana membutuhkan fleksibelitas dalam melaksanakan kebijakan. Tetapi pada tataran yang lain hal tersebut justru akan menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai oleh kebijakan yang telah ditetapkan. c) Konsistensi; perintah yang diberikan dalam

melaksanakan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas untuk diterapkan atau dijalankan. Karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.¹¹

2) Sumber daya

Variabel kedua yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan adalah sumber daya. Sumber daya merupakan hal penting lainnya dalam mengimplementasikan kebijakan, menurut Goerge C.Edward III (dalam Agustino),¹² Indikator sumber daya terdiri dari beberapa elemen, yaitu:

a) Staf; sumberdaya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten di bidangnya. Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak cukup, tetapi diperlukan juga kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.

b) Informasi; dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk, yaitu pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan

¹¹ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm. 3.

¹² Syaiful Sagala., *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2009, hlm. 49

kebijakan. Implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan saat mereka diberi perintah. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementer harus mengetahui apakah orang yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum. c) Wewenang; pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang nihil, maka kekuatan para implementor dimata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi kebijakan. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersebut ada, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Disatu pihak, efektivitas akan menyusut manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan kelompoknya. d) Fasilitas; fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukan dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung

(sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.¹³

3) Disposisi

Variabel ketiga yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan adalah disposisi. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi, menurut Goerge C.Edward III (dalam Agustino), adalah : a. Pengangkatan birokrat; disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan apabila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan. b. Insentif; Edward menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif. Oleh karena itu, pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik. Hal

¹³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung,2008, hlm. 143.

ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi(*self interest*) atau organisasi.¹⁴

4) Struktur birokrasi

Keberhasilan implementasi kebijakan publik adalah struktur birokrasi. Walaupun sumber daya untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat dilaksanakan atau direalisasikan karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumber daya-sumber daya menjadi tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik.¹⁵

Dua karakteristik, menurut Edward III, yang dapat mendorong kinerja struktur birokrasi/organisasi kearah yang lebih baik, yaitu dengan melakukan : a) *Standar Operating Procedures* (SOPs); adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan

¹⁴ Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn*, Rajawali Press, Jakarta, 2010, hlm 154.

¹⁵ Tabrani Rusyan, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, hlm. 4.

para pegawai (atau pelaksana kebijakan/administrator/birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya setiap hari sesuai dengan standar yang ditetapkan atau standar minimum yang dibutuhkan dan

b) Fragmentasi; adalah upaya penyebaran tanggungjawab kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas pegawai diantara beberapa unit kerja.¹⁶

b. Model Donald Van Metter dan Carl Van Horn

Enam variabel menurut Van Metter dan Van Horn, yang mempengaruhi kinerja kebijakan yaitu :¹⁷

1) Ukuran dan Tujuan Kebijakan.

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur keberhasilannya jika dan hanya jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan.

2) Sumberdaya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia

3) Karakteristik Agen Pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan (publik) akan sangat banyak

¹⁶ Hariyanto, *Belajar dan Pembelajaran sebuah Teori dan Konsep Dasar*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hlm. 183.

¹⁷ Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn*, Rajawali Press, Jakarta, 2010, hlm 154.

dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta sesuai dengan para agen pelaksananya. Selain itu, cakupan atau luas wilayah implementasi kebijakan perlu juga diperhitungkan manakala hendak menentukan agen pelaksana. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka seharusnya semakin besar pula agen yang dilibatkan.

4) Sikap/Kecenderungan (*Disposition*) para pelaksana.

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi orang-orang yang terkait langsung terhadap kebijakan yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan.

5) Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksana.

Koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi dan begitu pula sebaliknya.

6) Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik.

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam persepektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan *eksternal* turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan.

Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan.

c. Model Ripley dan Franklin

Dalam buku yang berjudul *Policy Implementasi and Bureacracy*, Randall B. Repley and Grace A. Franklin, menulis tentang *three conceptions relating to successful implementation* sambil menyatakan : *“the notion of success in implementation has no single widly accepted definition. Different analists and different actors have very different meanings in mind when they talk about or think about successful implementation. There are three dominant ways of thinking about successful implementation”*.¹⁸

Sehubungan dengan *three dominant ways of thinking about successful implementation* tersebut, selanjutnya mereka menyatakan ada *analist and actors* yang berpendapat bahwa implementasi kebijakan yang berhasil dinilai, pertama, memakai ukuran tingkat kepatuhan (*degree of compliance*). Namun, yang kedua, ada juga yang mengukur adanya kelancaran rutinitas fungsi. Oleh karena Ripley dan Franklin menganggap kedua parameter tersebut *“is too narrow and have limites political interest”*, maka mereka mengajukan *perspective* yang ketiga, yaitu dampak yang diinginkan. Mereka mengutarakan ini dengan mengatakan *“we advance a third persepective, which is that successful implementation leads to desired... impact from whatever*

¹⁸ Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin,. *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, the Dorsey Press, Chicago-Illionis, 1986, hlm 51.

program is being analyzed.” Jadi ada 3 perspektif untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan.¹⁹

Dalam penelitian ini, ketiga perspektif itu dipakai sebagai pedoman untuk mengukur keberhasilan implementasi program kemitraan. Hal ini dikarenakan ketiga perspektif tersebut tidak kontradiksi satu dengan yang lain, bahkan mereka saling melengkapi sehingga ketiga perspektif tersebut lebih *holistic*, oleh karenanya cocok dengan penelitian ini. Ketiga *measurement* tersebut adalah :

1) Tingkat kepatuhan pada ketentuan yang berlaku.

Perspektif pertama (*compliance perspective*) memahami keberhasilan implementasi dalam arti sempit yaitu sebagai kepatuhan para implementor dalam melaksanakan kebijakan yang tertuang dalam dokumen kebijakan (dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, atau program).

2) Lancarnya pelaksanaan rutinitas fungsi

Bahwa keberhasilan implementasi ditandai dengan lancarnya rutinitas fungsi dan tidak adanya masalah- masalah yang dihadapi.

3) Terwujudnya kinerja dan dampak yang dikehendaki.

Bahwa keberhasilan suatu implementasi mengacu dan mengarah pada implementasi/pelaksanaan dan dampaknya

¹⁹ Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn*, Rajawali Press, Jakarta, 2010, hlm 154.

(manfaat) yang dikehendaki dari semua program-program yang dikehendaki.

Pendapat Ripley dan Franklin diatas menunjukkan bahwa keberhasilan suatu implementasi akan ditentukan bagaimana tingkat kepatuhan, lancarnya rutinitas fungsi lembaga , dan hasil kebijakan yang sesuai dengan rencana dari kebijakan.²⁰

d. Model Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn

Untuk dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna (*perfect implementation*) maka diperlukan beberapa persyaratan tertentu. Syarat-syarat itu adalah sebagai berikut :

- 1) Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan/instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan/kendala yang serius.
- 2) Tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai.
- 3) Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.
- 4) Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari pada hubungan kausalitas yang handal.
- 5) Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungannya.
- 6) Hubungan saling ketergantungan harus kecil.
- 7) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
- 8) Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat.
- 9) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna.
- 10) Pihak-pihak yang memiliki wewenang/kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.²¹

Model ini terdiri dari 10 *point* yang harus diperhatikan dengan seksama agar implementasi kebijakan dapat dilaksanakan dengan baik.

Ada beragam sumber daya, misalnya. Waktu, keuangan, sumber daya

²⁰ Akib, Haedar dan Antonius Tarigan. "Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model dan Kriteria Pengukurannya," *Jurnal Baca*, Volume 1 Agustus 2008, Universitas Pepabari Makassar, 2008, hlm 1.

²¹ Wahab, Solichin A. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*, Bumi Aksara Jakarta, 1991, hlm 54.

manusia, peralatan yang harus tersedia dengan memadai. Disamping itu, sumber daya tersebut harus kombinasi berimbang. Tidak boleh terjadi ketimpangan, misalnya sumber daya manusia cukup memadai tetapi peralatan tidak memadai, atau sumber keuangan memadai tetapi ketersediaan waktu dan keterampilan tidak cukup. Hambatan lain, kondisi *eksternal* pelaksana harus dapat dikontrol agar kondusif bagi implementasi kebijakan. Ini cukup sulit sebab kondisi lingkungan sangat luas, beragam serta mempunyai karakteristik yang spesifik sehingga tidak mudah untuk dapat dikendalikan dengan baik. Misalnya sistem sosial, hal ini sangat sulit untuk dikendalikan sebab sudah sangat lama ada, tumbuh berkembang, dan sudah menjadi tradisi dan kepercayaan masyarakat. Contoh lingkungan *eksternal* lainnya yang sulit dikontrol adalah keadaan ekonomi masyarakat, dimana sangat tidak mudah untuk mengubah keadaan ekonomi masyarakat, apalagi dalam waktu dekat demi implementasi suatu kebijakan public. Teori ini juga mensyaratkan adanya komunikasi dan koordinasi sempurna. Seringkali, dalam pelaksanaan suatu kegiatan, kedua hal ini kurang mendapatkan perhatian dengan baik. Apalagi harus sempurna. Hal ini sering diperburuk karena adanya ego sektoral. Berdasarkan deskripsi diatas, teori ini kurang cocok untuk dijadikan untuk penelitian ini.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi

Secara teoritis khususnya menurut teori George C. Edwards III (dalam Agustino), *the are for critical factories to policy implementation*

they are : “communication, resources, disposition, and bureauratic structure”.²²

Keberhasilan implementasi menurut Merile S. Grindle dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Variabel isi kebijakan ini mencakup : 1) sejauh mana kepentingan kelompok sasaran termuat dalam isi kebijakan; 2) jenis manfaat yang diterima oleh *target group*, sebagai contoh, masyarakat di wilayah *slumareas* lebih suka menerima program air bersih atau perlistrikan daripada menerima program kredit sepeda motor; 3) sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan; 4) apakah letak sebuah program sudah tepat. Variabel lingkungan kebijakan mencakup : 1) seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para actor yang terlibat dalam implementasi kebijakan; 2) karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa; 3) tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.²³

Dalam rangka mengupayakan keberhasilan kebijakan maka tantangan – tantangan tersebut harus dapat teratasi sedini mungkin. Pada suatu sisi lain bahwa untuk mencapai keberhasilannya ada banyak variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan baik yang bersifat individual maupun kelompok atau institusi. Implementasi dari suatu program melibatkan upaya-upaya *policy maker* untuk mempengaruhi perilaku

²² Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn*, <http://kertyawitaradya.wordpress.com>, diakses 5 September 2010, hlm 154.

²³ Merile S. Grindle (dalam Budi Winarno). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Media Pressindo Yogyakarta, 2002, hlm 21.

birokrat sebagai pelaksana agar bersedia memberikan pelayanan dan mengatur perilaku kelompok sasaran. Dalam berbagai sistem politik, kebijakan publik diimplementasikan oleh badan-badan pemerintah.

Kompleksitas implementasi bukan saja ditunjukkan oleh banyaknya actor atau unit organisasi yang terlibat, tetapi juga dikarenakan proses implementasi dipengaruhi oleh berbagai variabel yang kompleks, baik variabel yang individual maupun variabel organisasional, dan masing-masing variabel pengaruh tersebut juga saling berinteraksi satu sama lain.

Van Meter dan van Horn menjelaskan bahwa tugas implementasi adalah membangun jaringan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik direalisasikan melalui aktivitas instansi pemerintah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan.²⁴

Studi implementasi kebijakan dibagi ke dalam tiga generasi dengan fokus kajian dan para penganjurnya. Generasi pertama diwakili oleh studi Pressman dan Wildavsky yang terfokus pada bagaimana keputusan otoritas tunggal dilaksanakan atau tidak dilaksanakan. Hasilnya memberi pengakuan sifat atau kakikat implementasi yang kompleks. Generasi kedua terfokus pada deteminan keberhasilan implementasi kebijakan. Model konseptual model proses implementasi dikembangkan dan diuji pada berbagai area yang berbeda. Dua pendekatan yang mendominasi adalah pendekatan *top-down* dan pendekatan *bottom-down*.²⁵

²⁴ *Ibid.*, hlm 179.

²⁵ Sabatier, Paul. "Top down and Bottom up Approaches to Implementation Research" *Journal of Public Policy* 6, 1986, hlm. 21-48.

Kerangka kerja teoritik berangkat dari kebijakan itu sendiri dimana tujuan-tujuan dan sasaran ditetapkan. Di sini proses implementasi bermula. Proses implementasi akan berbeda tergantung pada sifat kebijakan yang dilaksanakan. macam keputusan yang berbeda akan menunjukkan karakteristik, struktur dan hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan sehingga proses implementasi akan mengalami perbedaan.

Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2005), menggolongkan kebijakan-kebijakan menurut karakteristik yang berbeda yakni: jumlah perubahan yang terjadi dan sejauh mana konsensus menyangkut tujuan antara pemerintah serta dalam proses implementasi berlangsung. Unsur perubahan merupakan karakteristik yang paling penting setidaknya dalam dua hal:²⁶

a. Implementasi akan di pengaruhi oleh sejauh mana kebijakan menyimpang dari kebijakan-kebijakan sebelumnya. Untuk hal ini, perubahan – perubahan inkremental lebih cenderung menimbulkan tanggapan positif daripada perubahan-perubahan drastis (rasional), seperti tela dikemukakan sebelumnya perubahan inkremental yang didasarkan pada pembuatan keputusa secara inkremental pada dasarnya merupakan remedial dan diarahkan lebih banyak kepada perbaikan terhadap ketidak sempurnaan sosial yang nyata sekarang ini dari pada mempromosikan tujuan sosial dari masa depan. Hal ini sangat berbeda dengan perubahan

²⁶ *Ibid.*

yang didasarkan pada keputusan rasional yang lebih berorientasi pada perubahan besar dan mendasar. Akibatnya peluang terjadi konflik maupun ketidak sepakatan antara pelaku pembuat kebijakan akan sangat besar.

- b. Proses implementasi akan dipengaruhi oleh jumlah perubahan organisasi yang diperlukan. Implementasi yang efektif akan sangat mungkin terjadi jika lembaga pelaksana tidak diharuskan melakukan progenisasi secara derastis. Kegagalan program – program sosial banyak berasal dari meningkatnya tuntutan yang dibuat terhadap struktur-struktur dan prosedur-prosedur administratif yang ada.

B. Kosnsep Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu dalam menyumbangkan upayanya terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan untuk menetapkan cara dan memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektifitas dari usaha-usaha yang dilakukan. ²⁷

Manajemen dipergunakan dalam lingkungan pendidikan, khususnya lingkungan sekolah. Secara etimologi kata manajemen merupakan terjemahan dari *management*. Kata manajemen sendiri berasal dari kata *manage* atau *magiare* yang berarti melatih kuda dalam

²⁷ Terry, George. R, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hlm 9.

melangkahhkan kakinya. Dalam arti kegiatan berfikir dan kegiatan tingkahlaku.²⁸

Manajemen merupakan suatu ilmu/seni yang berisi aktifitas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) dalam menyelesaikan segala urusan dengan memanfaatkan semua sumberdaya yang ada melalui orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁹

Manajemen berasal dari *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.³⁰

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, maka manajemen dapat diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Pengertian manajemen dapat disimpulkan adanya tiga hal yang merupakan unsur penting, yaitu: (a) usaha kerjasama,(b) oleh dua orang atau lebih, (c) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tiga unsur tersebut, yaitu gerak, orang, dan arah dari kegiatan, menunjukan bahwa

²⁸ Eka Prihatin, *Manajemen Peserta Didik*, Alfabeta, Bandung, 2011, hlm 1

²⁹ Zaenul Fitri, Agus, *Manajemen Kurikulum Pendidikan Islam dari Normatif- Filosofis ke Praktis*, Alfabeta, Bandung, 2013 hlm 1

³⁰ Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hlm 12

manajemen terjadi dalam sebuah organisasi, bukan pada kerja tunggal yang dilakukan oleh seorang individu.

Pelaksanaan manajemen sekolah akan dapat berhasil dan berjalan dengan baik jika didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang secara fungsional mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah harus mampu menjadi manajer yang efisien dan efektif.³¹

Kepala sekolah dalam menjalankan aktifitasnya didasarkan atas fungsi-fungsi manajemen. Manajemen sekolah merujuk pada proses pergerakan seluruh potensi sumber daya yang ada di sekolah. Manajemen berfungsi untuk mengerakkan berbagai kegiatan organisasi. Peranan pemimpin dalam organisasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan seorang pimpinan dalam mengelola organisasi. *Pertama*, akseptasi atau penerimaan dari kelompoknya. *Kedua*, kapabilitas atau kemampuan pribadinya. *Ketiga*, kemampuan mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama. *Keempat*, kemampuan dan penguasaan pengetahuan di bidang manajemen sekolah.³²

Seorang pemimpin pendidikan dapat menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu

³¹ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah*, Pustaka Pelajar, 2006,, hlm 13

³² *Ibid.*, hlm 15

melaksanakan administrasi sekolah guna menciptakan situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru-guru bertambah dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran dan dalam membimbing pertumbuhan murid-murid. Dalam melaksanakan tugasnya seorang kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenang dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.³³

Kepala sekolah selain melakukan tugas yang konseptual yaitu, merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah, dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat, juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis (teknikal). George R. Terry berpendapat bahwa keterampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktifitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur dan tehnik. Keterampilan tehnikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus.³⁴

Tugas pokok kepemimpinan kepala sekolah adalah memajukan pengajaran, karena bila pengajaran/proses pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien maka dengan sendirinya kualitas pendidikan akan

³³ Purwanto, *Administasi dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2010, hlm 106

³⁴ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran Learning Organization*, Alfabeta, Bandung, 2009, hlm 75.

meningkat. Tugas kepala sekolah melaksanakan kegiatan pendidikan dan melakukan pendidikan dengan suatu manajemen.³⁵

2. Fungsi Manajemen

Kepala sekolah merupakan pelaksana manajemen. Manajemen sekolah tidak lain berarti mengusahakan tumbuhnya kondisi bagi perkembangan kepribadian anak dalam proses pendidikan. Kepala sekolah sebagai manajer dalam melaksanakan tugas dibantu oleh wakil-wakilnya. Kepala sekolah hanya mengangkat wakil-wakil yang mampu bekerja sesuai dengan pembagian kerja.³⁶

Adapun fungsi manajemen sebagai berikut:

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.³⁷

Dalam kerangka manajemen sekolah, perencanaan bermakna bahwa kepala sekolah bersama timnya berfikir untuk menentukan sasaran-sasaran kegiatan sebelumnya. Kegiatan lebih didasarkan pada metode, pemikiran logis, dan analisis ketimbang pada praduga. Perencanaan jangka panjang memerlukan keseimbangan. Rencana

³⁵ Rohmad, *Pilar Peningkatan Mutu pembelajaran*, Cipta Media Aksara, Yogyakarta, 2012, hlm 122

³⁶ Danim, *Op.Cit.*, hlm 7

³⁷ Lia Juliana. *Manajemen Pendidikan*, Aditya Media, Yogyakarta, 2012, hlm 8.

memberikan arah sasaran bagi organisasi dan mencerminkan prosedur terbaik.³⁸

Berdasarkan pendapat di atas perencanaan adalah: (1) rencana yang dapat dijadikan kerangka kerja dan pedoman penyelesaian, (2) rencana menentukan proses yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan, (3) rencana setiap langkah dapat diukur atau dibandingkan dengan hasil yang seharusnya dicapai, (4) mempersempit kemungkinan timbulnya gangguan dan hambatan.

Cara melakukan perencanaan: (1) perencanaan dijabarkan dari tujuan yang telah ditetapkan dan dirumuskan secara jelas, (2) perencanaan tidak perlu muluk-muluk, tetapi sederhana saja, realistik, praktis hingga dapat dilaksanakan, (3) dijabarkan secara terperinci, (4) diupayakan agar memiliki fleksibilitas, sehingga memungkinkan untuk dimodifikasikan, (5) ada petunjuk mengenai urgensi tingkat kepentingan untuk bagian bidang atau kegiatan, (6) disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan terjadinya pemanfaatan segala sumber yang ada sehingga efisien dalam tenaga, biaya dan waktu, (7) diusahakan agar tidak terdapat duplikasi pelaksanaan.³⁹

b. Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan susunan, prosedur, tata kerja, tata laksana, dan lain-lain yang mengatur organisasi supaya dapat berjalan

³⁸ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah*, Pustaka Pelajar, 2006., hlm 13

³⁹ Lia Juliana. *Manajemen Pendidikan*, Aditya Media, Yogyakarta, 2012, hlm 9.

lancar. Pengorganisasian adalah suatu proses pengaturan dan pengalokasian kerja, wewenang, dan sumber daya di dalam anggota organisasi, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara.⁴⁰

Pengorganisasian adalah usaha bersama oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada agar dicapai hasil yang efektif dan efisien.⁴¹

Berdasarkan pengertian di atas pengorganisasian menentukan kemampuan jenis program yang dibutuhkan dan mengorganisasikan semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota organisasi sekolah atau staf pengajar dapat bekerja dengan cara-cara yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian dapat tercapai dengan tata kerja yang baik, maka sebuah organisasi mempunyai prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) memiliki tujuan yang jelas yang dipahami dan diterima oleh seluruh anggota sehingga dalam organisasi hanya terdapat satu kesatuan arah. Tujuan seperti ini biasanya disebut visi, berasal dari bahasa Inggris *vision*, yaitu hasil yang dicita-citakan, (2) memiliki struktur organisasi yang menggambarkan adanya satu perintah, keseimbangan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang

⁴⁰ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Pustaka Pelajar, 2006., hlm 162

⁴¹ Lia Juliana. *Op.Cit.*, hlm 13.

mempermudah jalur dan tidak terlalu banyak orang yang terlibat dalam tanggung jawab.⁴²

c. Fungsi Komunikasi

Kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki dan dikuasai oleh kepala sekolah. Berbekal kemampuan melakukan komunikasi yang efektif dengan guru, orang tua, siswa, dan masyarakat. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan, pikiran, dan gagasan oleh komunikator melalui media dan teknik yang menimbulkan efek tertentu sehingga dapat merubah sikap dan kepercayaan. Komunikasi akan lebih efektif jika diarahkan untuk melakukan perubahan-perubahan pada periode tertentu.⁴³

Komunikasi merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan lembaga untuk menyebarkan informasi yang terjadi di dalam maupun hal-hal luar yang ada kaitannya dengan kelancaran tugas untuk mencapai tujuan bersama.⁴⁴

Berdasarkan pengertian di atas komunikasi tersebut bentuknya antara lain sebagai berikut: (1) memberi pengumuman yang ditempel dipapan pengumuman atau secara lisan pada saat rapat dan pada saat upacara bendera, (2) menerbitkan buletin yang memuat informasi baik

⁴² Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah*, Pustaka Pelajar, 2006., hlm 13

⁴³ Hariyanto, *Belajar dan Pembelajaran sebuah Teori dan Konsep Dasar*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hlm. 121.

⁴⁴ Surya, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*, Pustaka Bani Quraisy, Yogyakarta, 2008, hlm. 9.

yang bersifat berita keluarga maupun kedinasan (3) mengadakan pertemuan rutin yang bersifat kekeluargaan atau kedinasan.

d. Fungsi Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja, khususnya untuk mengetahui kelancaran kerja para pegawai dalam melakukan tugas untuk mencapai tujuan. Kegiatan ini sering disebut kontrol, penilaian, penilikan, monitoring. Tujuannya agar dapat diketahui tingkat pencapaian tujuan dan menghindarkan tercapainya penyelewengan. Oleh karena itu pengawasan dapat diartikan pengendalian.⁴⁵

Pengawasan yang baik bersifat preventif. Pengendalian yang baik harus mampu mendorong semua pekerjaan berfungsi sesuai tugasnya yang benar. Kegiatan pengawasan ini harus bersifat kontinyu, objektif, transparan, dan akuntabel.⁴⁶

Berdasarkan pengertian di atas pengawasan menyangkut hal-hal sebagai berikut: (1) pekerjaan pengawasan tidak boleh dilakukan sebagai pekerjaan semata-mata, tetapi harus terbuka dan terang-terangan, (2) dilakukan kepada semua bawahan dan tidak pilih-pilih, (3) harus obyektif, tidak disertai rasa sentimen pribadi, (4) dilakukan bukan hanya dengan pengamatan melalui mata, tetapi juga dengan

⁴⁵ Lia Juliana. *Op.Cit.*, hlm 13.

⁴⁶ Achmad, *Materi Penyusunan Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2002, hlm. 66.

indra-indra yang lain, (5) dilakukan disegala tempat dan waktu, (6) menggunakan catatan secermat mungkin agar data yang terkumpul dapat lengkap, hal ini penting untuk menghindari subjektifitas, (7) jika diketemukan adanya penyimpangan, harus segera ditangani.

3. Hasil Manajemen

Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah mempunyai kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin lebih leluasa menciptakan kreasi dan inovasi untuk mengembangkan organisasi sekalipun tugas dan resiko yang dihadapi lebih berat dibandingkan bawahan, namun seringkali seorang pemimpin mencapai kepuasan diri karena dapat mengaktualisasikan dalam kehidupan masyarakat. Dampak positif dari seorang pemimpin adalah peluang karir yang lebih tinggi sebagai penghargaan atas prestasi yang dicapai. Kepuasan lainnya adalah dapat berbuat lebih banyak untuk kepentingan orang lain atau masyarakat.⁴⁷

Manajemen sekolah dapat berhasil apabila seorang kepala sekolah mempunyai ciri kepemimpinan visioner. Kepemimpinan ini banyak menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang baik, dan dapat dipercaya. Visi menyalurkan emosi dan energi orang bila diartikulasikan secara tepat, dan menciptakan kegairahan yang menimbulkan energi dan komitmen ditempat kerja. Kepemimpinan visioner dapat diartikan sebagai kemampuan memimpin dan mencipta, merumuskan, mengkomunikasi, mensosialisasi, mentransformasi, dan mengimplementasikan pemikiran-

⁴⁷ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran Learning Organization*, Alfabeta, Bandung, 2009, hlm 23

pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.⁴⁸

Dengan demikian kepemimpinan visioner adalah kemampuan memimpin untuk mecetuskan ide atau gagasan suatu visi melalui dialog yang kritis dengan unsur pimpinan lainnya guna merumuskan masa depan organisasi yang dicita-citakan. Melalui komitmen semua anggota organisasi dan melalui proses sosialisasi, transformasi, implementasi, maupun gagasan-gagasan ideal.

Setelah visi teridentifikasi dan ditentukan, maka pemimpin harus mampu memperagakan visi agar dapat diterima oleh anggota dan dapat dilaksanakan. Keterampilan yang diperlukan berkaitan dengan efektifitas dalam peran visioner adalah: (1) kemampuan untuk menjelaskan kepada orang lain. Pemimpin perlu menjelaskan visi dilihat dari segi tindakan-tindakan yang dituntut dan sasaran-sasaran melalui komunikasi lisan dan tertulis yang jelas, (2) mampu untuk mengungkapkan visi, (3) mampu memperluas visi kepada konteks kepemimpinan yang lebih luas, kemampuan ini mengurutkan aktivitas-aktivitas sehingga visi dapat diterapkan pada berbagai situasi pekerjaan suatu organisasi.⁴⁹

Visi kepala sekolah yang jelas tentang sekolahnya tidak terlepas dari perencanaan yang baik. Perencanaan merupakan penentu tujuan yang pada

⁴⁸ Ahmad Rohani, *Pengelolaan Pengajaran*. Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 24

⁴⁹ Achmad, *Materi Penyusunan Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2002, hlm. 66.

dasarnya memiliki bakat dan kecondongan jangka panjang dan memiliki pemikiran yang penuh dengan gagasan yang inovatif. Gagasan tersebut akan berfungsi sebagai agen perubahan, sekaligus tingkat keahliannya dalam memastikan bahwa proses perubahan akan dapat berlangsung secara sistimatis melalui kerangka perencanaan jangka panjang.⁵⁰

Visi yang baik adalah mampu menghasilkan perubahan dengan ciri-ciri sebagai berikut: *Pertama*, visi harus sesuai dengan sejarah, budaya dan nilai-nilai organisasi saat ini dan dapat memberikan prediksi yang realitas informatif tentang apa yang dapat diraih dimasa yang akan datang. *Kedua*, visi dapat menentukan standar pencapaian prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi. Visi merupakan landasan organisasi sebagai komunitas yang bertanggung jawab memiliki integritas yang kuat dan mengangkat moral setiap orang di dalamnya. *Ketiga*, visi menjernihkan arus dan arah, bersifat persuasif dan dapat dipercaya dalam menentukan apa yang diinginkan organisasi dan merupakan aspirasi orang di dalamnya. Visi menghasilkan rencana yang menciptakan fokus dan memelihara harapan serta menjanjikan hari esok yang lebih baik. *Keempat*, visi merangsang komitmen dan memperluas basis dukungan bagi pemimpin melalui refleksi kebutuhan dan aspirasi berbagai pihak, perbedaan ras, umur, jenis kelamin, dan karakteristik demografi lainnya, serta menarik perhatian berbagai pihak kedalam komunitas yang peduli terhadap masa depan organisasi. *Kelima*, visi dinyatakan secara jelas dan mudah dipahami. Visi memiliki makna

⁵⁰ Syafarudin dan Nasution, Irwan, *Manajemen Pembelajaran*, Quantum Teaching, Jakarta, 2005, hlm. 77.

tunggal sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman strategi dan tindakan. *Keenam*, visi merefleksikan keunikan organisasi. *Ketujuh*, visi bersifat ambisius, artinya visi memperlihatkan kemajuan dan memperluas pandangan organisasi.⁵¹

C. Konsep Supervisi Sekolah

1. Pengertian Supervisi Sekolah

Secara morfologis Supervisi berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu *super* dan *vision*. *Super* berarti diatas dan *vision* berarti melihat, masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dan penilaian, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan. Supervisi juga merupakan kegiatan pengawasan tetapi sifatnya lebih human, manusiawi. Kegiatan supervisi bukan mencari-cari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki. Secara sematik Supervisi pendidikan adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya. Sedangkan Purwanto memandang sebagai pembinaan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan secara efektif.⁵²

⁵¹ Suryobroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2001, hlm. 27.

⁵² Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Diva Press, Yogyakarta, 2013, hlm 22

Secara garis besar fungsi supervisi dapat dikelompokkan dalam tiga bidang yaitu kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, pembinaan proses kelompok, administrasi personil, dan bidang evaluasi. Delapan fungsi utama supervisi pendidikan, yaitu:

a. Mengkordinir Semua Usaha Sekolah.

Perubahan terus menerus dan kegiatan sekolah makin bertambah. Usaha-usaha sekolah makin menyebar. Perlu adanya usaha yang baik terhadap semua usaha sekolah. Yang di maksud usaha-usaha sekolah misalnya: (a) usaha tiap guru. Ada sejumlah guru yang mengajar bidang studi yang sama dan tiap guru ingin mengemukakan idenya dan menguraikan materi pelajaran menurut pandangannya ke arah peningkatan. Usaha-usaha yang bersifat individu itu perlu dikordinasi. (b) usaha-usaha tiap sekolah. Dalam menentukan kebijakan, merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatan sekolah termasuk progam-progam sepanjang tahun ajaran erlu adanya kordinasi yang baik. (c) usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan. Tiap guru ingin bertumbuh dalam jabatannya. Melalui membaca buku-buku dan gagasan-gagasan baru ingin belajar terus menerus. Melalui seminar guru-guru ingin berusaha meningkatkan diri sekaligus merupakan hiburan intelektual.⁵³

b. Memperlengkapi Kepemimpinan Sekolah

Kepemimpinan yang demokratis perlu dikembangkan dalam

⁵³ Abin Syamsudin Makmun, *Pengelolaan Pendidikan*, Pustaka Eduka, Jakarta, 2010, hlm. 154.

masyarakat. Kepemimpinan itu suatu keterampilan yang harus dipelajari. Dan itu harus melalui latihan terus menerus.⁵⁴

c. Memperluas Pengalaman Guru-guru atau Staf.

Akar dari pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia ingin selalu mencapai kemajuan yang semaksimal mungkin. Seorang bila ingin jadi pemimpin, bila ia ingin belajar dari pengalaman nyata di lapangan, melalui pengalaman baru ia dapat belajar untuk memperkaya dirinya dengan pengalaman belajar baru.⁵⁵

d. Menstimulir Usaha-usaha yang Kreatif

Usaha-usaha kreatif bersumber pada pandangan tentang manusia. Semua orang percaya pada manusia diciptakan dengan memiliki potensi untuk berkembang dan berkarya. Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan potensi-potensi kreatifitas dalam dirinya.⁵⁶

e. Memberikan Fasilitas dan Penelitian yang Terus Menerus.

Untuk meningkatkan sumber dayadiperlukan penilaian terus menerus. Melalui penelitian dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar mengajar. penilaian itu harus bersifat menyeluruh dan kontiyu. Menyeluruh berarti penilaian itu menyangkut semua aspek kegiatan di sekolah. Kontiyu dalam arti

⁵⁴ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Remaja Rosdakarya, Jakarta, 2005, hlm. 17

⁵⁵ Wina Sanjaya, *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2018, hlm. 49

⁵⁶ E Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2006, hlm. 251.

penilaian berlangsung setiap saat yaitu pada awal, pertengahan diakhiri melakukan sesuatu tugas.⁵⁷

f. Menganalisis Situasi Belajar Mengajar.

Situasi belajar mengajar peranan guru memegang peranan penting. Memperoleh data mengenai aktifitas guru dan peserta didik akan memberikan pengalaman dan umpan balik terhadap perbaikan pembelajaran.⁵⁸

g. Memberikan Pengetahuan dan Skill Kepada Setiap Anggota Staf.

Setiap guru mempunyai potensi dan dorongan untuk berkembang. Supervisi memberikan dorongan stimulus dan membantu guru agar mengembangkan pengetahuan dalam keterampilan hal mengajar. mengajar suatu ilmu pengetahuan, suatu ilmu keterampilan, dan sekaligus suatu kiat. Kemampuan-kemampuan bisa tercapai bila ada latihan, mengulang dan dengan sengaja dipelajari.⁵⁹

h. Memadukan dan Menyelaraskan Tujuan-tujuan Pendidikan dan Membentuk Kemampuan-kemampuan.

Untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi harus berdasarkan tujuan-tujuan sebelumnya. Ada hierarki kebutuhan yang harus selaras. Setiap guru pada suatu saat harus mampu mengukur

⁵⁷ Nazarudin. *Manajemen Pembelajaran; Implementasi Konsep, Karakteristik dan Metodologi Pendidikan Agama Islam di Sekolah Umum*. Yogyakarta, Teras, 2007, hlm. 126

⁵⁸ E Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2006, hlm. 76.

⁵⁹ Abin Syamsudin Makmun, *Pengelolaan Pendidikan*, Pustaka Eduka, Jakarta, 2010, hlm. 217.

kemampuannya. Mengembangkan kemampuan guru adalah salah satu fungsi supervisi pendidikan.⁶⁰

2. Teknik Supervisi Sekolah

Teknik supervisi pendidikan adalah alat yang digunakan oleh supervisor untuk mencapai tujuan supervisi itu sendiri yang pada akhirnya dapat melakukan perbaikan pengajaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Pelaksanaan manajemen supervisi sekolah sebagai supervisor harus mengetahui dan memahami serta melaksanakan teknik-teknik dalam supervisi. Berbagai macam teknik dapat digunakan oleh supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok maupun secara perorangan ataupun dengan cara langsung bertatap muka dan cara tak langsung bertatap muka atau melalui media komunikasi.⁶¹

Supervisi mempunyai beberapa teknik. Adapun teknik-teknik supervisi adalah sebagai berikut :

a. Teknik Supervisi yang Bersifat Kelompok

Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik supervisi yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok. Teknik supervisi yang bersifat kelompok antara lain:

1) Pertemuan Orientasi bagi Guru Baru.

⁶⁰ Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan*, Rineka Cipta, Bandung, 2000, hlm 22-24

⁶¹ Saiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2010, hlm 210.

Pertemuan orientasi adalah pertemuan antar supervisor dengan supervisee (terutama guru baru) yang bertujuan menghantar supervisee memasuki suasana kerja. Pada pertemuan orientasi supervisor diharapkan dapat menyampaikan atau menguraikan kepada supervisee. ⁶²

2) Rapat Guru

Rapat guru adalah teknik supervisi kelompok melalui rapat guru yang dilakukan untuk membicarakan proses pembelajaran, dan upaya atau cara meningkatkan profesi guru dengan memperhatikan: (a) tujuan-tujuan yang hendak dicapai harus jelas dan konkrit; (b) masalah-masalah yang akan menjadi bahan rapat harus merupakan masalah yang timbul dari guru-guru yang dianggap penting dan sesuai dengan kebutuhan mereka; (c) masalah pribadi yang menyangkut guru di lembaga pendidikan tersebut perlu mendapat perhatian; (d) pengalaman-pengalaman baru yang diperoleh dalam rapat harus membawa mereka pada peningkatan pembelajaran terhadap siswa; (e) partisipasi guru pada pelaksanaan rapat hendaknya dipikirkan dengan sebaik-baiknya; (f) persoalan kondisi setempat, waktu, dan tempat rapat menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan rapat guru. ⁶³

⁶² Abin Syamsudin Makmun, *Pengelolaan Pendidikan*, Pustaka Eduka, Jakarta, 2010, hlm. 211.

⁶³ Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif*, Rineka Cipta, Jakarta, 2010, hlm. 173.

3) Studi Kelompok Antarguru

Studi kelompok antarguru adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh sejumlah guru yang memiliki keahlian dibidang studi tertentu, seperti MIPA, Bahasa, IPS, PAI dan sebagainya, dan dikontrol oleh supervisor. Topik yang akan dibahas dalam kegiatan ini telah dirumuskan dan disepakati terlebih dahulu.⁶⁴

4) Diskusi

Diskusi adalah pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi merupakan salah satu teknik supervisi kelompok yang digunakan supervisor untuk mengembangkan berbagai ketrampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain. Melalui teknik ini supervisor dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami, atau mendalami suatu permasalahan, sehingga secara bersama-sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah. Tujuan pelaksanaan supervisi adalah untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh guru dan upaya untuk meningkatkan profesi melalui diskusi.⁶⁵

⁶⁴ Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hlm. 156.

⁶⁵ Suti'ah., *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah*. Kencana, Jakarta, 2009, . hlm. 5.

5) Workshop

Workshop adalah suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah pendidik yang sedang memecahkan masalah melalui percakapan dan bekerja secara kelompok. ⁶⁶

b. Teknik Individual dalam Supervisi

Teknik individual adalah teknik pelaksanaan supervisi yang digunakan supervisor kepada pribadi-pribadi guru guna peningkatan kualitas pengajaran disekolah. Teknik-teknik individual dalam pelaksanaan supervisi antara lain:

1) Teknik Kunjungan Kelas.

Teknik kunjungan kelas adalah suatu teknik kunjungan yang dilakukan supervisor ke dalam satu kelas pada saat guru sedang mengajar dengan tujuan untuk membantu guru menghadapi masalah/kesulitan mengajar selama melaksanakan kegiatan pembelajaran. Kunjungan kelas dilakukan dalam upaya supervisor memperoleh data tentang keadaan sebenarnya mengenai kemampuan dan ketrampilan guru mengajar. Kemudian dalam melakukan perbincangan untuk mencari pemecahan atas kesulitan – kesulitan yang dihadapi oleh guru. Sehingga kegiatan pembelajarandapat ditingkatkan. Kunjungan kelas dapat dilakukan dengan 3 cara, yaitu :(a) kunjungan kelas tanpa diberitahu, (b)

⁶⁶ Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Diva Press, Yogyakarta, 2013, hlm 22

kunjungan kelas dengan pemberitahuan, (c) kunjungan kelas atas undangan guru. ⁶⁷

2) Teknik Observasi Kelas

Teknik observasi kelas dilakukan pada saat guru mengajar. Supervisor mengobservasi kelas dengan tujuan untuk memperoleh data tentang segala sesuatu yang terjadi proses belajar mengajar. Data ini sebagai dasar bagi supervisor melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasi. Tentang waktu supervisor mengobservasi kelas ada yang diberitahu dan ada juga tidak diberi tahu sebelumnya, tetapi setelah melalui izin supaya tidak mengganggu proses belajar mengajar. Selama berada di kelas supervisor melakukan pengamatan dengan teliti, dan menggunakan instrumen yang ada terhadap lingkungan kelas yang diciptakan oleh guru selama jam pelajaran. ⁶⁸

3) Percakapan Pribadi

Percakapan pribadi merupakan dialog yang dilakukan oleh guru dengan supervisor guna membahas tentang keluhan-keluhan atau kekurangan yang dikeluarkan oleh guru dalam bidang mengajar, dimana supervisor dapat memberikan jalan keluarnya. Percakapan ini supervisor berusaha menyadarkan guru akan kelebihan dan kekurangannya dan mendorong yang sudah baik

⁶⁷ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Agama Islam*. Rajawali Pers, Jakarta, 2009, hlm. 37.

⁶⁸ Prabowo, L.S., *Manajemen Pendidikan*, Kencana, Jakarta, 2009, hlm. 15.

lebih ditingkatkan dan yang masih kurang atau keliru agar diupayakan untuk memperbaikinya.⁶⁹

4) Intervisitasi (mengunjungi sekolah lain)

Teknik ini dilakukan oleh sekolah yang belum maju dengan menyuruh beberapa orang guru untuk mengunjungi sekolah-sekolah yang ternama dan maju dalam pengelolaannya untuk mengetahui kiat-kiat yang telah diambil sampai sekolah tersebut maju. Manfaat yang dapat diperoleh dari teknik supervisi ini adalah dapat saling membandingkan dan belajar atas kelebihan dan kekurangan berdasarkan pengalaman masing-masing. Guru dapat memperbaiki kualitasnya dalam memberi layanan belajar kepada peserta didiknya.⁷⁰

5) Menilai Diri Sendiri

Guru dan supervisor melihat kekurangan masing-masing yang mana ini dapat memberikan nilai tambah pada hubungan guru dan supervisor tersebut, yang akhirnya akan memberikan nilai positif bagi kegiatan belajar mengajar yang baik. Ada beberapa cara atau alat yang dapat digunakan untuk menilai diri sendiri, antara lain membuat daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas guru dimuka kelas. Yaitu dengan menyusun

⁶⁹ Syamsudin, *Psikologi Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2011, hlm. 28

⁷⁰ Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hlm. 156.

pertanyaan yang tertutup maupun terbuka, tanpa perlu menyebutkan nama siswa.⁷¹

3. Pendekatan Supervisi Sekolah

Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi modern didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan atau teknik pemberian supervisi sangat bergantung pada tipe guru. Beberapa pendekatan sebagai berikut :

a. Pendekatan Langsung (*direktif*)

Pendekatan direktif adalah pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan secara langsung sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap *psikologis behavioritis*. Prinsip behaviorisme adalah segala perbuatan berasal dari reflex, yaitu respon terhadap rangsangan atau stimulus.⁷²

b. Pendekatan tidak Langsung (*non-direktif*)

Yang dimaksud dengan pendekatan tidak langsung adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia lebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami.

⁷¹ Saiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2010, hlm 210

⁷² Syamsudin, *Psikologi Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2011, hlm. 32.

c. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara direktif dan non-direktif menjadi suatu cara pendekatan yang baru. Pada pendekatan ini, baik supervisor maupun guru bersama-sama menetapkan struktur proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap permasalahan yang dihadapi guru.⁷³

4. Hasil Supervisi Sekolah

Capaian supervisi pendidikan adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total. Capaian ini berarti bahwa tujuan supervisi pendidikan tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru, termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang guna kelancaran proses belajar mengajar. Hasil supervisi juga untuk peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru. Kemudian pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran.⁷⁴

Supervisi yang baik mengarahkan perhatiannya pada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan. Fokusnya bukan pada seorang atau sekelompok orang, akan tetapi semua orang seperti guru-guru, para pegawai, dan kepala sekolah lainnya adalah teman sekerja yang sama-sama bertujuan mengembangkan situasi yang memungkinkan terciptanya

⁷³ Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan*, hlm 46

⁷⁴ Mulyasa, *Implementasi Kurikulum 2004, Panduan Pembelajaran KBK*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2006, hlm. 137

kegiatan belajar mengajar yang baik. Hasil dari supervisi manajemen sekolah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam proses dan hasil pembelajaran melalui pemberian layanan profesional kepada guru. ⁷⁵

Hasil supervisi manajemen sekolah sebagai berikut: (1) membantu guru atau staf agar dapat lebih memahami hirarki tujuan-tujuan pendidikan dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan itu, (2) membantu guru agar dapat melayani peserta didik dengan efektif, (3) membantu kepala sekolah dan guru melaksanakan kepemimpinan secara efektif, demokratis dan akuntabel, (4) menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru atau staf dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya, (5) membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya di depan kelas, (6) membantu guru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat mendayagunakan kemampuan secara maksimal, (7) membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya, (8) menghindari tuntutan terhadap guru atau staf yang diluar batas atau tidak wajar, baik tuntutan itu datang dari dalam sekolah maupun dari luar masyarakat. ⁷⁶

⁷⁵ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan*. Rosdakarya, Bandung, 2009, hlm. 75-76.

⁷⁶ Abd. Kadim, Masaong., *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru memberdayakan pegawai sebagai Gurunya Guru*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 51

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa hasil supervisi pendidikan adalah: (1) membimbing dan memfasilitasi guru mengembangkan kompetensi profesinya, (2) memberi motivasi guru agar menjalankan tugasnya secara efektif, (3) membantu guru mengelola kurikulum dan pembelajaran, (4) membantu guru membina peserta didik agar potensinya berkembang secara maksimal. Jika disimpulkan semuanya mengandung pengertian membantu, mendampingi, meningkatkan.⁷⁷

D. Konsep Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam

1. Pengertian Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam

Secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Pengertian mutu dalam konteks pendidikan mencakup input, proses, dan output pendidikan. Pendidikan adalah perubahan mendidik guna interaksi antara guru dan murid dalam proses belajar mengajar di kelas.

Dari definisi mutu yang telah dikemukakan secara sederhana dapat diambil pemahaman bahwa mutu pembelajaran merupakan kemampuan sistem pendidikan dalam mengelola dan memproses pendidikan secara berkualitas dan efektif untuk meningkatkan nilai tambah agar menghasilkan output yang berkualitas. Output yang

⁷⁷ Dian Andayani, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004, hlm. 130.

dihasilkan oleh pendidikan yang bermutu juga harus mampu memenuhi kebutuhan stakeholders.

Pembelajaran adalah usaha orang secara sadar untuk membimbing, mengarahkan dan mengembangkan kepribadian serta kemampuan dasar anak didik baik dalam bentuk pendidikan formal dan non formal.⁷⁸

Membicarakan mengenai mutu pembelajaran artinya mempersoalkan bagaimana kegiatan/strategi pembelajaran yang dilakukan selama ini berjalan dengan baik serta dapat menghasilkan lulusan yang baik sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, maka kita harus memperhatikan mengenai beberapa komponen yang dapat mempengaruhi pembelajaran, Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Siswa dan Guru
- b. Kurikulum
- c. Sarana dan prasarana pendidikan
- d. Pengelolaan sekolah, meliputi pengelolaan kelas, guru, siswa, sarana dan prasarana, peningkatan tata tertib dan kepemimpinan
- e. Pengelolaan proses pembelajaran, meliputi penampilan guru, penguasaan materi, serta penggunaan strategi pembelajaran
- f. Pengelolaan dana
- g. Evaluasi
- h. Kemitraan, meliputi hubungan sekolah dengan lembaga lain.⁷⁹

Pendidikan dalam Islam lebih banyak dikenal dengan menggunakan istilah *al-tarbiyah*, *al-ta`lim*, *al-ta`dib* dan *al-riyadhah*.

⁷⁸ Arifin., *Hubungan Timbal Balik Pendidikan Agama*, Bulan Bintang, Jakarta, 2008, hlm. 78.

⁷⁹ Martinis Yamin dan Maisah, *Manajemen Pembelajaran Kelas Strategi Meningkatkan Mutu Pembelajaran*, Gaung Persada, Jakarta, 2009, hlm.164-166.

Setiap terminologi tersebut mempunyai makna yang berbeda satu sama lain, karena perbedaan teks dan konteks kalimatnya dan pendidikan Islam memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan pengertian pendidikan secara umum. Pendidikan adalah segala usaha yang dilakukan untuk mendidik manusia sehingga dapat tumbuh dan berkembang sehingga memiliki potensi atau kemampuan sebagaimana mestinya.⁸⁰

Pendidikan dapat pula diartikan sebagai suatu proses untuk mendewasakan manusia, atau dengan kata lain pendidikan merupakan suatu upaya untuk memanusiakan manusia. Melalui pendidikan manusia dapat tumbuh dan berkembang secara wajar dan sempurna sehingga ia dapat melaksanakan tugas sebagai manusia. Pendidikan dapat mengubah manusia dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak baik menjadi baik. Pendidikanlah yang mengubah semuanya.⁸¹

Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.⁸² Adapun menurut Marimba, pendidikan adalah bimbingan atau

⁸⁰ Heri Jauhari, *Fiqh Pendidikan*. Remaja Rosdakarya, Jakarta, 2015, hlm. 14.

⁸¹ *Ibid.* hlm. 15.

⁸² Departemen Agama RI. *UU dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan*. Dirjen Binbaga Islam, Jakarta, 2015, hlm. 5.

pimpinan secara sadar oleh si pendidik terhadap perkembangan jasmani dan rohani si terdidik menuju kepribadian yang utama.⁸³

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah proses bimbingan yang diberikan secara sengaja oleh pendidik melalui upaya pengajaran dan pelatihan terhadap perkembangan jasmani dan rohani peserta didik menuju kedewasaan, sehingga terbentuklah kepribadian utama berguna bagi peranannya dimasa yang akan datang.

Sedangkan pendidikan agama Islam adalah pendidikan yang berdasarkan al-Qur'an dan as-Sunnah selain mempunyai tujuan keilmuan, juga mempunyai tujuan menjadikan manusia sebagai khalifah yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik.⁸⁴

Beberapa pakar pendidikan Islam memberikan rumusan pendidikan Islam, diantaranya Yusuf Qardhawi, mengatakan pendidikan Islam adalah pendidikan manusia seutuhnya, akal dan hatinya, rohani dan jasmaninya, akhlak dan keterampilannya. Karena pendidikan Islam menyiapkan manusia untuk hidup, baik dalam keadaan aman maupun perang, dan menyiapkan untuk menghadapi masyarakat dengan segala kebaikan dan kejahatannya, manis dan pahitnya.⁸⁵

Haidar Putra Daulay memberikan gambaran bahwa pendidikan Islam pada dasarnya adalah pendidikan yang bertujuan untuk membentuk

⁸³ Ahmad D Marimba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*. PT. Al-Ma'arif. Bandung, 2010, hlm. 19.

⁸⁴ Armai Arief, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*. Ciputat Press. Jakarta, 2010, hlm. 29.

⁸⁵ M. Yusuf Al-Qardhawi, *Pendidikan Islam dan Madrasah Hasan Al-Banna*, terj. Bustami A. Gani dan Zainal Abidin Ahmad. Bulan Bintang, Jakarta, 2010, hlm. 157.

pribadi Muslim seutuhnya, mengembangkan seluruh potensi manusia baik yang berbentuk jasmani maupun rohani.⁸⁶ Sedangkan Endang Syaifuddin Anshari memberikan pengertian pendidikan Islam sebagai proses bimbingan (pimpinan, tuntunan, usulan) oleh subyek didik terhadap perkembangan jiwa (pikiran, perasaan, kemauan, intuisi) dan raga obyek didik dengan bahan-bahan materi tertentu dan dengan alat perlengkapan yang ada ke arah terciptanya pribadi tertentu disertai evaluasi sesuai dengan ajaran Islam.⁸⁷

Mengenai definisi dari pendidikan agama Islam, terdapat banyak rumusan yang dikemukakan oleh para ahli pendidikan Islam, diantaranya:

Menurut Zakiah Darajat, “Pendidikan agama Islam adalah suatu usaha untuk membina dan mengasuh peserta didik agar senantiasa dapat memahami ajaran Islam secara menyeluruh, lalu menghayati tujuan, yang pada akhirnya dapat mengamalkan serta menjadikan Islam sebagai pandangan hidup”.⁸⁸ Adapun Tayar Yusuf mengartikan pendidikan agama Islam sebagai “Usaha sadar generasi tua untuk mengalihkan pengamalan, pengetahuan, kecakapan dan penampilan kepada generasi muda agar kelak menjadi manusi bertakwa kepada Allah Swt”.⁸⁹ Sedangkan menurut Ahmad Tafsir mengartikan pendidikan agama Islam adalah bimbingan

⁸⁶Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam*. Kencana, Jakarta, 2004, hlm. 153.

⁸⁷ Endang Saifuddin Anshari, *Pokok-pokok Pikiran Tentang Islam*. Usaha Interprise. Jakarta, 2008, hlm. 85.

⁸⁸ Zakiah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam*. Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hlm. 86-89.

⁸⁹ Tayar Yusuf, *Metodologo Pengajaran Agama dan Bahasa Arab*. Jakarata: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005, hlm. 67.

yang diberikan seseorang kepada seseorang agar ia berkembang secara maksimal sesuai dengan ajaran Islam.⁹⁰

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam ialah merupakan usaha sadar yang dilakukan pendidik dalam rangka mempersiapkan peserta didik untuk meyakini, memahami, dan mengamalkan ajaran Islam melalui kegiatan bimbingan, pengajaran atau pelatihan yang telah dikumpulkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan dapat dilihat pula perbedaan-perbedaan antara pendidikan secara umum dengan pendidikan Islam. Perbedaan utama yang paling menonjol adalah bahwa pendidikan Islam bukan hanya mementingkan pembentukan pribadi untuk kebahagiaan dunia, tetapi juga untuk kebahagiaan akhirat. Selain itu pendidikan Islam berusaha membentuk pribadi yang bernafaskan ajaran-ajaran Islam dan merupakan rangkaian usaha membimbing, mengarahkan dan melatih anak didik menuju terbentuknya sikap dan tingkah laku yang sesuai dengan petunjuk dan ajaran Islam.

Pembelajaran Pendidikan Agama Islam yang bermutu bukan hanya dilihat dari kualitas lulusannya tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan, pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah

⁹⁰ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung; Rosdakarya, Jakarta, 2010, hlm. 55.

pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal yaitu peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan.⁹¹

Mutu pembelajaran pendidikan Agama Islam bukanlah suatu konsep yang berdiri sendiri melainkan terkait dengan tuntunan dan kebutuhan masyarakat. Mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan sebaliknya, mutu juga merupakan sesuatu hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Mutu merupakan kebutuhan masyarakat membuat perubahan yang terjadi bergerak dinamis seiring dengan perkembangan zaman, sehingga pendidikan juga harus bisa menyeimbangi perubahan yang terjadi secara cepat, dan bisa menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.⁹²

Pembelajaran Pendidikan Agama Islam yang bermutu juga diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang bukan hanya memiliki prestasi akademik, tetapi juga memiliki prestasi non akademik, mampu menjadi pelapor perubahan. Upaya dalam pencapaian mutu pembelajaran yang baik diperlukan adanya kesungguhan dari para pengelola pendidikan agar pendidikan yang dikelola mampu mengembangkan dan mencetak lulusan yang mempunyai karakteristik manusia Indonesia seutuhnya seperti yang telah disebutkan diatas, melalui tindakan oprasional dalam proses pendidikan.

⁹¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks mensukseskan MBS dan KBK*, Remaja Rosdakarya, Jakarta, 2004, hlm 226.

⁹² Edwar Sallis, *Manajemen Mutu pembelajaran*, IRCiSoD, Yogyakarta, 2010, hlm 30.

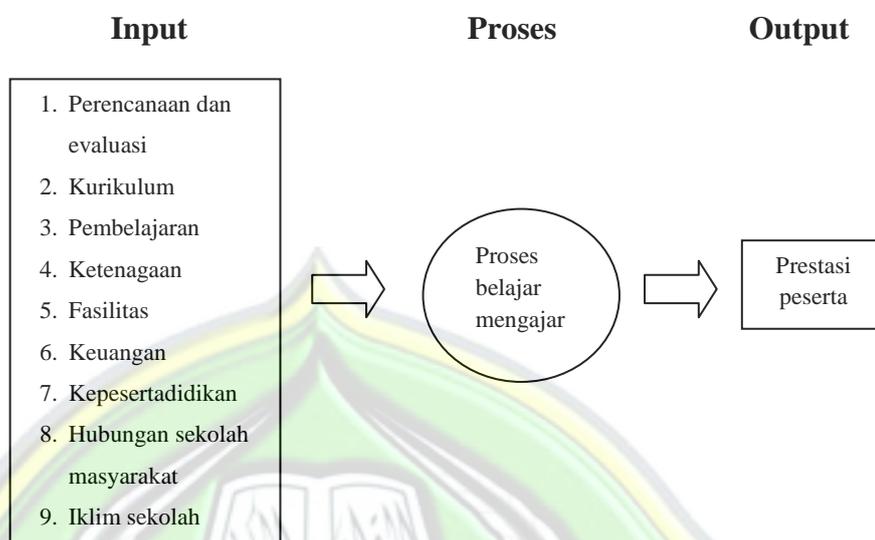
Kemampuan lembaga pendidikan dalam memberdayakan sumber-sumber pendidikan harus lebih ditingkatkan seoptimal mungkin, sehingga outputnya mempunyai kualitas yang sesuai dengan harapan. Adapun sekolah yang efektif itu dapat dicapai dengan menggunakan pendekatan proses baik dilihat dari satu institusi internal. Efisiensi sumber daya yang ada, dan kesuksesan dalam mekanisme kerjanya. Dapat dipastikan bahwa sudah menjadi suatu keharusan apabila suatu institusi pendidikan menginginkan kemajuan agar dapat meningkatkan kualitas lulusan sehingga mampu memenuhi kebutuhan stakeholder, maka dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, manajemen yang efektif dan mapan.

Jadi yang dimaksud dengan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam adalah kualitas guru, baik pemahamannya atau kemampuannya terhadap interaksi belajar mengajar yang indikatornya dapat dilihat dari prestasi belajar siswa, baik itu prestasi dalam menempuh ujian semester ataupun prestasi dalam menempuh ujian akhir. Pengertian mutu adalah keunggulan suatu produk baik berupa barang maupun jasa, yang memuaskan dan memenuhi keinginan pelanggan dan kebutuhan pelanggan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan.⁹³

Mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam dapat berhasil dengan baik apabila melalui alur sebagai berikut:

⁹³ Edwar Sallis, *Op.Cit.*, hlm 57

Gambar 2.1.
Alur Proses Pendidikan Agama Islam



Mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam dilaksanakan dengan cara menyeimbangkan antara proses dan hasil pendidikan yang pada akhirnya peserta didik (lulusannya) menjadi manusia muslim yang berkualitas. Peserta didik mampu mengembangkan pandangan hidup, sikap hidup dan ketrampilan hidup yang berperspektif Islam. Prioritas pendidikan Islam harus diarahkan untuk mencapai tujuan, yaitu menghasilkan para lulusan yang memiliki pandangan ajaran Islam yang luas, menyeluruh serta mampu mengaplikasikan sesuai dengan tingkat usia anak didik dan perkembangan zaman.⁹⁴

2. Tujuan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam

Pembelajaran dapat diartikan sebagai suatu peristiwa atau situasi yang sengaja dirancang dalam rangka membantu dan mempermudah proses belajar dengan harapan dapat membangun kreatifitas siswa. Dengan

⁹⁴ Abuddin Nata., *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2008, hlm 176

demikian pendekatan pembelajaran lebih menekankan kepada semua peristiwa yang dapat berpengaruh secara langsung kepada efektifitas belajar siswa.⁹⁵

Agar sistem pendidikan yang dilaksanakan di sekolah mampu menghasilkan *out put* yang berkualitas maka sistem tersebut harus mampu menciptakan sistem belajar yang berkualitas tinggi yang secara operasional dapat dipresentasikan oleh proses pembelajaran yang berkualitas.⁹⁶

Mutu pembelajaran agama Islam dapat tercapai dengan baik apabila menggunakan metode sebagai berikut: (1) Pendidikan Islam harus bersumber dari jiwa dan ajaran akhlak Islam yang mulia, (2) pendidikan Islam bersifat luwes, dapat menerima perubahan dan penyesuaian dengan keadaan dan suasana proses pendidikan, (3) pendidikan Islam senantiasa menghubungkan antara teori dan praktek, (4) pendidikan Islam menghindari cara-cara mengajar dengan cara meringkas, (5) pendidikan Islam menekankan kebebasan peserta didik untuk berdiskusi, berdebat dan berdialog dengan cara yang sopan dan saling menghormati, (6) pendidikan Islam menghormati hak dan kebebasan pendidik untuk memilih metode yang dipandangny sesuai dengan watak pelajaran peserta didik.⁹⁷

Pengembangan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam adalah usaha meningkatkan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam.

Pembelajaran Pendidikan Agama Islam itu tujuan utamanya adalah untuk

⁹⁵ Abdul Ranchman Shaleh, *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi, Dan Aksi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004, hlm. 243

⁹⁶ *Ibid.*, hlm. 244

⁹⁷ Toto Suharto., *Filsafat Pendidikan Islam*, Ar-ruzz Media, Yogyakarta, 2011, hlm 135

membentuk kepribadian dalam hal ini bertujuan untuk meningkatkan mutu pembelajaran agama Islam, mengembangkan anak didik menjadi pribadi muslim tidaklah mudah seperti membalikkan telapak tangan dikarenakan banyaknya perbedaan dan persamaan yang ada dalam diri anak didik. Telah kita ketahui bahwa dalam kesanggupan jasmani seseorang tidak sama dengan orang lain, dengan demikian juga dengan hal-hal rohaniyah, tidak sama dengan diri orang lain.

Tujuan pembelajaran Pendidikan Agama Islam adalah sebagai berikut: Siswa mampu membaca alqur'an dan beriman kepada Allah, Malikat, Rasul, hari Kiamat dan Qadha-qadar. Disamping itu juga siswa dibiasakan untuk berperilaku dengan sifat terpuji, menghindari sifat-sifat tercela, dan bertatakrama dalam kehidupan sehari-hari dan juga mengamalkan rukun Islam, zikir dan do'a setelah shalat.

Tujuan pembelajaran Pendidikan Agama Islam merupakan sesuatu yang akan dicapai sehingga faktor ini sangat berperan didalam mengatur tingkat keberhasilan suatu usaha yang dilakukan. Faktor tujuan ini adalah suatu yang baku yang rumusannya merupakan sebuah ketepatan yang telah disepakati bersama. Tujuan pembelajaran Pendidikan Agama Islam merupakan arah yang hendak dicapai atau yang hendak dituju oleh pendidikan mengenai tujuan-tujuan pendidikan tersebut. Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam faktor ini adalah setiap penyelenggara pendidikan harus paham betul terhadap tujuan pendidikan yang

diselenggarakan. Sehingga mereka mengetahui benar arah tujuan pendidikan tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam mempunyai dua tujuan yaitu tujuan akhir (tujuan umum) yang di sebut tujuan primer dan (tujuan khusus) yang disebut tujuan sekunder. Tujuan akhir Pendidikan Agama Islam adalah menyerahkan diri secara total kepada Allah SWT. Sedangkan tujuan khusus pendidikan agama Islam mengandung perubahan yang diharapkan peserta didik melakukan proses pendidikan, baik yang bersifat individual, sosial maupun profesional.⁹⁸

3. Pendekatan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam

Pengembangan kegiatan belajar mengajar Pendidikan Agama Islam harus diorientasikan pada fitrah manusia agar terwujud keseimbangan. Untuk mewujudkan keseimbangan tersebut diperlukan ketepatan dalam menentukan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan. Pada Pendidikan Agama Islam pemilihan ketiga hal tersebut diorientasikan pada pembiasaan, pelatihan, dan perenungan yang dibantu oleh guru.

Ada enam pendekatan yang perlu diperhatikan dalam kegiatan pembelajaran Pendidikan Agama Islam, yaitu:

1. Pendekatan rasional, pendekatan pembelajaran yang lebih menekankan pada aspek penalaran.

⁹⁸ *Ibid.*, hlm 136

2. Pendekatan emosional, yakni upaya menggugah perasaan (emosi) peserta didik dalam menghayati perilaku yang sesuai dengan ajaran agama dan budaya bangsa
3. Pendekatan pengalaman, yakni memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mempraktekkan dan merasakan hasil-hasil pengalaman ibadah dalam menghadapi tugas-tugas dan masalah-masalah dalam kehidupan
4. Pendekatan pembiasaan, yaitu memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan ajaran Islam dan budaya bangsa dalam menghadapi persoalan kehidupan
5. Pendekatan fungsional, yaitu menyajikan materi pokok dari segi manfaatnya bagi peserta didik dalam kehidupan sehari-hari dalam arti luas
6. Pendekatan keteladanan, yaitu menjadikan figure pendidik, petugas sekolah lainnya, orang tua serta anggota masyarakat sebagai cermin bagi peserta didik.⁹⁹

4. Hasil Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam

Hasil dari mutu melihat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab 1 ayat, pendidikan diartikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Dasar, fungsi dan tujuan pendidikan terdapat pada bab II pasal 3.

Dalam pasal 3 disebutkan bahwa, pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang martabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik

⁹⁹ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2008, hlm.128

agar manusia beriman dan bertakwa pada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.¹⁰⁰

Mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam tersebut bisa tercapai dapat melalui beberapa tujuan: *Pertama* tujuan umum, merupakan tujuan yang ingin dicapai dari semua kegiatan pendidikan. *Kedua*, tujuan akhir merupakan tujuan yang ingin dicapai sampai berakhirnya kehidupan seseorang. *Ketiga*, tujuan sementara merupakan tujuan yang ingin dicapai sampai batas pengalaman tertentu. *Keempat*, tujuan operasional merupakan tujuan yang ingin dicapai secara praktis dalam sejumlah kegiatan tertentu.¹⁰¹

Pendidikan Islam dapat berhasil jika diarahkan pada empat hal sebagai berikut: *Pertama*, pendidikan Islam bukanlah hanya untuk mewariskan paham atau pola keagamaan hasil internalisasi generasi tertentu kepada anak didik. Pendidikan Islam harus lebih dilihat sebagai proses yang di dalamnya anak didik memperoleh kemampuan metodologis dalam memahami dan menyelami alam pikiran siswa dan kemampuan untuk meramu bahan pelajaran, sehingga tersusun suatu program pelajaran yang relevan dengan realitas yang terdapat dalam kehidupan para siswa. *Kedua*, pendidikan Islam harus menghindari kebiasaan menggunakan andai-andai model yang seringkali kita terjebak. *Ketiga*, bahan-bahan pengajaran

¹⁰⁰ Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, 2003. Citra Umbara, Jakarta, 2003, hlm 275

¹⁰¹ Abu Bakar, Usman, 2013. *Paradikma dan Epistemologi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Uab Media, 2017, hlm 42.

agama hendaknya selalu dapat mengintegrasikan problematik empiris, agar anak didik tidak memperoleh bentuk pemahaman keagamaan yang bersifat sementara. *Keempat*, dikembangkan wawasan percaya diri dalam proses belajar mengajar agama. Sehingga anak didik memperoleh kesempatan berpartisipasi dalam rangka memiliki kemampuan metodologis untuk mempelajari materi atau substansi agama.¹⁰²

Untuk menghasilkan mutu pada sebuah lembaga pendidikan didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) menciptakan konsistensi tujuan, untuk memperbaiki layanan siswa, dimaksudkan menjadikan sekolah yang memiliki rencana jangka panjang didasarkan pada visi masa depan dan inovasi baru, (2) mengadopsi falsafah baru untuk membuat perubahan dan melaksanakan metode kerja yang baru, (3) menghindari ketergantungan pada inpeksi massa, dan harus mempunyai staf dengan pelatihan tentang alat-alat statistik dan teknik-teknik yang dibutuhkan untuk mengawasi dan mengembangkan mutu, (4) menilai bisnis sekolah dengan cara baru, dengan meminimalkan biaya total pendidikan, sekolah sebagai pemasok siswa, bekerja dengan orang tua siswa dan berbagai lembaga, (5) memperbaiki mutu dan produktifitas serta mengurangi biaya, secara konstan, (6) belajar sepanjang hayat, dan memfungsikan pelatihan tenaga kerja, (7) lembaga kepemimpinan dalam pendidikan, merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan serta mengajarkan dan mempraktikkan prinsip mutu, (8)

¹⁰² Abudin Nata, *Op.Cit.*, hlm 179.

menghilangkan rasa takut dalam bekerja, dengan demikian setiap orang akan bekerja secara efektif untuk perbaikan sekolah, (9) menghilangkan hambatan, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan, (10) menciptakan situasi yang kondusif serta meningkatkan produktifitas tanpa menambah beban kerja, (11) perbaikan proses, (12) membantu siswa berhasil, hilangkanlah rintangan yang hak siswa, guru, dan administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya, (13) komitmen manajemen, (14) tanggung jawab, biarkan setiap orang di sekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu. ¹⁰³

E. Penelitian yang Terdahulu

Penelitian pertama berbentuk tesis yang dilakukan oleh Aryatmono Siswadi tahun 2012 dengan judul pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di kecamatan Gringsing kabupaten Batang tahun 2012. Hasil penelitian diketahui bahwa peran kepala sekolah sebagai seorang manajer sangat berperan dalam peningkatan mutu pembelajaran agama Islam. ¹⁰⁴

Subjek penelitian yang dilakukan ada persamaan dengan penelitian yang sekarang dilakukan, sama-sama meneliti tentang pengawas yang berhubungan dengan kinerja guru. Perbedaan yang Aryatmono Siswadi lakukan lebih menekankan pada pengaruh keterampilan manajerial kepala

¹⁰³ Sallis, *Op.Cit.*, hlm 103.

¹⁰⁴ Siswadi Aryatmono, *Tesis*. Pengaruh Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Gringsing Kabupaten Batang, , 2012

sekolah terhadap kinerja guru dengan menggunakan penelitian kuantitatif deskriptif. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih ditekankan tentang pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dengan menggunakan penelitian kualitatif deskriptif.

Penelitian yang kedua dalam bentuk PTS (Penelitian Tindakan Sekolah) dengan judul upaya meningkatkan kompetensi guru MIPA dalam menyusun RPP melalui supervisi akademik di SMPN 15 kota Gorontalo. PTS tersebut dilakukan oleh Iskandar Hasan dari dinas pendidikan kota Gorontalo tahun 2011. Hasil penelitian diketahui bahwa semakin banyak frekwensi supervisi akademik yang dilakukan semakin meningkat kompetensi guru. Peningkatan kompetensi guru dalam menyusun RPP sebagai dampak dari supervisi akademik yang dilakukan.¹⁰⁵

Subyek penelitian yang dilakukan sedikit ada kesamaan dengan yang peneliti lakukan, sama-sama meneliti tentang pengawas maupun kepala sekolah yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan. Perbedaannya dalam penelitian yang dilakukan Iskandar Hasan lebih ditekankan pada pelaksanaan supervisi akademik pengawas maupun kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru dalam menyusun RPP dengan menggunakan pendekatan penelitian tindakan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih ditekankan tentang pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah dengan menggunakan penelitian kualitatif deskriptif.

¹⁰⁵ Hasan Iskandar, *PTS*. Upaya Meningkatkan Kompetensi Guru MIPA dalam Menyusun RPP melalui Supervisi Akademik di SMPN 15 Kota Gorontalo, 2012

Penelitian yang ketiga dalam bentuk tesis dengan judul pengaruh supervisi akademik pengawas sekolah, komunikasi interpersonal dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di SMPN Sub Rayon 4 Bandar Lampung. Penelitian tersebut di lakukan oleh Sismiati Adam dari Universitas Bandar Lampung tahun 2012. Hasil penelitian itu diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif supervisi akademik yang dilakukan pengawas terhadap kinerja guru dan motivasi kerja guru.¹⁰⁶

Subyek penelitian yang dilakukan sedikit ada kesamaan dengan yang peneliti lakukan, sama-sama meneliti tentang pengawas yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan pengawas. Perbedaannya dalam penelitian yang dilakukan Sismiati Adam lebih ditekankan pada pengaruh supervisi akademik pengawas terhadap komunikasi interpersonal, motivasi kerja dan kinerja guru dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif deskriptif.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih ditekankan tentang pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah yang berhubungan dengan upaya peningkatan profesionalitas dan kinerja guru dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif.

F. Sistematika Pembahasan

Di dalam penulisan tesis ini peneliti membagi ke dalam tiga bagian

Adapun bagian-bagian tersebut adalah sebagai berikut:

¹⁰⁶ Adam Sismiati, *Tesis*. Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah, Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SMPN Sub Rayon 4, Bandar Lampung, 2012

1. Bagian Muka

Pada bagian ini akan dimuat beberapa halaman, di antaranya adalah: Halaman Sampul, Halaman Judul, Halaman Pernyataan Keaslian, Halaman Persembahan, Halaman Persetujuan Pembimbing, Halaman Pengesahan, Halaman Motto, Halaman Kata Pengantar, Halaman Daftar Isi, Daftar Tabel, Daftar Gambar, Pedoman Transliterasi, Abstrak Arab, Abstrak Inggris, Dan Abstrak Indonesia

2. Bagian Isi

Pada bagian ini memuat empat bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini merupakan pendahuluan terdiri dari: Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, dan Kegunaan Penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada Bab ini merupakan landasan teori yang membahas tentang Konsep Implementasi, terdiri dari: Pengertian Implementasi, Teori-Teori Implementasi Dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi. Konsep Manajemen Supervisi, terdiri dari: Pengertian Manajemen, Fungsi Manajemen, Hasil Manajemen. Konsep Supervisi Sekolah, terdiri dari: Pengertian Supervisi Sekolah, Teknik Supervisi Sekolah, Pendekatan Supervisi Sekolah dan Hasil Supervisi Sekolah. Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam terdiri

dari: Pengertian Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam, Tujuan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam, Pendekatan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam. Penelitian Terdahulu dan Sistematika Pembahasan.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini merupakan metode penelitian terdiri dari: Jenis dan Pendekatan Penelitian, Latar atau Setting Penelitian, Subjek dan Informan Penelitian, Instrumen Penelitian, Metode Pengumpulan Data, Pemeriksaan Keabsahan Data dan Teknik Analisis Data

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini merupakan hasil penelitian terdiri dari: Gambaran umum SMP Negeri 2 Bae Kudus, meliputi: Sejarah singkat SMP Negeri 2 Kudus, Letak geografis, Visi dan Misi Sekolah, Sarana Prasarana dan Perlengkapan, Struktur Organisasi Sekolah, Keadaan Guru dan Pembagian Masing-Masing Tugas, Tugas Pokok dan Fungsi, Akademis Siswa. Data Penelitian meliputi: Manajemen Supervisi Sekolah Dan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Bae Kudus Tahun Pelajaran 2014/2015, Implementasi Manajemen Supervisi Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam, Faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen supervisi sekolah dalam

meningkatkan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Bae Kudus Tahun Pelajaran 2014/2015. Analisis Penelitian meliputi: Manajemen Supervisi Sekolah Dan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Bae Kudus Tahun Pelajaran 2014/2015, Implementasi Manajemen Supervisi Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam dan Faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen supervisi sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Bae Kudus Tahun Pelajaran 2014/2015 dan Temuan Penelitian.

BAB V: PENUTUP

Bab V merupakan penutup terdiri dari: Kesimpulan dan Saran

3. Bagian Akhir

Pada bagian ini akan memuat daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup penulis.