MODEL PELATIHAN BERBASIS *NEED ASSESMENT* DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS PAI

Jamilus

Institut Agama Islam Negeri Batusangkar
Korespondensi: Jl. Sudirman 137, Kuburajo, Limakaum, Batusangkar, Sumatera Barat
e-mail: harun.jamilus@yahoo.com

Abstract: *This study aims to find out, describe and analyze: the implementation of training for supervisors PAI in West Sumatra, the factors supporting and training of supervisors PAI in West Sumatra, the model training already conducted Training Centre of Religious to improve the competence of the academic supervision supervisor PAI in West Sumatra, and models effective training to improve the competence of the academic supervision supervisor PAI in West Sumatra. training for supervisors PAI in West Sumatra organized by Padang Religious Training Center is based on a design that has been determined in accordance with guidelines issued by the center. The training has been good, but not based on the analysis of the needs of trainees for the theme and the training materials have been determined based on the rules and instructions of the center. Among the factors supporting the implementation of a training supervisor PAI by Religious Training Center Padang is already their instructions on planning and implementation of the complete training that includes technical, design and evaluation of training. Among the factors inhibiting PAI supervisor training related to the human factor and technical implementation. Based on these data produced a product training model that can be a reference for improving the competence of the academic supervision supervisor PAI in West Sumatra.*

Keywords: *model, need assesment, supervisor, academic supervision*

PENDAHULUAN

Pengawas Pendidikan Agama Islam (selanjutnya disingkat pengawas PAI) merupakan unsur pendidik dan tenaga kependidikan yang menempati posisi sentral dan strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara umum dan kualitas pembelajaran PAI khususnya pada tingkat sekolah. Bahkan unsur pengawas (termasuk pengawas PAI) menurut Danim (2010: 180) adalah satu dari tujuh elemen untuk meningkatkan mutu pendidikan persekolahan. Untuk itu, pengawas PAI dituntut menguasai kompetensi yang memadai untuk dapat menjalankan tugas-tugas pokok dan fungsinya. Kompetensi pengawas merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dilakukan oleh seorang pengawas terkait dengan profesinya, baik berupa kegiatan, perilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan baik untuk pribadi

maupun untuk satuan pendidikan yang berada di bawah binaannya.

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggungjawab pengawas PAI pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut pengawas PAI untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian kompetensinya agar terlihat profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini penting karena jika suatu pekerjaan tidak dilakukan oleh orang yang ahli di bidang tersebut (profesional) justru akan menimbulkan kegagalan bahkan kehancuran.

Untuk itu pengawas PAI dituntut mampu mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya sesuai dengan kebutuhan pendidikan karena pengawas PAI memiliki peranan strategis dalam meningkatkan kemajuan dan kemandirian pelaksanaan PAI yang berdampak langsung bagi guru PAI khususnya dalam upaya penguatan kompetensi guru. Akan tetapi fakta di lapangan menunjukkan demikian minimnya pengawas PAI yang benar-benar kompeten di bidangnya.

Kondisi yang tidak jauh berbeda juga ditemukan pada pengawas PAI di Sumatera Barat. Berdasarkan keterangan Kasi Informasi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam Kanwil Propinsi Sumatera Barat diketahui bahwa dari jumlah total pengawas PAI di wilayah Sumatera Barat sebanyak 120 orang, pengawas PAI yang benar-benar memiliki dan menguasai kompetensi yang dipersyaratkan hanya 25%, sedangkan selebihnya dapat dikategorikan belum menguasai kompetensi secara memadai.

Khusus pada kompetensi supervisi akademik misalnya, pengawas PAI umumnya kurang maksimal dalam melakukan bimbingan dan pembinaan terhadap guru-guru PAI di sekolah, baik dalam penyusunan silabus, RPP; maupun pemilihan dan penggunaan strategi/ metode/teknik pembelajaran. Hal ini diketahui berdasarkan *grand tour* terhadap sejumlah guru PAI pada beberapa sekolah menengah atas di Sumatera Barat. Sebagian besar guru PAI menjelaskan bahwa mereka kurang mendapatkan bimbingan dan arahan yang maksimal dari pengawas PAI. Kesan yang timbul adalah bahwa pengawas guru PAI kurang memahami dan menguasai teknik-teknik supervisi akademik yang efektif dan efisien. Bahkan kunjungan yang dilakukan tidak lebih dari sekadar rutinitas yang terkadang dilakukan secara insidentil tanpa dibarengi dengan program yang terstruktur dan sistematis.

Selama ini memang sudah ada upaya Kementerian Agama pada tingkat propinsi maupun tingkat kabupaten/kota untuk membina dan meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI, seperti mengadakan pendidikan dan pelatihan (diklat), workshop, seminar maupun lokakarya. Begitu pula halnya kegiatan-kegiatan yang dilakukan secara internal di lingkungan Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) pada setiap kabupaten/kota, namun upaya tersebut tampaknya belum membuahkan hasil yang diharapkan. Berbagai program dan kegiatan tersebut seringkali dilaksanakan hanya sebatas rutinitas dan belum berorientasi kepada peningkatan profesionalisme pengawas PAI di sekolah. Bahkan tidak jarang pula materi-materi yang diberikan dalam pelatihan itu kurang relevan dengan kebutuhan pengawas PAI dalam pelaksanaan supervisi akademik di lapangan. Akibatnya pelatihan yang diikuti kurang memberikan efek perubahan yang signifikan

pada diri pengawas PAI ke arah kinerja yang lebih baik terutama yang terkait dengan bidang supervisi akademik. Merespon berbagai persoalan kompetensi pengawas PAI tersebut, maka penelitian ini berupaya mengembangkan suatu model pelatihan yang dipandang efektif dan efisien dalam meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI di Sumatera Barat.

Tujuan rancang bangun model pelatihan ini adalah untuk menghasilkan model pelatihan yang valid untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI di Sumatera Barat. Manfaat rancang bangun adalah: (1) sebagai pedoman/acuan dalam pelaksanaan pelatihan; (2) membantu menyiapkan komponen pelatihan, bahan-bahan dan metode yang dapat digunakan dalam pelatihan.

KOMPETENSI SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS PAI

Kompetensi merupakan seperangkat kemampuan yang meliputi pengetahuan, sikap, nilai dan keterampilan yang harus dimiliki individu dalam rangka melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab pekerjaan dan/jabatan yang disandangnya. Seseorang dikatakan kompeten yaitu ketika dia memiliki kemampuan menguasai kecakapan kerja, atau keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan. Oleh sebab itu ia mempunyai wewenang dalam pelayanan sosial di masyarakat (Mulyasa, 2008: 12).

Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa mendefinisikan kompetensi sebagai kewenangan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Dalam Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bab 1 Pasal 1 Ayat 10 disebutkan bahwa kompetensi sebagai perangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Dapat dijabarkan bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan (*be able to do*) sesuatu dalam tugas dan pekerjaannya, tentu saja seseorang harus memiliki pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*) dan keterampilan (*skill*) yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Kompetensi pengawas adalah seperangkat kemampuan yang meliputi pengetahuan, sikap, nilai dan keterampilan yang harus dikuasai dan ditampilkan oleh pengawas dalam melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada sekolah-sekolah binaannya. Pengertian lain kompetensi pengawas adalah pola pikir dan pola tindak pengawas dalam melaksanakan tugas-tugas kepengawasan. Pola pikir dilandasi kemampuan kognitif dan pola tindak dilandasi kemampuan afektif dan psikomotorik.

Peraturan Menteri Agama No. 12 Tahun 2012 bab I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat 4 menjelaskan pengawas PAI adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas PAI yang tugas, tanggungjawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan penyelenggaraan PAI pada sekolah. Nunu Al-Nahidl dkk (2010: 98) mendefinisikan pengawas PAI adalah PNS di lingkungan Kementeri-

an Agama yang diberi tugas untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran dengan melakukan pengawasan terhadap Pendidikan Agama Islam di sekolah yang menjadi tanggung-jawabnya.

Pengertian pengawas PAI di atas, pembatasan pada sekolah memberi ruang yang berarti terhadap tugas pokok dan fungsinya. Pengawas PAI melakukan penilaian dan pembinaan terhadap pelakasanaan mata pelajaran PAI pada sekolah. Sementara di madrasah pengawas PAI melakukan penilaian dan pembinaan atas penyelenggaraan pendidikan secara menyeluruh, baik teknis pendidikan maupun administrasi, kecuali terhadap mata pelajaran/ rumpun mata pelajaran lain, seperti matematika, fisika, kimia, biologi, yang pengawasannya dilakukan oleh pengawas muslim dari Depdikbud (Habibullah, 2008: 10).

Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah, Bab VI Pasal 8 menetapkan lima kompetensi pengawas PAI di sekolah yaitu:

1. Kompetensi kepribadian, meliputi kemampuan: (1) memiliki akhlak mulia dan dapat diteladani, (2) memiliki tanggung jawab terhadap tugas, (3) memiliki kreativitas dalam bekerja dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan tugas jabatan, (4) memiliki keinginan yang kuat untuk belajar hal-hal yang baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya dan (4) memiliki motivasi kerja yang kuat pada dirinya dan pihak-pihak pemangku kepentingan.
2. Kompetensi supervisi akademik, meliputi kemampuan: (1) memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan perkembangan PAI di sekolah, (2) memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan perkembangan proses pembelajaran PAI di sekolah, (3) membimbing guru dalam menyusun silabus mata pelajaran PAI berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum, (4) membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/ teknik pembelajaran PAI di sekolah, (5) membimbing guru dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI di sekolah, (6) membimbing guru dalam melaksanakan kegiaan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI di sekolah, (7) membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan serta fasilitas pembelajaran PAI di sekolah, (8) memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran PAI di sekolah.
3. Kompetensi evaluasi pendidikan, meliputi: (1) menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan madrasah dan/atau PAI pada sekolah, (2) membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembang-

an atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI di sekolah, (3) menilai kinerja kepala madrasah, guru, staf madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran PAI di sekolah, (4) memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/tau PAI di sekolah, (5) membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran PAI di sekolah dan (6) mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala, kinerja guru dan staf madrasah.

4. Kompetensi penelitian pengembangan, meliputi kemampuan: (1) menguasai berbagai pendekatan, jenis dan metode penelitian dalam pendidikan, (2) menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti, baik untuk keperluan tugas kepengawasan maupun untuk pengembangan karir, (3) menyusun proposal penelitian pendidikan, baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif, (4) melaksanakan penelitian pendidikan untuk memecahkan masalah pendidikan dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok dan tanggung jawabnya, (5) mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan, baik kualitatif maupun kuantitatif, (6) menulis karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan dan/atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan, (7) menyusun pedoman/ panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas kepengawasan di madrasah dan/atau PAI di sekolah, (8) memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di madrasah dan/atau PAI di sekolah.
5. Kompetensi sosial, meliputi kemampuan: (1) bekerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, (2) aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

Secara umum pengertian supervisi akademik merupakan upaya memberi bantuan, bimbingan dan arahan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisi akademik berfungsi untuk meningkatkan profesional guru dalam menjalankan tugas pokoknya dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi proses pembelajaran, melakukan remedial dan pengayaan serta menjalankan tugas-tugas relevan lainnya.

Menurut Daresh (1989: 21) supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Menurut Purwanto (2012: 76) supervisi akademik adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Menurut Kementerian Pendidikan Nasional (2011: 19) supervisi akademik atau pengawasan akademik adalah fungsi pengawas

yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan profesional guru dalam (1) merencanakan pembelajaran; (2) pelaksanaan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik dan (5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok yang sesuai dengan beban kerja guru.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa supervisi akademik adalah kegiatan yang dilakukan oleh supervisor, baik pengawas maupun Kepala Sekolah dalam memberikan bantuan dan bimbingan kepada guru untuk meningkatkan profesionalismenya agar mampu meningkatkan kualitas pembelajaran sehingga mendorong peningkatan prestasi belajar peserta didik sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Khusus dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan supervisi akademik adalah kegiatan pengawas PAI dalam membantu dan membimbing guru PAI di sekolah untuk dapat meningkatkan mutu pembelajaran yang dilaksanakan.

Kompetensi supervisi akademik menurut Direktorat Tenaga Kependidikan (2007:7) intinya adalah kemampuan membina guru dan meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sasaran supervisi akademik adalah guru dalam melaksanakan proses pembelajaran yang terdiri atas: materi pokok pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas.

Uraian kompetensi supervisi akademik berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah yang harus dikuasai oleh pengawas PAI meliputi kemampuan:

1. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan perkembangan mata pelajaran PAI di sekolah
2. Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan mata pelajaran PAI di sekolah
3. Membimbing guru dalam menyusun silabus mata pelajaran PAI di sekolah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum
4. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata pelajaran PAI di sekolah
5. Membimbing guru dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) untuk mata pelajaran PAI di sekolah
6. Membimbing guru melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa.
7. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan serta fasilitas pembelajaran.
8. Memotivasi guru memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran.

PELATIHAN BERBASIS NEED ASSESMENT

Kegiatan pelatihan merupakan upaya pembelajaran yang diselenggarakan oleh organisasi, baik pemerintah, lembaga swa-

daya masyarakat maupun perusahaan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Ivancevich (2008:45) mengatakan pelatihan adalah suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang atau sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi.

Pelatihan berkaitan dengan tugas pokok jabatan tertentu sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kompetensi yang spesifik agar berhasil dalam pekerjaannya. Ditinjau berdasarkan tujuannya, Mathis dan Jackson mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan lembaga. Logikanya adalah pelatihan memfasilitasi pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui sikap serta keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka. Selain itu bisa juga untuk memfasilitasi secara individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna, baik bagi pekerjaannya yang sesuai dengan kondisi apapun.

Buckley & Caple (2004: 5) mendefinisikan pelatihan *(training)* adalah *a planned and systematic effort to modify or develop knowledge skill/attitude through training experience, to achieve effective performance in an activity or range of activities. Its purpose, in the work situation is to enable an individual to acquire abilities in order that he or she can perform adequately a given task or job*. Kata kunci dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa pelatihan merupakan usaha yang sistematis dan terencana untuk memodifikasi atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap melalui proses pembelajaran berdasarkan pengalaman, guna meningkatkan performa yang lebih efektif dari suatu kegiatan atau beberapa kegiatan. Tujuan ini diperoleh dalam situasi kerja yang memberi dan menyediakan seorang peserta mendapatkan kemampuan untuk meningkatkan penguasaan terhadap tugas yang diberikan secara memadai. Konsekuensinya, suatu pelatihan memerlukan pengelolaan yang sistematis. Pengelolaan tersebut mengacu kepada model dasar yang banyak dikembangkan para ahli.

Berkaitan dengan penilaian kebutuhan *(need assesment),* Kaufman seperti disitir Dahiya & Jha (2011: 263-267) menyatakan bahwa *practical needs assessments provide a process for identifying and prioritizing gaps between current and desired result*. Artinya penilaian kebutuhan secara praktis dan pragmatis memberikan proses untuk mengidentifikasi dan menyusun prioritas kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan.

Kaufman seperti disitir Dahiya & Jha (2011:263) merekomendasikan bahwa *need, or gaps in result, should be identified and related to three types of primary clients and stakeholders: societal and external, organizational, and individual and small groups*. Ini artinya bahwa penilaian kebutuhan secara komprehensif harus memenuhi tiga pemangku kepentingan utama, yaitu masyarakat dan eksternal, organisasi dan individu dan kelompok kecil. Demikian juga Siagian (1994: 190) berpendapat bahwa penilaian kebutuhan dapat digunakan tiga tingkat analisis, yaitu analisis pada tingkat organisasi, analisis pada tingkat program atau operasi dan analisis pada tingkat individu. Teknik penilaian kebutuhan dapat menggunakan analisis kinerja, analisis kemampuan, analisis tugas maupun survei kebutuhan *(need survey)*.

Sementara dalam konteks pelatihan dan pengembangan program Miller seperti disitir Dahiya & Jha (2011: 263) menyatakan bahwa *the needs assesments is the first step in the establishment of a training and development program. It is used as the foundation for determining instructional objectives, the selection and design of instructional programs, the implementation of the programs and the evaluation of the training provided. These processes form a continuous cycle which always begins with a needs assesment*.

Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kebutuhan merupakan langkah awal untuk memastikan suatu pelatihan dan pengembangan program. Ini digunakan sebagai fondasi untuk menentukan tujuan pembelajaran, memilih dan mendesain program pembelajaran, implementasi program dan evaluasi pelatihan yang dilaksanakan. Bentuk proses ini merupakan siklus berkelanjutan yang selalu dimulai dengan penilaian kebutuhan.

Dalam kaitannya dengan kebutuhan lembaga, Barbazette (2006:5) menyatakan bahwa *a needs assessment is the process of collecting information about an expressed or implied organizational need that could be met by conducting training*. Hal ini menunjukkan bahwa sebelum pelatihan dilakukan perlu adanya penggalian informasi tentang apa yang dibutuhkan atau diinginkan oleh lembaga. Langkah penilaian kebutuhan ini merupakan landasan yang sangat menentukan pada langkah-langkah selanjutnya dalam pelatihan. Dengan demikian bila terjadi kesalahan dalam analisis atau penilaian kebutuhan dapat berakibat fatal pada tahapan-tahapan pelaksanaan pelatihan berikutnya.

Barbazette (2006:1) menjelaskan bahwa *the term needs assessment is a general term for three-phase process to collect information, analyze it, and create a training plan. Different types of assessments are called analysis, such as performance analysis, job/task analysis, target population analysis, and so forth. Needs assessment often involves the use of more than type of analysis*. Artinya secara umum bahwa penilaian kebutuhan terdiri dari tiga fase proses untuk mengumpulkan informasi, menganalisis dan merencanakan pelatihannya. Istilah penilaian kebutuhan ini pada prinsipnya sama dengan analisis kebutuhan, misalnya berkaitan dengan analisis kinerja, kerja/tugas, analisis target populasi, dan bahkan analisis kebutuhan ini melibatkan banyak jenis analisis.

Untuk konteks tujuan, Siagian (1994: 190) menyatakan perumusan tujuan pelatihan dan pengembangan hendaknya berdasarkan kebutuhan pelatihan yang telah ditentukan. Taba (1962: 199) menyatakan bahwa agar tujuan tercapai sesuai dengan fungsinya dengan baik, perlu pendekatan sistematis dalam merumuskan dan mengorganisasi tujuan. Lebih lanjut Taba (1962:200) menyatakan bahwa *a statement of objectives should describe both kind of behavior expected and content or the context to which that behavior applies*. Artinya adalah satu kriteria rumusan tujuan yang baik harus menggambarkan baik perilaku yang diharapkan maupun konteks dan konten dimana perilaku tersebut diaplikasikan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan model penelitian dan pengembangan (*research and development*). Menurut Tjeerd Plomp (2010) tujuan utama penelitian pengembangan adalah untuk menggambarkan permasalahan yang terjadi di lapangan, membandingkan suatu fenomena dengan fenomena yang lain, mengevaluasi, menjelaskan serta

membuat rancangan produk dan mengembangkannya.

Model yang dihasilkan didasarkan atas analisis kebutuhan peningkatan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI dengan menggunakan angket (skala likert), wawancara dan analisis dokumen. Penelitian ini menggunakan langkah-langkah yang diyakini sudah memadai untuk dapat menghasilkan model pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI di Sumatera Barat.

Prosedur pengembangan model ini didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Gall and Borg (2003: 569) yang terdiri atas 10 langkah, yaitu: (a) *Reserach and information collecting* (penelitian dan pengumpulan Informasi), (b) *Planning* (perencanaan), (c) *Develop preliminary form product* (produk pengembangan bentuk awal), (d) *Preliminary field testing* (uji lapangan awal), (e) *Main product revision* (revisi produk utama), (f) *Main field testing* (uji lapangan utama), (g) *Operational product revision* (revisi produk operasional), (h) *Operational field testing* (uji lapangan operasional), (i) *Final product revision* (revisi produk akhir) dan (j) *Dessemination and implementation* (diseminasi dan implementasi).

Lebih lanjut sepuluh langkah di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan, yaitu mengumpulkan informasi berupa konsep dan teori-teori pelatihan yang relevan dengan model yang akan dikembangkan. Kegiatan ini dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan, mulai dari tahap perancangan proposal, pengumpulan data lapangan, perancangan, analisis, validasi dan finalisasi model).
2. Mengumpulkan data dan analisis kebutuhan konsep, yaitu melakukan studi lapangan untuk mengumpulkan data tentang bentuk kegiatan pelatihan yang sudah atau pernah diselenggarakan oleh BDK Padang terhadap pengawas madrasah dan PAI, faktor pendukung dan penghambat serta upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pelatihan. Penelitian lapangan dilakukan pada lembaga penyelenggara pelatihan pengawas madrasah dan PAI, yaitu BDK Padang sebagai penanggung jawab sekaligus pelaksana pelatihan bagi pengawas madrasah dan PAI.
3. Merancang prototipe model awal, yaitu mengembangkan model pelatihan awal yang dirancang berdasarkan data dan informasi yang terkumpul melalui penelitian lapangan dan analisis kebutuhan serta mengacu kepada konsep dan teori yang diperoleh. Di samping itu, dilakukan pengkajian terhadap literatur tentang model-model pelatihan yang diyakini cocok pada model pelatihan ini. Semua itu digunakan sebagai masukan dalam merancang model awal. Prototipe model awal dihasilkan melalui tahap diskusi dan konsultasi dengan promotor.
4. *Focus Group Discussion I*, yaitu kegiatan kelompok diskusi yang diikuti oleh unsur terkait dan kompeten, yaitu para ahli, pelaksana pelatihan, koordinator pengawas madrasah dan PAI serta pihak terkait yang memberikan kontribusi pemikiran dan masukan yang penting sebagai bahan pertimbangan untuk menyempurnakan produk awal.
5. Revisi I, yaitu perbaikan draf model berdasarkan masukan, pandangan dan pertimbangan dari peserta FGD I untuk menyempurnakan draf model kedua.

6. *Focus Group Discussion II,* yaitu diskusi kelompok tahap kedua untuk meminta masukan dari pakar, pelaksana pelatihan dan pihak terkait lainnya untuk memberikan masukan dan menyempurnakan draf model II. Masukan yang diperoleh pada FGD II merupakan bahan penyempurnaan model yang dihasilkan.
7. Revisi II, yaitu melakukan perbaikan draf model II berdasarkan masukan pada FGD II.
8. Validasi (meminta pendapat pakar tentang model yang dihasilkan), yaitu menyerahkan draf model pelatihan yang sudah direvisi berdasarkan masukan pada FGD I dan II kepada pakar. Validasi bertujuan untuk mendapatkan masukan dari pakar dan untuk mengetahui apakah model yang dikembangkan cocok untuk digunakan pada pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI di Sumatera Barat.
9. Revisi III, yaitu merevisi draft model berdasarkan masukan dari pakar. Revisi III dilakukan dengan memperhatikan penilaian, masukan dan komentar yang diberikan oleh pakar. Revisi III ini dilakukan dengan menghilangkan hal-hal yang dianggap tidak perlu dan memperkuat hal-hal yang dianggap lemah. Kemudian muncul model akhir.
10. Menetapkan model akhir, yaitu menetapkan model akhir pelatihan yang valid berdasarkan uji pakar (uji konseptual) untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI di Sumatera Barat.

Penelitian ini hanya sampai tahap uji konseptual atau uji pakar dan tahap validasi. Pada penelitian ini tidak dilakukan uji coba lapangan dan tahap *disseminate* mengingat berbagai keterbatasan yang ada pada penulis.

HASIL PENELITIAN

Pelatihan bagi pengawas PAI di Sumatera Barat diselenggarakan oleh Balai Diklat Keagamaan (BDK) Padang yang meliputi kegiatan-kegiatan seperti: perencanaan, tujuan, materi, metode, media, pembiayaan, serta teknik evaluasi. Perencanaan pelatihan yang dilaksanakan oleh Balai Diklat Keagamaan Padang dirancang sedemikian rupa dan mencakup berbagai aspek yang dibutuhkan untuk pelaksanaan kegiatan pelatihan pengawas madrasah dan PAI. Perencanaan tersebut dilakukan agar pelaksanaan kegiatan pelatihan dapat berjalan optimal serta dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan kegiatan pelatihan.

Tujuan pelatihan yang dilaksanakan oleh BDK Padang adalah untuk memberikan bimbingan teknis kepada pengawas madrasah dan PAI di Sumatera Barat agar mampu melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Materi pelatihan pengawas madrasah dan PAI yang dilaksanakan BDK Padang masih merupakan rancangan sendiri. Sebab, BDK Padang belum memiliki buku pedoman khusus seperti halnya pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi guru. Seluruh materi pelatihan terdiri atas materi kegiatan tatap muka. Semua instruktur harus menguasai materi pelatihan dengan mengacu kepada struktur materi yang sudah ditentukan.

Metode pelatihan pengawas madrasah dan PAI oleh BDK Padang mengacu

kepada perencanaan metode yang sudah dirancang serta dapat dikembangkan lagi sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Metode yang digunakan adalah metode ceramah, diskusi, *drill* dan demonstrasi. Selain itu juga digunakan metode penunjang lainnya sesuai dengan variasi metode dan untuk mencapai target yang diharapkan pada kegiatan pelatihan, di antaranya metode tanya jawab, simulasi, *peerteaching* dan pemecahan masalah.

Media yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan disesuai dengan kebutuhan pelatihan. Media yang digunakan di antaranya adalah alat bantu untuk menyampaikan materi pelatihan kepada peserta, yaitu *infocus,* laptop, papan tulis. Peserta pelatihan juga difasilitasi dengan bahan ajar yang diberikan dalam bentuk CD *(soft copy)* dan bahan-bahan dalam bentuk *hard copy*. Pembiayaan Diklat Teknis Fungsional Peningkatan Kompetensi Pengawas Madrasah/Pendidikan Agama Islam (PAI) Pertama pada sekolah ini dibebankan pada DIPA Badan Litbang serta Diklat.

Teknik evaluasi dalam pelaksanaan pelatihan pengawas madrasah dan PAI di Balai Diklat Keagamaan Padang adalah teknik tes dan non tes. Penilaian tes dilakukan dalam bentuk *pre test* di awal kegiatan dan *post test* di akhir kegiatan. Di samping itu peserta juga melakukan penilaian sejawat. Begitu juga ketika *peer teaching,* peserta lain menilai pengawas model yang mensimulasikan supervisi akademik di depan kelas. Penilaian terhadap tugas peserta tersebut dilaksanakan oleh fasilitator lalu diserahkan kepada panitia. Panitia menyerahkan kepada instruktur untuk diolah dan menghasilkan nilai akhir. Nilai akhir diserahkan pula dari instruktur ke panitia sehingga panitia mendokumentasikannya. Atas dasar tersebut, panitia dapat menyerahkan sertifikat kepada peserta yang dinyatakan lulus.

Faktor pendukung pelaksanaan pelatihan pengawas madrasah dan PAI di BDK Padang adalah tersedianya ruang pelatihan yang memadai, tersedianya narasumber yang merupakan Instruktur Nasional (IN) yang telah berpengalaman. Sedangkan faktor penghambat yang ditemukan di antaranya adalah belum tersedianya buku pedoman khusus untuk pelaksanaan pelatihan, masih terbatasnya jumlah fasilitator yang tersedia, masih adanya pengawas yang belum mampu menggunakan IT serta terbatasnya buku sumber yang memadai untuk peserta pelatihan.

Tahap analisis kebutuhan *(need assessment)* merupakan langkah awal dan paling penting untuk mengembangkan program pelatihan. Langkah analisis kebutuhan merupakan tolak ukur utama sekaligus dasar rasionalitas untuk menentukan langkah-langkah berikutnya. Analisis kebutuhan harus dilakukan secara baik dan dengan langkah yang benar. Analisis kebutuhan dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh pengawas PAI serta mengetahui kategori kebutuhan pengawas PAI dalam pelatihan. Analisis kebutuhan terhadap pengawas PAI dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: (1) Tes, yaitu alat ukur untuk mengetahui tentang pengetahuan dan kinerja pengawas PAI pada aspek kompetensi supervisi akademik dengan menggunakan alat pengukur kompetensi pengawas PAI; (2)

Angket, yaitu alat yang berisi pernyataan dengan pilihan jawaban untuk mengetahui pengetahuan dan sikap pengawas PAI dalam pelaksanaan tugas dan tanggung-jawabnya; (3) wawancara, yaitu dialog langsung secara tatap muka dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang relevan untuk mengetahui pengetahuan, sikap dan permasalahan yang dihadapi serta kebutuhan pengawas PAI dalam pelaksanaan tugas-tugas kepengawasan; (4) pengamatan, yaitu mengamati kinerja pengawas PAI dalam pelaksanaan tugasnya dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengawasan; dan (5) Analisis dokumen, yaitu melakukan penilaian ter-hadap kelengkapan administrasi pengawas PAI, di antaranya Program Tahunan, Program Semester, RKP, sistem penilaian, dan lain-lain.

Produk model pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI di sekolah meliputi tiga buah buku, yaitu: Buku I, tentang Teknis Pelaksanaan Pelatihan yang terdiri atas pendahuluan, dasar hukum, tujuan dan manfaat, sasaran, indikator keberhasilan dan tahapan model pelatihan. Buku II berisi tentang Desain Program Pelatihan yang terdiri atas deskripsi desain dan program pelatihan yang memuat perencanaan, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pe-latihan, biaya pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Buku III berisi tentang bahan ajar pelatihan yang terdiri atas materi pengembangan kebijakan *leadership* dan kebijakan PAI di sekolah, perubahan mindset kurikulum 2013, karakteristik dan analisis supervisi akademik, pendalaman materi substansi mata pelajaran PAI, menyusun program supervisi akademik, teknik-teknik supervisi akademik, meran-cang, membuat dan melaksanakan supervisi akademik, menyusun laporan supervisi akademik, perancangan teknik evaluasi supervisi akademik.

Prototipe model pelatihan yang sudah dikembangkan kemudian diperkaya melalui kelompok diskusi terfokus yang dihadiri oleh sejumlah pakar yang kompeten di bidang keilmuannya. Validasi produk ten-tang model pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI dilakukan oleh 5 (lima) orang pakar yang kompeten, baik dari perguruan tinggi maupun instansi Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat dan Koordinator Pengawas PAI Sumatera Barat.

Dari hasil validasi model berbasis *need assesment* untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI di Sumatera Barat yang telah dinilai validator menunjukkan bahwa model yang dikem-bangkan Sangat Valid. Hal ini berarti bahwa model pelatihan berbasis *need assesment* untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI di Sumatera Barat yang dikembangkan sudah baik dan dapat digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI di Sumatera Barat. Sebagai acuan tidak tertutup kemungkinan pihak penyelenggara pelatihan dapat melakukan inovasi dan sedikit perubahan pada model yang dihasilkan dalam penelitian ini.

PENUTUP

Penyelenggaraan pelatihan pengawas PAI oleh BDK Padang selama ini, baik

perencanaan, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, media dan evaluasi pelatihan mengacu kepada rambu-rambu pelaksanaan pelatihan yang dirancang oleh panitia pusat tanpa memperhatikan kondisi daerah setempat serta faktor pendukung dan penghambat yang ada. Sebaiknya dalam membuat perencanaan pelatihan pengawas PAI, harus diperhatikan laporan kegiatan pelatihan sebelumnya dengan mempertimbangkan kebutuhan pengawas PAI yang diundang sebagai peserta pelatihan. Pelaksana pelatihan pengawas PAI perlu melakukan analisis kebutuhan terhadap peserta yang akan mengikuti pelatihan, karena kebutuhan guru-guru terhadap materi pelatihan cenderung dipengaruhi oleh banyak faktor, di antaranya adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perubahan kurikulum.

Bentuk pengembangan dalam model pelatihan berbasis *need assesment* untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI, dalam hal ini misalnya masing-masing individu peserta pelatihan mendemonstrasikan teknik-teknik supervisi akademik yang biasa dilakukan terhadap guru-guru PAI di sekolah, mengingat hal yang dilakukan, merefleksikan dan mendiskusikan dengan sesama peserta pelatihan. Kemudian peserta pelatihan dapat mengambil kesimpulan untuk memperbaiki kualitas supervisi akademik yang mereka lakukan. Kegiatan semacam ini justru belum diterapkan dalam pelatihan-pelatihan para supervisor sehingga tidak jarang kegiatan pelatihan yang diikuti lebih banyak bersifat teoritis dibandingkan praktis. Para supervisor yang mengikuti pelatihan dijejali dengan berbagai pengetahuan dan teori-teori tentang kepengawasan, namun dalam praktiknya di lapangan seringkali berbeda dengan apa yang diperoleh melalui pelatihan.

Sekalipun sudah dianggap final, akan tetapi model pelatihan berbasis *need assesment* untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik pengawas PAI di Sumatera Barat yang dihasilkan dalam penelitian ini tetap memiliki beberapa keterbatasan, yaitu: (1) Model yang dihasilkan terbatas penggunaannya hanya pada pelatihan bagi pengawas PAI yang dilaksanakan pada Balai Diklat Keagamaan Padang; (2) Penelitian yang dilakukan hanya menekankan pada salah satu aspek kompetensi pengawas PAI, yaitu kompetensi supervisi akademik. Hal ini membuka kesempatan yang lebih luas bagi peneliti lainnya untuk mengkaji lebih lanjut aspek-aspek kompetensi pengawas PAI lainnya, seperti kompetensi kepribadian, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan serta kompetensi sosial; (3) Penelitian yang dilakukan hanya terbatas sampai pada tahap uji validitas atau uji konseptual, tidak sampai pada tahap uji lapangan disebabkan karena penulis hanya bermaksud untuk menawarkan konsep pengembangan pelatihan yang berbasis kebutuhan *(need assesment),* bukan untuk menguji efektivitas model pelatihan tersebut. Oleh karena itu, tidak tertutup kemungkinan pihak lain akan dapat melakukan uji implementasi terhadap model pelatihan yang dihasilkan.

KEPUSTAKAAN ACUAN

Archeson, K.A. & M.D. Gall, 1997. *Techniques in the Clinical Supervision of the Teacher: Preservice and Inservice*

Applications (4th Ed), White Palins NY, Longman.

Barbazette, J, 2006. *Training Needs Assessment Methods, Tools, and Techniques,* San Fransisco, Pfeiffer.

Dahlan, Taufiq, 2005. *Kepengawasan Pendidikan,* Jakarta, Departemen Agama RI

Danim, Sudarwan, 2010. *Profesionalisme dan Etika Profesi Guru*, Bandung: Alfabeta

Daresh, J.C, 1989. *Supervision as a Proactive Process,* White Plain, NY, Longman

Darwis, 2013. "Proses Pengembangan Kurikulum Pelatihan Pengawas Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Supervisi Akademik", *Disertasi,* Program Studi Pengembangan Kurikulum Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia

Departemen Agama RI, *Panduan Tugas Jabatan Fungsional Pengawas Pendidikan Agama Islam,* Jakarta, Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1999/2000

--------, 2000. *Pedoman Pengembangan Administrasi Supervisi Pendidikan,* Jakarta, Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.

--------, 2004. *Pedoman Rekrutmen Calon Pengawas,* Jakarta, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam

--------, 2005. *Peningkatan Supervisi dan Evaluasi pada Madrasah Ibtidaiyah,* Jakarta, Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1998. *Keputusan Menpan No.118/1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya,* Jakarta, Ditjen Dikdasmen

Departemen Pendidikan Nasional, 2008. *Metode dan Teknik Supervisi,* Jakarta, Dirjen PMPTK

Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru dalam Materi Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah,* 2007

Direkorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, Depdiknas, 2009 *Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah,* Jakarta, Depdiknas.

Getzel, J.W. and E.G. Guba, 1975. *Social Behaviour and Administrative Process,* School Review.

Glickman, C.D, 1985. *Supervision of Instruction: A Developmental Approach,* Newton, MA, Allyn & Bacon.

Gwyn, J.M., 1972. *Theory and Practice of Supervision,* New York, Dodd, Mead & Company

Habibullah, Achmad dkk, 2008. *Efektivitas Pokjawas dan Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam,* Jakarta, Pena Citasatria dan Puslitbang Depag RI.

Hasan, Yusuf A. dkk, 2002. *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah Umum,* Jakarta, Mekar Jaya.

Ikhrom, 2014. "Pengaruh Supervisi Pengawas PAI, Kompensasi, dan Kompetensi, Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru PAI SD Se-Kota Semarang", *Disertasi,* Program

Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang.

Ivancevich, J.M. dkk, 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi* jilid I, Jakarta, Erlangga

---------, 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses,* (alih bahasa Nunuk Adiarni), Jakarta, Binarupa Aksara.

Jaelani, Kadir HA, 2003. *Upaya Memberdayakan Tenaga Teknis Pendidikan Agama Islam dalam Departemen Agama, Profesionalisme Pengawas Pendais,* Jakarta, Departemen Agama RI Ditjen Binbaga.

Kementerian Pendidikan Nasional, 2011. *Buku Kerja Pengawas Sekolah,* Jakarta, Kemdiknas.

Lantz, Donald L., "The Relationship of University Supervisors and Supervising Teacher's Rating to Observed Student Teacher's Behaviour", *Journal University of South Florida,* AERJ Vol. 4 Number 3, May 1967

Meredith, D. Gall, Joyce P. Gall dan Walter R. Borg, 2003. *Educational Research: An Introduction,* Boston, Pearson Education, Inc.

Mulyasa, E., 2006. *Menjadi Guru Profesional,* Bandung, Remaja Rosdakarya.

An-Nahidl, Nunu Ahmad dkk., 2010. *Pendidikan Agama di Indonesia: Gagasan dan Realitas,* Jakarta, Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI.

Paraba, Hadirja, 2000. *Wawasan Tugas Tenaga Guru dan Pembina Pendidikan Agama Islam,* Jakarta, Friska Agung Insani.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam di Sekolah

Plomp, Tjeerd, 2010. *An Introduction to Educational Design Reserach, Prosidding of the seminar Conducted at The East China Normal University Shanghai,* Netherland, Netzoduk Enschede.

R. Buckley & Caple J., 2004. *The Theory and Practice of Training,* UK, Kogan Page.

Rossett, Allison dan W. Joseph Arwady, 1987. *Training Need Assesment,* New Jersey, Educational Technology Publications Englewood Cliffs.

Ryans, DG., 1982. *System Analysis in Education Planing,* London, Rontledge & Kegan Paul.

Sahertian, Piet A., 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia,* Jakarta, Rineka Cipta.

Sergiovanni, T.J. & R.J. Starrat, 1983. *Supervision: A Redefinition,* New York, McGraw Hill.

Setianingsih, Neni, "Efektifitas Pokjawas dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Pendais" dalam *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan,* Volume 5 Nomor 4 Oktober-Desember 2007

Siagian, Sondang P., 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan,* Jakarta, Rineka Cipta.

Sudjana, Nana dkk, 2006. *Standar Mutu Pengawas,* Jakarta, Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan.

Taba, H., 1962. *Curriculum Development: Theory and Practice,* New York, Harcourt, Brace & World, Inc.

Tali, Adirun T., 2011. "Peranan Pengawas dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Madrasah Aliyah di Propinsi Gorontalo", *Disertasi,* Program Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.

Tim Ditjen Baga Islam, 2003. *Profesionalisme Pengawas Pendidikan Agama Islam,* Jakarta, Departemen Agama RI Ditjen Binbaga.