

## MANAJEMEN PENGAWAS PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SIMEULUE

Sudirman,<sup>1</sup> Murniati AR,<sup>2</sup> Bahrin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kantor Kementerian Agama, Kabupaten Simeulue, Indonesia

<sup>2</sup>Prodi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala, Darussalam, Banda Aceh 23111, Indonesia

<sup>1</sup>Koresponden: [sudirman.sjy@gmail.com](mailto:sudirman.sjy@gmail.com)

**Abstract:** *School supervisor is a person who monitors the quality of education provided by schools. This study aims to examine: (1) supervisor's planning mechanisms, (2) supervisor's assignment, placement, and career development procedures, (3) supervisor's monitoring and performance assessment mechanisms, (4) supporting and challenging factors of teachers at the Ministry of Religious Affairs of Simeulue Regency. This study employs descriptive method and qualitative approach. Research data is collected using interviews, observation techniques, and documentation study. Research subjects consist of Head of Ministry of Religious Affairs, Head of Sub Division of Administration, Vice Head for Academic Affairs, Head of Islamic Religious Education, and Supervisor Coordinator of Education Department, Supervisors, and Supervisors candidates. Data is analyzed using reduction, displaying, concluding, and data verification techniques. The results show that (1) mechanisms used in supervision planning or recruitment process for supervisors has not met the selection criteria set out for organizational need, in fact, the recruitment process tends to be subjective, thus discriminative. (2) Supervisors supervisor's assignment, placement and career development procedures are bureaucratic, subjective, and disorganized. (3) Mechanisms used in monitoring and performance assessment of supervisors are not in line with Standard Operational Procedure, and (4) Supporting factors only limited to positional allowance and certification allowance. Meanwhile, a number of hurdles face by supervisors including lack of attention from the Ministry of Religious Affairs towards the position, welfare, and complaints. In short, it can be concluded that supervisor management at the Ministry of Religious Affairs Office has not been implemented in accordance with existing regulations.*

**Keywords:** *management, personel, islamic school supervisor*

**Abstrak:** Pengawas merupakan personil yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang: (1) mekanisme perencanaan pengawas, (2) prosedur pengangkatan, penempatan, dan pengembangan karir pengawas, (3) mekanisme pengawasan dan penilaian kinerja pengawas, dan (4) faktor-faktor pendukung dan penghambat pengawasan guru pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui: observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian ini adalah: Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Kependidikan Islam, Koordinator Pengawas Dinas Pendidikan, pengawas, dan calon pengawas. Data dianalisis dengan cara mereduksi, mendisplay, menarik kesimpulan, dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan: (1) mekanisme perencanaan pengawas belum melalui analisis kebutuhan jabatan sesuai formasi dan kriteria kebutuhan organisasi, rekrutmen dan seleksi bersifat tertutup, transaksional, dan diskriminatif, (2) prosedur pengangkatan, penempatan, dan pengembangan karir pengawas terkesan sangat birokratis, kurang bertanggungjawab, belum memenuhi azas kebutuhan organisasi, dan tidak terkoordinasi dengan baik, (3) mekanisme pengawasan dan penilaian kinerja pengawas belum dilaksanakan sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP), dan (4) faktor pendukung hanya tunjangan jabatan dan tunjangan sertifikasi. Sedangkan, penghambat pengawasan guru adalah kurang pedulinya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue terhadap latar belakang jabatan, kesejahteraan, dan keluhan para pengawas. Kesimpulan dari penelitian ini adalah manajemen pengawas pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue belum berjalan sebagaimana peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini.

**Kata Kunci:** Manajemen, personil, dan pengawas madrasah

## PENDAHULUAN

Pengawas madrasah adalah guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas satuan pendidikan yang tugas, tanggungjawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada madrasah. Sedangkan, pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) adalah guru PNS yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas PAI yang tugas, tanggungjawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan penyelenggaraan PAI pada sekolah.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue dalam usahanya meningkatkan mutu pendidikan, hendaknya berpatokan pada prinsip keistimewaan, akuntabilitas, dan profesionalisme organisasi, yang dilaksanakan melalui koordinasi, komunikasi, pengendalian, integritas, objektivitas, futuristik, preventif, edukatif, korektif, ekonomis, efektif, dan efisien. Sumber Daya Manusia (SDM) juga identik dengan sumber daya pengawas. Musfah (2015) mengungkapkan bahwa: "Aspek yang harus dipenuhi oleh setiap perencana, antara lain: program kerja, tujuan dan manfaat program, biaya program, waktu, penanggungjawab, pelaksana, mitra, dan sasaran". Artinya, kegiatan pengawasan pendidikan dilaksanakan secara rasional, sistematis, praktis, efektif, efisien, terintegrasi, komprehensif, dan fleksibel dengan memanfaatkan segala potensi sumber daya pendidikan yang tersedia.

Hasil observasi awal penulis menyimpulkan bahwa: (1) kualifikasi dan kompetensi dasar pengawas sangat rendah, (2) guru kurang termotivasi untuk disupervisi, (3) kerjasama dan koordinasi antara pengawas, dan guru sangat rendah, dan (4) ada anggapan bahwa kegiatan supervisi hanyalah kegiatan yang semata-mata untuk mencari-cari kesalahan

guru. Tulisan ini merupakan hasil dari penelitian yang sudah penulis laksanakan di lapangan. Sedangkan, tujuan utama penulisan artikel ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan mekanisme perencanaan pengadaan pengawas yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue.
2. Mendeskripsikan prosedur pengangkatan, penempatan, dan pengembangan karir pengawas yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue.
3. Mendeskripsikan mekanisme penilaian kinerja pengawas pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue.
4. Mendeskripsikan dukungan dan hambatan tugas pengawas madrasah dan pengawas PAI pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue.

### Manajemen Pendidikan

Manajemen merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan sesuai keinginan personil dan organisasi. Menurut Daft di dalam Baharuddin dan Umiarso (2012), "Manajemen diartikan sebagai pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi". Demikian pula, Usman (2014) mengungkapkan bahwa:

"Manajemen dalam arti luas, adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan, manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawas/evaluator, dan sistem informasi sekolah/madrasah".

Pernyataan tersebut, memberi makna bahwa manajemen sesuai ruang lingkupnya dibedakan dalam 2 (dua) pengertian yang sesuai dengan bidang garapannya masing-masing. Namun, dalam pelaksanaannya dibutuhkan sejumlah unsur pendukung yang saling mempengaruhi. Menurut Hasibuan (2011), “Unsur-unsur manajemen tersebut terdiri dari: *men, money, method, machines, materials, and market*”. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan tersebut merupakan suatu rangkaian sistem, proses, ilmu pengetahuan, profesi, dan fungsi dari segala potensi sumber daya yang ada untuk semaksimal mungkin digunakan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.

#### Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya merupakan sesuatu yang membuat organisasi memiliki daya, kekuatan, kekuasaan, dan energi, sehingga dapat bergerak untuk mencapai tujuannya dalam lingkungan organisasi yang kompetitif. Menurut Wirawan (2015), “Sumber daya organisasi terdiri dari: (1) SDM, (2) sumber daya fisik, (3) sumber daya teknologi, (4) sumber daya alam, dan (5) sumber daya informasi”. Dapat disimpulkan bahwa, proses manajemen sumber daya tersebut merupakan keseluruhan unsur pendukung dan penunjang pelaksanaan kegiatan pengawasan pendidikan yang meliputi segenap sumber daya potensial yang tersedia sesuai kebutuhannya.

#### Faktor Pendukung dan Penghambat Pengawasan Guru

##### Faktor pendukung

Lingkungan yang ramah, kondusif, dan harmonis merupakan unsur penentu keberhasilan pengawas dalam melaksanakan tugas keahliannya. Menurut Makawimbang (2011), “Dari segi supervisi pada masa sekarang, masih tetap menggunakan hal-hal yang terukur untuk suatu pencapaian. Sedangkan, dari segi humanisme, supervisi

pada masa sekarang memiliki ciri khas yaitu menekankan pada hubungan kekerabatan antara supervisor dan guru”. Artinya, bahwa terlaksananya proses supervisi terhadap guru binaan saat ini, karena dilakukan secara terukur dengan mengutamakan hubungan sosial kemanusiaan dan kekerabatan yang harmonis.

##### Faktor penghambat

Permasalahan pengawasan menurut Fathurrohman dan Suryana (2011) adalah “Karena posisi jabatan pengawas tidak jelas, rekrutmen sarat kepentingan politik, dan belum mampu menciptakan situasi yang menantang dan merangsang”. Artinya, jabatan karir fungsional tertinggi para guru tersebut hanya dijadikan sebagai alat kepentingan politik sesaat para penguasa dalam mengamankan posisinya, dan tempat buangan bagi para guru bermasalah. Hambatan lainnya, menurut Makawimbang (2011) adalah “Karena perilaku supervisi yang tradisional disebut *snooper vision*, yaitu tugas memata-matai, hal tersebut menyebabkan guru menjadi takut, sehingga mereka bekerja dengan tidak baik karena takut dipersalahkan”. Dapat disimpulkan bahwa, faktor penghambat pengawasan tersebut adalah karena: (1) tidak jelasnya posisi jabatan pengawas, (2) jumlah pengawas dan guru tidak relevan, (3) minimnya penghargaan jabatan pengawas, (4) kualifikasi dan kompetensi pengawas rendah, dan (5) kurangnya minat guru untuk disupervisi.

##### Peran, Tugas, dan Fungsi Pengawas

##### Peran Pengawas

Dalam konteks desentralisasi pendidikan, pengawas merupakan penjamin, peningkat, dan pengawas mutu pendidikan, yang memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif. Menurut Jiono. *et. al.* di dalam Fathurrohman dan Suryana (2011), dalam konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bahwa:

- a. Pengawas sekolah akan berperan sebagai pelaksana monitoring dan evaluasi internal bagi dirinya sendiri selaku pengawas sekolah melalui kegiatan *self-assessment*, agar kemampuan personilnya

senantiasa meningkat dalam kerangka optimalisasi pelaksanaan tugas sesuai dengan prinsip akuntabilitas.

- b. Akan berperan sebagai pelaksana monitoring dan evaluasi eksternal bagi sekolah, dengan berdasarkan pada rencana sekolah dan rancangan anggaran.

Berdasarkan pernyataan tersebut, bisa disimpulkan bahwa peran pengawas adalah sebagai penjamin, pembangun, dan pengawas mutu pendidikan, yang harus mampu menjadikan dirinya sebagai narasumber, fasilitator, dan motivator bagi dirinya sendiri dan guru binaan.

#### Tugas Pengawas

Tugas utama pengawas adalah memeriksa, membuat laporan, mengkoordinir, dan memberi teladan kepemimpinan yang baik bagi guru dengan senantiasa memantau pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP).

#### Fungsi Pengawas

Secara umum, fungsi pengawas menurut Engkoswara dan Komariah (2012) adalah “Sebagai pemerbaik dan peningkat kualitas pendidikan. Sehingga, segala aktivitas sekolah/madrasah yang berkaitan dengan upaya memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan menjadi bagian bidang garapan pengawas”. Dapat disimpulkan, bahwa fungsi utama pengawas pendidikan adalah sebagai penjamin dan penyempurna mutu pendidikan dalam segala bentuk.

#### Wewenang Pengawas

Pengawas memiliki kewenangan dan hak yang melekat pada jabatannya. Menurut Istarani dan Pulungan (2015), “Kewenangan itu antara lain: (a) menentukan program peningkatan mutu pendidikan, (b) menyusun program kerja kepengawasan, (c) menentukan metode kerja, (d) menetapkan kinerja sekolah, kepala sekolah dan guru, serta tenaga kependidikan”. Oleh sebab itu, dapat pula disimpulkan bahwa kewenangan pengawas adalah ikut menyusun, menentukan, dan menetapkan standar kinerja

aparatur, beserta program peningkatan mutu pendidikan.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik: (1) *Observasi* terhadap program kepengawasan, sarana dan prasarana yang digunakan, serta hubungan kerja pengawas dengan kolega dan sekolah binaan, (2) *Wawancara* dengan Kepala Kantor Kementerian Agama, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Kependidikan Islam, para pengawas madrasah dan PAI, serta calon pengawas terkait perencanaan, pengangkatan, penempatan, pengembangan karir, penilaian kinerja, dan hambatan kepengawasan, dan (3) *Studi dokumentasi*, meliputi: program kerja kepengawasan, pedoman rekrutmen dan diklat calon pengawas, panduan uji kompetensi dan seleksi akademis calon pengawas, pedoman pembinaan pengawas, serta pedoman penilaian kinerja pengawas madrasah dan pengawas PAI dengan menggunakan kamera telepon genggam.

Untuk keabsahan data, pengamatan dilaksanakan secara tekun dan dilakukan uji kredibilitas: triangulasi dan member check. Data dianalisis dengan teknik: reduksi, display, dan verifikasi data dengan cara memilah dan memilih data yang sesuai dengan fokus penelitian, ditabulasi, dan selanjutnya dianalisis dan diberi interpretasi makna dari masing-masing data. Kemudian, dilakukan pengecekan kembali data hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi apakah sudah valid atau tidak. Proses selanjutnya adalah dielaborasi untuk penarikan kesimpulan yang dilaporkan dalam bentuk tulisan.

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue,

dengan subjek penelitian antara lain: (1) Kepala Kantor Kementerian Agama, (2) Kepala Sub Bagian Tata Usaha, (3) Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, (4) Kepala Seksi Pendidikan Agama dan Kependidikan Islam, (5) pengawas madrasah, (6) pengawas PAI, dan (7) calon pengawas. Untuk melengkapi data dan informasi dari tidak adanya Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS), maka wawancara juga dilakukan terhadap Koordinator Pengawas (KORWAS) Dinas Pendidikan Kabupaten Simeulue. Fokus penelitian ini adalah menyangkut tata kelola ketersediaan sumber daya pengawas yang berkualitas dan kompeten di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Mekanisme perencanaan pengawas pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue.

Perencanaan yang baik merupakan usaha sadar untuk tersedianya pegawai baru dalam bidang jabatan pengawas yang produktif dan berkualitas sesuai kebutuhan organisasi. Untuk itu, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Aceh setiap tahun senantiasa memberi peluang kepada seluruh Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota agar mengirimkan para guru potensialnya guna diseleksi menjadi calon pengawas yang ahli di bidang supervisi. Namun, peluang tersebut kurang dimanfaatkan oleh para pengambil kebijakan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue. Tahapan rekrutmen dan seleksi calon pengawas yang pernah diikuti hanya 2 (dua) kali, yaitu: (1) pada tahun 2010 untuk calon pengawas madrasah, dan (2) pada tahun 2013 untuk calon pengawas PAI.

Tersedianya sumber daya pengawas yang berkualitas sesuai kebutuhan organisasi Kementerian Agama Republik Indonesia,

ternyata belum bisa terlaksana dengan baik. Padahal, Peraturan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 2029 Tahun 2012 tentang Pedoman Rekrutmen dan Diklat Calon Pengawas Madrasah huruf E poin 1, menetapkan bahwa: "Proses seleksi pengawas madrasah, mulai dari proses pendaftaran sampai seleksi administrasi dan bukti fisik kompetensi, diatur dan dilaksanakan oleh tim yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi". Kenyataannya, proses rekrutmen tersebut hanya dilakukan melalui evaluasi masa kerja guru sebagai kepala madrasah/sekolah yang sudah terindikasi memiliki sejumlah masalah kepemimpinan.

Rangkaian dari 2 (dua) tahapan kegiatan rekrutmen dan seleksi calon pengawas yang diikuti tersebut, dapat diketahui: (a) hanya 2 (dua) dari 3 (tiga) orang calon pengawas madrasah lulus seleksi akademis yang bersedia diangkat menjadi pengawas madrasah, dan (b) hanya 1 (satu) dari 5 (lima) orang calon pengawas PAI lulus seleksi akademis yang bersedia untuk diangkat menjadi pengawas PAI. Sebagian besar calon pengawas yang telah lulus tersebut, lebih memilih untuk tetap menjadi kepala madrasah/sekolah.

### 2. Prosedur pengangkatan, penempatan dan pengembangan karir pengawas pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue.

Dalam hal pengangkatan calon pengawas yang ada di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue, terdapat perbedaan cara dan rentang waktu yang sangat signifikan antara calon pengawas yang satu dengan calon pengawas lainnya. Bahkan, mulai dari awal proses rekrutmen hingga penilaian kinerja. Calon pengawas madrasah yang direkrut pada tahun 2010, seleksi akademis dan pengangkatannya dilaksanakan pada tahun yang berbeda-beda. Sebaliknya, untuk calon pengawas PAI yang direkrut pada tahun 2013 bisa langsung mengikuti seleksi akademis dan diangkat menjadi pengawas pada tahun berikutnya.

Terhadap penempatan pengawas madrasah, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue memiliki hak penuh untuk melakukan penempatan sesuai kebutuhan organisasi. Namun, untuk penempatan pengawas PAI hanya diserahkan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Simeulue tanpa ada koordinasi yang baik antara kedua lembaga terkait. Sedangkan, menyangkut dengan pengembangan karir pengawas lebih dominan dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Aceh.

3. Mekanisme pengawasan dan penilaian kinerja pengawas pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue.

Pelaksanaan pengawasan dan penilaian kinerja terhadap pengawas hanya dilakukan melalui pendekatan sosial kemanusiaan. Pengawas madrasah hanya diawasi melalui pertimbangan kekerabatan saja. Sedangkan, terhadap pengawas PAI nyaris tidak dilaksanakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue. Bahkan, ada indikasi terjadi saling lempar tanggungjawab dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Simeulue. Padahal, Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada Sekolah, pasal 20 poin 1 menetapkan bahwa: "Penilaian kinerja pengawas madrasah dan pengawas PAI di sekolah dilakukan setahun sekali oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota". Berdasarkan ketetapan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengawasan dan penilaian kinerja pengawas tidak pernah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam peraturan perundang-undangan saat ini.

4. Faktor pendukung dan penghambat pengawasan guru pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue.

Faktor pendukung bagi pengawas dalam melaksanakan tugas pengawasannya, hanyalah tunjangan jabatan dan tunjangan sertifikasi

pengawas yang nominalnya tidak jauh berbeda dengan yang didapatkan oleh para kepala madrasah/sekolah dan guru. Sedangkan, yang menjadi faktor penghambat adalah: (a) tidak tersedianya sarana prasarana pendukung pengawasan, (b) kurangnya minat para guru untuk menjadi pengawas, (c) tidak sebandingnya jumlah pengawas dengan jumlah guru, dan (d) jauhnya jarak antar madrasah/sekolah.

Berdasarkan kenyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa jabatan pengawas sebagai jabatan karir tertinggi bagi seorang guru telah menjadi jabatan yang kurang menarik bagi para guru dalam menjalani tugas fungsionalnya. Kenyataan ini, secara tidak langsung telah menimbulkan persepsi negatif bahwa jabatan pengawas merupakan jabatan hukuman dan tempat parkir bagi guru-guru bermasalah.

## KESIMPULAN

1. Prosedur pengangkatan, penempatan, dan pengembangan karir pengawas sangat birokratis, kurang bertanggungjawab, dan belum memenuhi azas kebutuhan organisasi.
2. Mekanisme pengawasan dan penilaian kinerja pengawas belum dilaksanakan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini.
3. Faktor pendukung pengawasan hanyalah tunjangan jabatan dan sertifikasi. Sedangkan, penghambat: (a) tidak tersedianya sarana prasarana pendukung, (b) jarak antar madrasah/sekolah terlalu jauh, dan (c) pengawas yang ada hanya 3 (tiga) orang terdiri dari 1 (satu) laki-laki dan 2 (dua) perempuan dengan kondisi 1 (satu) orang sudah berusia lanjut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baharuddin dan Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*. Ar-Ruz Media. Jogjakarta.
- Engkoswara dan Komariah, A. 2012. *Administrasi Pendidikan*. Alfabeta. Bandung.
- Fathurrohman, P dan Suryana, AA. 2011. *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. Refika Aditama. Bandung.
- Hasibuan, M. S. P. 2011. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Istarani dan Pulungan, I. 2015. *Ensiklopedi Pendidikan*. Media Persada. Medan.
- Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 209 Tahun 2012 Tentang Pedoman Rekrutmen dan Pendidikan dan Latihan (Diklat) Calon Pengawas Madrasah. Kementerian Agama Republik Indonesia. Jakarta.
- Makawimbang, J. H. 2011. *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Alfabeta. Bandung.
- Musfah, J. 2015. *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Prenada Media Group. Jakarta.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah.
- Usman, H. 2014. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.