

**ANALISIS KINERJA PENGAWAS MADRASAH ALIYAH  
KABUPATEN OGAN KOMERING ULU TIMUR  
SUMATERA SELATAN**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pasca Sarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pasca Sarjana (S3)  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



**SOPIYAN HADI  
NPM: 1686031025**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2019**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul : Analisis Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah Kabupaten  
Ogan Komering Ulu Timur Sumatera Selatan  
Nama : H. SOPIYAN HADI  
NPM : 1686031025  
Jenjang Pendidikan : Program Doktor (S3)  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka/Promosi pada Program Doktor  
Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung

Bandar Lampung, 03 April 2019

Promotor dan Kopromotor

Tanda Tangan

Tanggal

Prof. Dr. Sulthan Sahril, M.A

( Promotor )

Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.

( Ko-Promotor 1 )

Dr. H. Deden Makbulloh, M.Ag.

( Ko-Promotor 1 )

Program Pasca Sarjana  
UIN Raden Intan Lampung  
Ketua Program Doktor ( S3 ) MPI

**Prof. Dr. H. Idham Khold, M.Ag**  
**NIP. 196010201988031005**

## PENGESAHAN

Disertasi Yang Berjudul “**Analisis Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur Sumatera Selatan**”, Ditulis Oleh : Sopiyan Hadi, Nomor Pokok Mahasiswa : 1686031025, Telah Diujikan Pada Ujian Terbuka Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung Tanggal 03 April 2019


Tim Penguji :

1. Ketua Sidang : Prof. Dr.H. Moh. Mukri, M.Ag (.....)
2. Sekretaris : Dr. H. M. Akmansyah, M.A. (.....)
3. Penguji I : Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag (.....)
4. Penguji II : Prof. Dr.H. Sulthan Syahril, MA (.....)
5. Penguji III : Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd. (.....)
6. Penguji IV : Dr. H. Deden Makbulloh, M.Ag. (.....)
7. Penguji V : Prof. Dr. H. Idhan Kholid, M.Ag. (.....)

Bandar Lampung, 03 April 2019  
Direktur, PPs UIN Raden Intan Lampung

**Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag**  
**NIP. 196010201988031005**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor	Co-Promotor 1	Co-Promotor 1
Prof. Dr. Sulthan Sahril, M.A	Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.	Dr. H. Deden Makbulloh, M.Ag.
 <p>Mengetahui Direktur, PPs UIN Raden Intan Lampung</p> <p><b><u>Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag</u></b> <b>NIP. 196010201988031005</b></p>		
Nama	: H. SOPIYAN HADI	
NPM	: 1686031025	
Angkatan	: 2016	

## PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : H. SOPIYAN HADI

NPM : 1686031025

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul “Analisis Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur Sumatera Selatan)” benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, April 2019

Yang menyatakan,

**SOPIYAN HADI**  
NPM. 1686031025

## **ABSTRAK**

Kualitas Lembaga Pendidikan Madrasah dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah kinerja pengawas. Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menganalisis pelaksanaan pengawasan madrasah, prestasi kerja pengawas madrasah, pengembangan profesi kepengawasan pada madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur dan dampak pengawasan terhadap pengembangan mutu madrasah se-Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur.

Penelitian ini merupakan penelitian yang kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang memotret kepengawasan dengan plus minusnya. Dalam penelitian ini, delapan Madrasah Aliyah di Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur menjadi subjek dan informan penelitian yakni: MAN 1 gumawang, MA Nurussalam, MA Nurul Huda, MA Al Ikhlas, MA Miftahul Huda, MA Nurul Chalik, MA Nurul Fattah, dan MA Darul Hikmah Sampel diambil secara purposive sampling dan data dianalisis dengan analisis kualitatif.

Hasil penelitian ini adalah 1.Pelaksanaan kinerja pengawas di madrasah aliyah di Ogan Komering Ulu Timur dapat dikategorikan cukup baik yang dapat dilihat dari kegiatan pengawasan yang dilaksanakan dengan mengadakan kunjungan kelas dan observasi langsung terhadap proses pelaksanaan pembelajaran di kelas. 2.Prestasi kerja yang diraih oleh pengawas khususnya dalam bidang penelitian masih perlu ditingkatkan. 3.Peran serta pengawas dalam upaya peningkatan mutu sekolah sangatlah minim. 4.Peran pengawas tidak banyak berpengaruh terhadap mutu pendidikan di Madrasah serta prestasi belajar siswa. Sekolah yang telah menorehkan beberapa prestasi menganggap bahwa kontribusi dari peningkatan mutu pendidikan di Madrasah merupakan hasil dari kemampuan kepala sekolah serta kinerja guru dalam melaksanakan pembelajarannya. Dengan demikian, penelitian ini merekomendasikan perlu adanya kerjasama yang solid antar pengawas dan pihak sekolah serta perlu dilakukannya optimalisasi pelatihan kepengawasan agar tugas kepengawasan dapat lebih meningkat.

Kata Kunci: Kinerja, Pengawas Madrasah, Kepengawasan

## **ABSTRACT**

The quality of educational institutions is influenced by several factors, one of which is the performance of supervision. This research was carried out in order to reveal the implementation of supervision, supervisors work performance, supervisory professional development and the effect of supervision on madrasah quality development in Ogan Komering Ulu Timur District.

This research is a qualitative research with a descriptive approach that captures supervision with its plus and minus. In this study, eight madrasahs in Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur became research subjects and informants: MAN 1 Gumawang, MA Nurussalam, MA Nurul Huda, MA Al Ikhlas, MA Miftahul Huda, MA Nurul Chalik and MA Nurul Fattah, MA Darul Hikmah. Therefore, sampling was carried out by purposive sampling and analyzed using qualitative analysis.

The results of this study are : 1. The performance of supervisors in the Madrasah Aliyah in Ogan Komering Ulu Timur could be categorized as good enough. 2. The supervisors work achievement in the field of research still needs to be improved. 3. The supervisor's contribution to efforts to improve school quality is minimal, 4. The role of supervisor does not have much effect on the quality of education in Madrasahs and student achievement. Schools that have made a number of achievements were mostly influenced by the ability of the principal and the teacher's performance in carrying out the learning process. Therefore, the research recommends the needs to have a solid cooperation between supervisors and the school and supervisor training so that the quality of the supervisor can be further improved

Keywords: Performance, Supervisor, Supervision

## ABSTRAK BHS. ARAB

### مُلَخَّصٌ

تتأثر جودة مؤسسات التعليم بالمدرسة بعدة عوامل ، أحدها أداء المشرفين. تم إجراء هذا البحث بهدف تحليل تطبيق الإشراف على المدارس ، وأداء عمل مشرفي المدارس ، والتطوير المهني للإشراف في مدرسة إيست أوغان كومرينج أولو ريجنسي وتأثير الإشراف على تطوير مدارس الجودة في منطقة شرق أوغان كومرينج أولو.

هذا البحث هو بحث نوعي مع نهج وصفي يلتقط الإشراف مع زائد وناقص. في هذه الدراسة ، كانت ثمانية مدارس عليا في منطقة شرق أوغان كومرينج أولو موضوع ومخبرو الدراسة: المدرسة العالية الحكومية 1 غوماوانغ ، المدرسة العالية نورالسلام ، المدرسة العالية نور الهدى ، المدرسة العالية الإخلاص ، المدرسة العالية كومفول موليو و المدرسة العالية نورالخالق. وكذلك المدرسة العالية منبع العلوم ، المدرسة العالية دار الحكمة. تم أخذ العينات عن طريق أخذ عينات هادفة وتم تحليل البيانات عن طريق التحليل النوعي.

نتائج هذه الدراسة هي 1. يمكن تصنيف أداء المشرفين في المدرسة الإسلامية العليا العليا في شرق أوغان كومرينج أولو بشكل جيد للغاية والذي يمكن ملاحظته من أنشطة الرصد التي نفذت من خلال إجراء زيارات صافية ومراقبة مباشرة لعملية تنفيذ التعلم في الفصول الدراسية. ومع ذلك 2. لا يزال يتعين تحسين إنجاز العمل الذي أنجزه المشرفون ، وخاصة في مجال البحث. 3. الدور والمشرفون في الجهود المبذولة لتحسين جودة المدرسة ضئيلة للغاية. 4. دور المشرف ليس له تأثير كبير على جودة التعليم في المدارس وفي تحصيل الطلاب. تعتبر المدارس التي حققت عددًا من الإنجازات أن المساهمة في تحسين جودة التعليم في المدارس هي نتيجة لقدرة مديري المدارس وأداء المعلمين في تنفيذ تعليمهم. وبالتالي ، يشير هذا البحث إلى أن هناك حاجة إلى تعاون قوي بين المشرفين والمدرسة وكذلك الحاجة إلى تحسين التدريب الإشرافي بحيث يمكن زيادة الواجبات الإشرافية.

الكلمات المفتاحية: الأداء ، مشرفو المدارس ، الإشراف



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan	ط	t
ب	B	ظ	z
ت	T	ع	'
ث	S	غ	g
خ	Kh	ف	F
ح	h	ق	q
ج	J	ك	k
د	D	ل	L
ذ	Z	م	m
ر	R	ن	n
ز	Z	و	w
س	S	ه	h
ش	Sy	ء	'
ص	Ş	ي	Y
ض	d		

### *Maddah*

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Huruf dan Tanda
اَ - اِ - اِوْ	Â
يِ - يِوْ	Î
وِ - وِوْ	Û
اِ - اِوْ	Ai
اِوْ - اِوْ	Au

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Transliterasi Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas taufik dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini tepat pada waktunya.

Penulisan disertasi ini adalah sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program strata tiga (S3) Manajemen Pendidikan Islam pada program doktor pasca sarjana UIN Raden Intan Lampung guna memperoleh gelar doktor.

Penulis menyadari bahwa penulisan disertasi ini tidak akan diselesaikan dengan baik, tanpa adanya bantuan pihak lain.

Dalam upaya penyelesaian disertasi ini, penulis telah menerima banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karenanya penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag Selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung yang telah memberikan pelayanan dan motivasi untuk mengikuti studi program doktoral UIN Lampung.
2. Prof. Dr. Idham Khalid, M.Ag Selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.
3. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd selaku Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam Program doktoral sekaligus promotor I yang bersusah payah dan tak henti-hentinya memberikan suport kepada Saya dalam penyelesaian disertasi.
4. Prof. Dr. H. Sultan Sahrir, M.A Selaku Promotor yang terus memacu semangat dengan nasihat-nasihat yang bisa dijadikan tauladan.
5. Dr. H. Deden Makbulloh, M.Ag. Selaku Kopromotor II yang telah memberikan kritik-kritik tajam namun konstruktif untuk perbaikan disertasi ini dan juga landasan berfikir kritis.
6. Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag. yang telah mengevaluasi disertasi ini dengan cermat dan teliti.
7. Kepada Seluruh Dosen dan civitas akademika Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung yang telah memberikan pelayanan prima.
8. H.M Cholid Mawardi, Sos. M.Si, Selaku Bupati Ogan Komering Ulu Timur sekaligus Pembina STKIP Nurul Huda yang telah memberikan motivasi yang cukup tinggi dalam studi doktoral penulis.
9. KH. Affandi, BA. Pimpinan Yayasan Ponpes Nurul Huda Sukaraja yang telah banyak memberi bimbingan, arahan, nasihat untuk penyelesaian disertasi ini.

10. Istriku tercinta Hj. Sugiyani Natalia, M.Pd dan Ketiga Putra tersayang Moh. Yoga Irvandi, Moh. Farhan Khawari, Moh. Fajrul Hakkam Al-Hadi yang selalu mendoakan keberhasilan Saya dengan tulus dan ikhlas.
11. Semua Sahabat dan teman-teman seangkatan yang Saya jadikan Inspiration Generation masa yang akan datang, yang telah banyak membantu dalam sharring pendapat dalam penyelesaian disertasi ini.

Kritik dan saran demi perbaikan disertasi ini sangat diharapkan dan akan diterima dengan kelapangan dada. Dan akhirnya semoga hasil penelitian yang telah dilakukan kiranya dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan Agama Islam, khususnya bahan pengambilan kebijakan Kemenag Kab. OKU Timur.

Bandar Lampung, April 2019

Penulis,

**H. SOPIYAN HADI**



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK INGGRIS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK ARAB</b> .....	<b>viii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>x-xi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii-xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian.....	8
C. Rumusan Masalah .....	8
D. Tujuan Penelitian .....	9
E. Kegunaan Penelitian .....	10
1. Kegunaan Secara Teoritis.....	10
2. Kegunaan Secara Praktis .....	10
<b>BAB II KAJIAN TEORI TENTANG KINERJA PENGAWAS</b> .....	<b>12</b>
A. Konsep Kinerja Pengawas.....	12
1. Pengertian Kinerja.....	12
2. Pengertian Pengawas.....	18
3. Pengertian Kinerja Pengawas.....	27

4. Kepengawasan Pendidikan Islam di Madrasah.....	30
B. Fungsi dan Peran Serta Pengawas .....	35
C. Kopetensi Pengawas .....	38
D. Prinsip-Prinsip Pengawasan .....	39
E. Landasan Kepengawasan dalam Perspektif Islam .....	41
F. Paradigama Kepengawasan Pendidikan di Madrasah.....	43
G. Indikator Kinerja Pengawas Madrasah .....	49
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
A. Rancangan Penelitian .....	53
B. Informan Penelitian .....	54
C. Metode Pengumpulan Data .....	55
1. Metode Observasi.....	55
2. Metode Interview/Wawancara .....	55
3. Metode Dokumentasi .....	56
D. Teknik Analisis Data .....	56
1. Reduksi Data .....	56
2. Display Data ( Penyajian Data) .....	57
3. Penyimpulan .....	57
E. Keabsahan Data .....	58
1. Teknik Penjamin Keabsahan Data .....	58
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
A. Dimensi Pelaksanaan Pengawasan .....	62
1. Pelaksanaan Pengawasan Madrasah Aliyah dengan Akreditasi A .....	62
2. Pelaksanaan Pengawasan Madrasah Aliyah dengan Akreditasi B .....	88
3. Pelaksanaan Pengawasan Madrasah Aliyah dengan	

Akreditasi C .....	99
4. Pelaksanaan Pengawasan Madrasah Aliyah yang Belum Terakreditasi.....	110
B. Dimensi Prestasi Kerja .....	118
1. Prestasi Kerja Pengawas Madrasah Aliyah dengan Akreditasi A .....	118
2. Prestasi Kerja Pengawas Madrasah Aliyah dengan Akreditasi B .....	126
3. Prestasi Kerja Pengawas Madrasah Aliyah dengan Akreditasi C .....	134
4. Prestasi Kerja Pengawas Madrasah Aliyah yang Belum 5. Terakreditasi.....	141
C. Dimensi Pengembangan Profesi .....	145
1. Pengembangan Profesi Pengawas Madrasah Aliyah dengan Akreditasi A .....	145
2. Pengembangan Profesi Pengawas Madrasah Aliyah dengan Akreditasi B .....	150
3. Pengembangan Profesi Pengawas Madrasah Aliyah dengan katagori Akreditasi C .....	154
4. Pengembangan Profesi Pengawas Madrasah Aliyah yang Belum Terakreditasi.....	157
D. Dimensi Dampak Terhadap Mutu Madrasah .....	160
1. Dampak Pengawas terhadap Mutu Madrasah Aliyah dengan katagori Akreditasi A .....	160
2. Dampak Pengawas terhadap Mutu Madrasah Aliyah dengan katagori Akreditasi B .....	172
3. Dampak Pengawas terhadap Mutu Madrasah Aliyah dengan katagori Akreditasi C .....	182
4. Dampak Pengawas terhadap Mutu Madrasah Aliyah yang	

Belum Terakreditasi .....	185
E. Analisis Hasil Pembahasan .....	188
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>206</b>
A. Kesimpulan .....	206
B. Rekomendasi .....	208
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>211</b>



## **DAFTAR LAMPIRAN**

### **LAMPIRAN UTAMA**

- SK Pengawas Madrasah Kab. OKU Timur
- Data Akreditasi Madrasah Kab. OKU Timur
- Kalender Pendidikan Bersama Kemenag dan Disdikbud
- Panduan Kerja Pengawas Madrasah
- Absensi Pengawas
- Daftar Responden dengan 4 Kategori Akreditasi
- Daftar Kunjungan Pengawas
- Surat Keterangan Bebas Pinjaman Perpustakaan
- Surat Keterangan Bebas SPP
- Surat Keterangan Tim Penyelaras
- Sertifikat Plagiarisme

### **LAMPIRAN PENUNJANG**

- SK Direktur Pasca Sarjana UIN Tentang Daftar Kelulusan
- Foto Copy Kartu Mahasiswa UIN Raden Intan Lampung
- SK Direktur Pasca Tentang Penunjukan Promotor, Kopromotor I, Kopromotor II
- Berita Acara Pembahasan Rencana proposal
- Berita Acara Seminar Proposal
- Surat Pernyataan Melakukan Perbaikan Proposal
- Permohonan Izin Penelitian
- Surat Rekomendasi Izin Penelitian dari Kemenag OKU Timur
- SK Pengawas Madrasah Kab. OKU Timur
- Data Akreditasi Madrasah Kab. OKU Timur
- Kalender Pendidikan Bersama Kemenag dan Disdikbud
- Persetujuan Komisi Promotor Kualifikasi
- Berita Acara Ujian Kualifikasi
- Paduan Kerja Pengawas Madrasah



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Kualitas Lembaga Pendidikan Madrasah dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kinerja pengawas. Pendidikan adalah faktor penting dalam seluruh aspek kehidupan khususnya dalam meningkatkan kualitas hidup manusia baik secara personal maupun secara kelompok dalam kehidupan sehari-hari. Pendidikan akan dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan serta keterampilan individu agar memiliki modal dan kualitas yang lebih baik sehingga akan dapat memberikan manfaat dan karya untuk kehidupan bermasyarakat. Dengan pendidikan yang baik maka mutu sumber daya manusia akan dapat lebih ditingkatkan sehingga kemajuan teknologi dan pengetahuan dapat diarahkan menuju tuntutan kebutuhan dari tantangan modern ini”.<sup>1</sup>

Dalam pendidikan agama Islam arah pembelajaran memang diarahkan kepada perwujudan dalam pengabdian kepada Allah yang merupakan tujuan utama dari pendidikan Islam itu sendiri. Hal ini merupakan perwujudan dari suatu pedoman hidup serta rumusan tujuan kehidupan manusia. Oleh karena itu, tujuan pendidikan sudah sewajarnya harus dapat menjawab tuntutan tersebut. Di samping itu, dalam dunia keilmuan pendidikan Islam pendidikan sejatinya bukan sekadar memiliki tujuan untuk mengembangkan kemampuan

---

<sup>1</sup>A. Suryadi, *Pendidikan, Investasi SDM, dan Pembangunan. Isu, Teori, dan Aplikasi Untuk Pembangunan Pendidikan dan SDM* (Bandung: Widya Aksara, 2012), h. 15

manusia agar dapat meningkatkan iman dan takwa melainkan pendidikan juga berusaha dan berupaya untuk mengembangkan diri manusia menjadi seorang yang dapat memimpin dirinya serta masyarakatnya, seperti yang disebutkan dalam surat Al Baqarah ayat 30:

قَالُوا ۖ خَلِيفَةً ۖ الْأَرْضِ فِي جَاعِلٍ ۖ إِنِّي لِلْمَلَائِكَةِ رَبُّكَ قَالِ وَإِذْ

بِحَمْدِكَ نُسَبِّحُ وَنَحْنُ الدَّمَاءُ وَيَسْفِكُ فِيهَا يَفْسِدُ مَنْ فِيهَا أَتَجْعَلُ

تَعْلَمُونَ لَا مَا أَعْلَمُ إِنِّي قَالِ ۖ لَكَ وَنُقَدِّسُ

*Artinya: ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat : "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"*

Ayat Al Qur'an tersebut menerangkan bahwa dalam keberlangsungan hidup di dunia, manusia membutuhkan adanya kemampuan dalam mengelola dan memimpin diri sendiri dan orang lain sehingga tujuan pendidikan Islam saat ini bukan hanya ditargetkan pada kemampuan intelektual semata, namun juga mengarah pada pengembangan *akhlaqul karimah*. Akhlaklah yang menjadi ukuran keberhasilan dan ketercapaian tujuan pendidikan.

Pendidikan agama Islam akan dapat memberikan hasil yang optimal

jika pendidikan tersebut bukan hanya membekali siswanya dalam menghadapi kehidupan dunia melainkan juga tentukan dari perkembangan akhlak siswa sebagai simbol dari kehidupan akhirat. Oleh karena itu, dalam pendidikan agama Islam konsep pendidikan akhlak sangatlah penting dan menjadi tujuan utama dari setiap pendidikan. Firman Allah SWT dalam Al Qalam ayat 4:

وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ

*Artinya: dan Sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.*

Ayat ini mengisaratkan adanya anjuran bahwa proses pendidikan bukan hanya mengenai transfer ilmu, melainkan juga mengembangkan sikap dan mental dalam menghadapi masa depan.

Sejalan dengan kandungan ayat tersebut manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan seluruh sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, supaya tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif Fungsi manajemen ialah merancang mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Sejalan menggunakan ayat di Al-Qur'an Allah SWT memberi arahan kepada setiap orang yang beriman buat mendesain rencana apa yang akan dilakukan di kemudian hari sebagaimana Firman-Nya dalam Al-Qur'an Surat Al Hasyr:18.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَقُوا لِعَدِّ قَدَمَتِ مَا نَفْسٌ وَلْتَنْتَظِرُوا اللَّهَ اتَّقُوا اللَّهَ الَّذِينَ آمَنُوا لَهَا يَا

تَعْمَلُونَ بِمَا خَبِيرُ اللَّهِ إِنَّ

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan*

*hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Dari ayat 18 Surat Al Hasyr dapat diambil kesimpulan bahwa dalam setiap kehidupan manusia khususnya pendidikan membutuhkan adanya pengaturan yang tepat khususnya mengenai pengawasan atas segala urusan/ pekerjaan khususnya dalam hal pendidikan dan pertanggungjawaban akan diminta. Oleh karena itu, optimalisasi peran pengawas dalam proses pendidikan harus terus diupayakan.

Kinerja dari seorang pengawas satuan pendidikan dapat dilihat dari kualitas kerja atau profesionalitas seorang pengawas dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kinerja pengawas akan tampak juga dari kinerja seorang kepala sekolahnya dalam berkoordinasi dengan pengawas untuk melaksanakan proses pengawasan dan manajemen suatu sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam hal manajerial akan sangat memerlukan pendampingan dari adanya seorang pengawas.

Koordinasi dan kerjasama serta komunikasi yang baik dari seorang pengawas dapat merupakan suatu kunci keberhasilan dari kinerja pengawas di sekolah. Koordinasi pengawas dengan pola kepemimpinan kepala sekolah akan dapat memberikan kontrol dan pengaturan dari proses pembelajaran di sekolah secara lebih efektif dan terarah sehingga proses pembelajaran agar dapat dilaksanakan secara lebih optimal. Selain itu kinerja pengawas juga harus memberikan dampak pada bagaimana guru melaksanakan proses

pembelajaran siswa secara lebih aktif, kreatif, dan efektif. Hal ini bukan hanya mengenai proses pelaksanaannya saja melainkan juga mulai dari persiapan sampai pada proses penilaian yang dilaksanakan oleh guru.

Di samping itu, kinerja seorang pengawas juga dapat dilihat dari keikutsertaan dan keaktifan dari komite sekolah dalam proses pembelajaran. Komite sekolah merupakan salah satu faktor yang penting dalam upaya optimalisasi pembelajaran agar pembelajaran tidak hanya berlangsung di sekolah melainkan juga di lingkungan keluarga. Dalam hal proses pengawasan komite akan sangat membantu tugas seorang pengawas agar proses pengawasan dapat berlangsung tidak hanya di sekolah melainkan juga di luar sekolah sehingga kontrol dan pengawasan siswa dapat dilaksanakan secara lebih kontinu.

Kemampuan profesionalitas seorang pengawas sangat dipengaruhi oleh banyak faktor mulai dari pengetahuan atas tugas dan kewajibannya, kemampuan mendelegasikan tugas secara tepat sasaran, kemampuan dalam memahami permasalahan yang dihadapi oleh guru, serta kemampuan untuk melihat dan menganalisis situasi dan kondisi yang paling efektif untuk pelaksanaan proses pembelajaran yang lebih baik.

Permasalahan selanjutnya yang dihadapi oleh pengawas adalah mengenai permasalahan dalam teknis penyusunan program pengawasan dan pembinaan guru di madrasah serta bagaimana cara mengevaluasi pelaksanaan program tersebut agar dilakukan secara lebih optimal. Fenomena rendahnya kinerja pengawas pada dasarnya dapat disebabkan oleh kurangnya komitmen serta kesungguhan pengawas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab

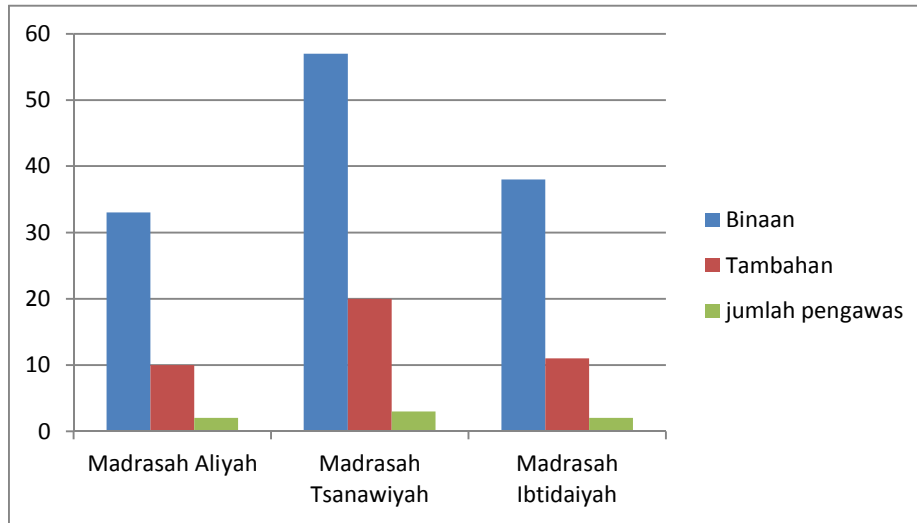
yang diembannya. Hal ini juga dapat dipengaruhi dari sikap pengawas atas kurangnya kepedulian pemerintah mengenai kondisi pengawas yang ada di lapangan dalam menjalankan kegiatan profesionalitasnya.<sup>2</sup>

Jika kita melihat kondisi yang sering terjadi di masyarakat dan lingkungan madrasah tampaknya permasalahan pengawas memang dapat dikatakan jauh dari harapan karena masih banyak ditemukan kendala dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban dari pengawas tersebut. Kegiatan kepengawasan hanya berkuat pada kegiatan administrasi serta perlengkapan ceklis di atas kertas. Selain itu, kepengawasan juga masih didominasi dari sebatas pelaksanaan dari agenda rutin semata yang belum secara langsung berkontribusi terhadap pengembangan mutu pembelajaran. Kelebihannya pengawas masih mau berkunjung kedaerah-daerah mekipun dengan jarak yang cukup jauh dan medan yang terjal.

Permasalahan yang cukup mendasar adalah mengenai perbandingan jumlah pengawas dan target madrasah. Data pengawas pendidikan madrasah di wilayah Ogan Komering Ulu Timur menunjukkan fakta yang menarik yakni pada tingkat Madrasah Ibtidaiyah, jumlah madrasah yang diawasi adalah sejumlah 49 madrasah dengan hanya 2 orang pengawas. Pada tingkat Madrasah Tsanawiyah, terdapat 77 madrasah dengan 4 orang pengawas. Sedangkan pada tingkat Madrasah Aliyah terdapat 43 Madrasah yang juga hanya memiliki 3 pengawas. Data ini dapat digambarkan dalam grafik sebagai berikut:

---

<sup>2</sup> Saiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 42



**Gambar 1.1 Data Pengawas Madrasah Wilayah OKU Timur<sup>3</sup>**

Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pengawas madrasah sangat tidak sebanding dengan jumlah madrasah binaan dan juga tugas tambahannya. Hal ini membuktikan bahwa perlu upaya serius dalam peningkatan kualitas serta kuantitas pengawas madrasah agar keseluruhan proses peningkatan kualitasnya dapat terus dilaksanakan.

Dengan banyaknya permasalahan tersebut maka pengawas sudah seharusnya lebih siap serta bekerja dengan lebih baik lagi yakni dengan meningkatkan profesionalisme dirinya dan kemampuannya agar dalam upaya peningkatan kinerja guru maupun dalam peningkatan mutu pendidikan agama Islam dapat terus dilakukan. Oleh karena itu, permasalahan dan pembahasan ini akan menjadi sorotan utama dalam penelitian ini yakni mengenai “Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur tahun 2017/2018”.

<sup>3</sup>Data Pengawas Madrasah wilayah Ogan Komering Ulu Timur tahun 2017.

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Fokus dari penelitian ini adalah kinerja pengawas Pendidikan dalam melaksanakan tugas pokok dan pelaksanaan program kepengawasan di Madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur tahun 2017/2018. Adapun subfokus permasalahan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengawasan madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur
2. Prestasi kerja pengawas madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur
3. Pengembangan profesi kepengawasan pada madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur
4. Dampak kepengawasan terhadap pengembangan mutu madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan fokus masalah yang telah penulis paparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan kepengawasan pada masing-masing Madrasah yang berkategori akreditasi A, B, C dan tidak terakreditasi pada madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur?
2. Apa sajakah prestasi kerja pengawas pada masing-masing kategori akreditasi A, B, C dan tidak terakreditasi pada madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur?
3. Bagaimana pengembangan profesi kepengawasan pada masing-masing madrasah yang berkategori akreditasi A, B, C dan tidak terakreditasi pada madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur?



4. Apakah dampak kepengawasan madrasah yang ditimbulkan terhadap pengembangan mutu masing-masing madrasah yang berkategori akreditasi A, B, C dan tidak terakreditasi pada madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara detail tentang:

1. Pelaksanaan pengawasan pada masing-masing kategori akreditasi A,B,C dan tidak terakreditasi pada madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur.
2. Prestasi kerja pengawas pada masing-masing madrasah yang ber kategori akreditasi A, B, C dan tidak terakreditasi pada madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur.
3. Pengembangan profesi kepengawasan pada masing-masing madrasah yang kategori akreditasi A, B, C dan tidak terakreditasi pada madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur.
4. Dampak kepengawasan madrasah terhadap pengembangan mutu pendidikan pada masing-masing madrasah yang berkategori akreditasi A,B,C dan tidak terakreditasi pada madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur.

## **E. Kegunaan Penelitian**

### **1. Kegunaan secara Teoretis**

- a) Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan teori dan konsep mengenai sumber daya yang dikembangkan dalam dunia pendidikan khususnya dalam hal kinerja pengawas.
- b) Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap keilmuan manajemen secara umum khususnya dalam hal pengembangan pendidikan yang dilakukan oleh pengawas.
- c) Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap para peneliti selanjutnya dalam hal penambahan pustaka dan penelitian terdahulu untuk mengembangkan penelitian dalam materi yang sama pada masa selanjutnya.

### **2. Kegunaan secara Praktis**

- a) Bagi seluruh pembuat kebijakan pendidikan yaitu sebagai suatu saran atau masukan dalam peningkatan kualitas pendidikan khususnya berhubungan dengan optimalisasi kinerja pengawas madrasah.
- b) Sebagai masukan kepada kantor kementerian agama dan seluruh pemerintah untuk selalu mengadakan dan mengoptimalkan kegiatan pengembangan dan strategi strategi khusus dalam membina kinerja dari seorang pengawas.
- c) Secara pribadi pengawas diharapkan menjadi sebuah masukan yang membangun untuk melakukan evaluasi serta peningkatan kualitas

proses pelaksanaan pengawasan di madrasah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan secara umum..



## BAB II

### KAJIAN TEORI TENTANG KINERJA PENGAWAS

#### A. Konsep Kinerja Pengawas

##### 1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja dapat dikatakan sebagai hasil dari suatu pekerjaan yang berkualitas yang dapat dicapai oleh seseorang sesuai dengan juknis dan tanggung jawab yang ia miliki.<sup>1</sup> Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu pencapaian yang dapat dilihat dari kualitas kerja dari seseorang. Kinerja juga merupakan suatu pencapaian atas target suatu organisasi.<sup>2</sup>

Pengertian kinerja juga disampaikan oleh Prawirosentono yang mengungkapkan bahwa kinerja dapat dilihat dari proses dan hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu lembaga untuk menyelesaikan setiap tugas wewenang serta tanggung jawab dalam mencapai tujuan suatu kelembagaan. Selanjutnya ia juga menyatakan bahwa dasar dari kinerja dalam suatu gelombang akan dapat dijadikan suatu tolak ukur dalam menilai kualitas diri seseorang sebagai salah satu sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dengan demikian, tolak ukur dari suatu kinerja adalah bagaimana kualitas dari sumber daya manusia tersebut karena sumber daya manusia merupakan kunci utama

---

<sup>1</sup>Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002), h. 67.

<sup>2</sup>Widodo, *Good Governance, Telaah dari Dimensi, Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah* (Surabaya: Ihsan Cendikia, 2001), h. 47.

dari kelangsungan suatu kelembagaan.<sup>3</sup>

Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari perbuatan yang ditujukan untuk menguji proses kerja keterampilan kerja.<sup>4</sup> Ahli lain juga mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil atau *output* dari pekerjaan seseorang yang dilaksanakan sesuai dengan fungsi dan tugas yang diembannya dalam suatu pekerjaan.

Senada dengan pendapat para ahli sebelumnya, Koma Stolovitch mengungkapkan bahwa kinerja seseorang merupakan perwujudan dari hasil yang dicapai dan seberapa jauh seseorang tersebut berhasil melaksanakan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan.<sup>5</sup> Dalam hal ini, kinerja lebih difokuskan pada hasil yang telah dicapai dalam pelaksanaan dari suatu pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sejalan dengan hal ini, Casio menyatakan bahwa kinerja juga merupakan suatu bentuk pencapaian dari pelaksanaan tugas karyawan atau seperangkat tanggung jawab yang diberikan dan dilaksanakan oleh karyawan tersebut. Akan tetapi, kinerja lebih menekankan pada kualitas dan kuantitas dari keberhasilan mencapai eyang pekerjaan dan tanggung jawab dari seseorang tersebut.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup>Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1999) h.137

<sup>4</sup>John Whitmore, *Coaching for Performance, Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*, Terjemahan Y. Dwi Helly (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), h. 170.

<sup>5</sup>Harold D. Stolovitch, dan Erica J. Keeps, *Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Perfoemance Problem in Organization*, (San Fransisco: Jersey-Bess Publisher, 2<sup>nd</sup> Edition, 2011), h. 86.

<sup>6</sup>David Osborne dan Peter Plastrik, *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Terjemahan Abdul Rosjid (Jakarta: PPM, 2000), h. 89.

Dari pengertian tentang kinerja pengawas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja pengawas pendidikan agama Islam dalam penelitian ini adalah merupakan suatu hasil kerja yang berhasil dilaksanakan oleh seseorang pengawas, baik dilihat dari segi kuantitatif maupun kualitatif dalam waktu tertentu mengenai keseluruhan pelaksanaan tugas kepengawasannya berdasarkan target yang ingin dicapai. Fokus dari kinerja pengawas pendidikan agama Islam adalah berkaitan dengan pengawasan penyusunan program pengawasan, jam melaksanakan pembimbingan, dan jika pengembangan profesi guru pendidikan agama Islam.

John Whitmore mengatakan bahwa kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, atau unjuk keterampilan.<sup>7</sup> Kinerja dalam hal ini ada sesuatu yang dikerjakan dan capaian dari pekerjaan yang dilakukan sebagai sebuah prestasi ataupun sebagai unjuk-kerja. Menurut Cordosa Games, kinerja merupakan *outcome* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan atau kegiatan selama waktu tertentu.<sup>8</sup> Pada bagian ini, kinerja dilihat tidak hanya seseorang melakukan suatu pekerjaan yang ditunjukkan dengan hasil kerja yang dicapai, tapi juga pekerjaan yang dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi seseorang dalam suatu pekerjaan. Hasil pekerjaan yang dinilai dilihat menurut rentang waktu tertentu, seperti satu tahun.

Tidak jauh berbeda pengertian kinerja dari kedua ahli tersebut,

---

<sup>7</sup>John Whitmore, *Coaching for Performance, Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*, Terjemahan Y. Dwi Helly (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), h. 170.

<sup>8</sup>F. Cordosa Games, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Offset 2007), h. 175.

Stolovitch menyebutkan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang ditentukan.<sup>9</sup> Kinerja dalam konsep tersebut lebih menekankan pada hasil-hasil yang dicapai yang merupakan pelaksanaan dari pekerjaan yang sudah ditentukan. Sejalan dengan itu, Casio menyatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan atau dilaksanakan. Senada dengan pengertian tersebut, tetapi dengan pemahaman yang lebih mendalam, menurut Osborn, kinerja sebagai kuantitas dan kualitas dari pencapaian tugas-tugas yang dilakukan individu.<sup>10</sup>

Secara lebih tegas Robbins melihat kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil kerja dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.<sup>11</sup> Dalam hal ini, penilaian kinerja diukur melalui penetapan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan oleh organisasi ataupun kelompok pekerja seperti kelompok kerja pengawas yang secara bersama-sama menetapkan kriteria penilaian kinerja pengawas. Sterrus dan Aldog melihat kinerja bukanlah pencapaian tujuan sebagaimana kriteria yang ditetapkan bersama, tetapi lebih menekankan pada pencapaian tujuan organisasi.<sup>12</sup> Penekanan kinerja

---

<sup>9</sup>Harold D. Stolovitch dan Erica J. Keeps, *Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organization*, (San Fransisco: Jersey-Bess Publisher, 2<sup>nd</sup> Edition, 2011), h. 86.

<sup>10</sup>David Osborne dan Peter Plastrik, *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Terjemahan Abdul Rosjid (Jakarta: PPM, 2000), h. 89.

<sup>11</sup>Stephen P. Robbins, *Organized Behaviour: Concept, Controversies, and Application* (New Jersey: Printese-Hall, 1986), h. 140

<sup>12</sup>Ramond J. Aldog dan T. Sterrus, *Management*, (Chicago: South Western Publishing, 1998), h. 77.

bukan pada bagaimana proses pekerjaan berlangsung, tapi kinerja dinilai baik jika seseorang tersebut mampu menghasilkan pekerjaannya dengan baik sesuai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Amstrong dan Baron, mengutip Bates dan Holton, melihat kinerja dari kedua sisi, yaitu sebagai proses dan hasil kerja yang dicapai.<sup>13</sup> Jadi kinerja tidak cukup menilainya pada hasil akhir yang dicapai seseorang, namun juga melihat pada proses pekerjaan yang dilaluinya. Prawirosentono juga melihat kinerja tidak hanya pada hasil akhir yang dicapai seorang pekerja, tapi juga penilaian kinerjanya didasarkan pada penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan.<sup>14</sup>

Salah satu dari indikator atas keberhasilan tugas para pengawas dalam menjalankan tugasnya adalah bagaimana pelaksanaan tugas tersebut dilakukan secara efektif di lapangan. Oleh karena itu, jumlah yang harus diawasi atau guru binaan dan jumlah dari pengawas sejatinya harus memiliki keseimbangan selain dibarengi dengan kemampuan pengawas yang handal serta memiliki kompetensi yang profesional dalam menyelesaikan tugasnya sebagai seorang pengawas. Dengan adanya kinerja pengawas yang optimal maka akan dapat menghantarkan kepada kinerja guru yang optimal bola sehingga peningkatan mutu pendidikan

---

<sup>13</sup>Michael Amstrong dan Angela Baron, *Performance Management* (London: Institute of Personal and Development, 1998), h. 15.

<sup>14</sup>Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPF, 1999), h. 2.



dapat terus dilaksanakan yang kemudian jika akan memberikan berbagai macam solusi atas permasalahan yang dihadapi.<sup>15</sup>

Selain pengertian sebelumnya, kepengawasan juga dapat dinyatakan sebagai suatu proses pengamatan atau pengawasan yang dilakukan oleh seseorang dengan tujuan tertentu, khususnya untuk menjamin bahwa seluruh proses tugas dan kewajiban telah berjalan sesuai dengan apa yang ditargetkan. Pengertian ini dengan jelas memberikan suatu hubungan atas proses pengawasan dan juga proses perencanaan atas target yang dicapai. Proses pengawasan akan sangat ditentukan sejauh mana rencana pengawasan itu disusun. Rencana kepengawasan akan dapat dijadikan suatu pedoman dalam pelaksanaan kepengawasan secara lebih terstruktur. Apabila suatu kepengawasan yang dilaksanakan tanpa adanya suatu persiapan maka akan timbul suatu penyelewengan atau permasalahan yang akhirnya menyebabkan tidak tercapainya target yang telah ditentukan sebelumnya. Beberapa hal yang menjadi hambatan utama dari proses pelaksanaan pengawasan di madrasah salah satunya adalah dalam hal kurangnya fasilitas serta pemborosan yang dilakukan oleh madrasah sehingga adanya suatu pengawasan akan dapat memberikan batasan *self control* yang ketat, khususnya dalam pengelolaan dana agar dapat lebih efektif dan efisien.

Istilah kepengawasan memiliki banyak persamaan istilah dengan yang lainnya. Istilah lain selain pengawasan biasanya kita menyebut

---

<sup>15</sup>Kumrotomo, Wahyudi, *Meningkatkan Kinerja BUMN: Antisipasi Terhadap Kompetensi dan Deregulasi* (:Yogyakarta: JKAP No. 1, 1996), h.72

evaluasi pengujian atau membenaran. Tentunya yang dapat kita simpulkan untuk pengawasan juga mengandung unsur antara proses penilaian hasil penilaian kinerja semata namun juga sebuah *controlling* dan tindakan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, penting bagi seorang pengawas untuk lebih serius dalam pelaksanaan proses kepengawasan.

Dengan demikian, yang dimaksudkan kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam tulisan ini adalah hasil kerja yang dicapai seorang pengawas secara keseluruhan, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas kepengawasan berdasarkan ketentuan, sasaran, dan kriteria yang telah ditentukan berkaitan dengan pelaksanaan tugas penyusunan program pengawasan PAI, pelaksanaan tugas pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi Guru PAI, pelaksanaan pemantauan penerapan standar nasional PAI, pelaksanaan tugas penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan PAI, serta dalam pelaksanaan tugas pelaporan tugas pengawasan PAI.

## **2. Pengertian Pengawas**

Pengawas merupakan tenaga pendidikan yang memiliki tugas untuk melaksanakan kepengawasan kepada guru, kepala sekolah, dan seluruh personil di sekolah agar dapat menjalankan kewajiban dan tugasnya secara optimal. Pengertian lain dari pengawas menurut Menpan

adalah seorang pegawai negeri sipil yang diberikan tugas wewenang dan tanggung jawab untuk mengawasi pelaksanaan pendidikan dan administrasi yang dilaksanakan di sekolah formal.<sup>16</sup>

Pendapat ini dapat menjelaskan bahwa seorang pengawas memiliki persyaratan, yaitu sebagai pegawai negeri sipil yang diberikan tugas untuk mengawasi setiap proses pembelajaran agar dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan. Tindakan utama seorang pengawas adalah melakukan *controlling* yaitu menentukan hal apa yang telah dilaksanakan secara optimal dan mana hal-hal yang perlu mendapatkan peningkatan serta memberikan koreksi terhadap kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam proses pembelajaran di sekolah. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam proses pembelajaran di sekolah dapat ditemukan adanya beberapa kesalahan atau beberapa tindakan yang tidak efektif sehingga perlu mendapatkan suatu pengawasan atas kesalahan yang sama atau mungkin lebih buruk tidak akan terjadi lagi. Di sinilah peran serta adanya pengawas menjadi sangat penting dalam proses peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.<sup>17</sup>

Permasalahan juga dihadapi bukan hanya oleh pihak madrasah atau sekolah namun juga oleh pengawas itu sendiri. Pengawas biasanya dihadapkan dalam suatu kondisi yang kurang mendukung dalam proses pengawasan mulai dari banyaknya jumlah guru yang harus diawasi dan dibina yang dalam hal ini rasio dari pengawas sangatlah tidak ideal atau

---

<sup>16</sup>Amiruddin dkk., *Manajemen Pengawasan Pendidikan* (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), h.2.

<sup>17</sup>Winardi, *Azas-azas Manajemen*, (Bandung: Alumni Bandung, 1979), h. 22.

mungkin menemukan konteks dari situasi dan kondisi masyarakat yang juga kurang mendukung. Hal inilah yang biasanya memerlukan suatu kemampuan dari seorang pengawas baik dalam hal profesionalitas maupun dalam hal sosiokultural yang dimiliki oleh pengawas.

Kualitas dari kinerja seorang pengawas tidak hanya dipengaruhi oleh pengawas itu sendiri melainkan dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor ini dapat berubah hambatan dalam melaksanakan tugas secara teknis misalnya jarak tempuh pada setiap sekolah atau mungkin dalam segi geografis dan beberapa kendala alam misalnya cuaca buruk yang menghambat proses pengawasan. Dari faktor ekstern pengawas jika bisa mengakibatkan kinerja pengawas menurun, misalnya dari segi respon dari dalam melaksanakan pengawasan yang rendah. Bahkan faktor dari kepemimpinan kepala sekolah juga dapat mempengaruhi kinerja dari guru.<sup>18</sup>

Sebagai seorang manusia tidak seluruh dari tugas atau kewajiban yang dimiliki oleh pengawas dapat dilaksanakan secara optimal. Hal ini tentu saja dipengaruhi oleh banyak faktor baik faktor internal maupun dari faktor eksternal. Dalam hal faktor internal, hal utama yang menjadi hambatan adalah dari faktor guru itu sendiri sebagai subjek dari kepengawasan. Guru pada kenyataannya bukan hanya dihadapkan pada permasalahan pendidikan namun juga dianjurkan kepada pasangan lainnya sebagai permasalahan ekonomi kemampuan serta faktor lainnya yang

---

<sup>18</sup>Siagian, *Op.cit*, h.135-136.

menghambat proses kepengawasan yang dilaksanakan. Selain itu faktor dari kepemimpinan kepala sekolah serta kemungkinan adanya konflik miskomunikasi antarguru atau antarkaryawan menyebabkan proses kepengawasan yang tidak optimal.

Sebagai seorang guru ia diamanahkan suatu kewajiban dan tugas mulia sebagai seorang yang dapat mentransfer keilmuan serta melakukan bimbingan dan pelatihan sebagai model bagi siswa dalam masa depannya. Hal ini seluruh kontrol dan hasil pembelajaran berada di tangan seorang guru di samping didukung adanya kurikulum serta kelengkapan pembelajaran lain. Guru bukan hanya berupa cara untuk meningkatkan nilai dari siswa semata melainkan juga merangsang dan memberikan dukungan kepada siswa dalam segala hal baik itu dalam aspek kognitif, afektif, sampai kepada faktor psikomotor. Jika seluruh aspek ini dapat mendapatkan perhatian yang cukup dari seluruh pihak maka proses pembelajaran agar dapat berlangsung dengan baik.

Kendala yang dihadapi oleh guru yang menjadi subjek dari kepengawasan adalah mengenai banyaknya guru yang masih memiliki kompetensi yang masih belum dipersyaratkan. Masih ditemukan guru yang masih hanya belum menyelesaikan studi sarjana atau S1 khususnya bagi para para guru yang memiliki usia lanjut. Dalam hal ini sebagai seorang pengawas ia harus dapat memberikan kontribusi dan solusi yang mengarah kepada perbaikan kualitas pendidikan yang dilaksanakan oleh guru dengan tidak memandang status dan usia. Guru yang memiliki

pendidikan tinggi bukan berarti memiliki kemampuan serta pemahaman yang cukup dalam proses pembelajaran justru masih memiliki banyak permasalahan dalam pengajaran. Sedangkan guru-guru yang tidak memiliki kualifikasi pendidikan tinggi namun memiliki pengalaman cukup banyak. Dalam hal pembelajaran justru mendapatkan respon yang positif dari siswa sehingga proses pembelajaran yang dilaksanakan lebih baik. Kondisi inilah yang seharusnya sudah menjadikan seorang pengawas untuk memiliki inisiatif kreativitas serta strategi dalam menghadapi setiap masalah yang dihadapi sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada di lapangan.<sup>19</sup>

Selain pengertian di atas, kepengawasan juga dapat dinyatakan sebagai suatu proses pengamatan atau pengawasan yang dilakukan oleh seseorang dengan tujuan tertentu khususnya untuk menjamin bahwa seluruh proses tugas dan kewajiban telah berjalan sesuai dengan apa yang ditargetkan. Pengertian ini dengan jelas memberikan suatu hubungan atas proses pengawasan dan juga proses perencanaan atas target yang dicapai. Proses pengawasan akan sangat ditentukan oleh seberapa sejauh rencana pengawasan itu disusun. Rencana kepengawasan akan dapat dijadikan suatu pedoman dalam pelaksanaan kepengawasan secara lebih terstruktur apabila suatu kepengawasan yang dilaksanakan tanpa adanya suatu persiapan maka akan timbul suatu penyelewengan atau permasalahan yang akhirnya menyebabkan tidak tercapainya target yang telah ditentukan

---

<sup>19</sup>Alex S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989), h.105.

sebelumnya. Beberapa hal yang menjadi hambatan utama dari proses pelaksanaan pengawasan di madrasah salah satunya adalah dalam hal kurangnya fasilitas serta pemborosan yang dilakukan oleh madrasah sehingga adanya suatu pengawasan akan dapat memberikan batasan *self control* yang ketat khususnya dalam pengelolaan dana agar dapat lebih efektif dan efisien.

Istilah kepengawasan memiliki banyak persamaan istilah dengan yang lainnya. Istilah lainnya lagi selain pengawasan biasanya kita menyebut evaluasi pengujian atau membenaran. Dapat kita simpulkan untuk pengawasan juga mengandung unsur antara proses penilaian hasil penilaian kinerja semata namun juga sebuah controlling dan tindakan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Oleh karena itu penting bagi seorang pengawas untuk lebih serius dalam pelaksanaan proses kepengawasan.

Kepengawasan juga dapat diartikan sebagai suatu proses penilaian kerja yang dilakukan oleh tim ahli yang ditunjuk oleh pemerintah yang diseleksi serta diberikan pelatihan khusus untuk melaksanakan penilaian dan *controlling* serta pembinaan kepada guru di madrasah agar pelaksanaan proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara optimal. Dalam pengertian ini pengawas merupakan salah satu tangan kanan dari pemerintah untuk menjalankan proses kontrol serta untuk memantau program kepengawasan telah diberikan oleh pemerintah yang terjadi dan terlaksana di lapangan tersebut dapat dijalankan dengan membawa dampak

yang positif maka kedepannya akan diadakan kegiatan yang serupa yang mungkin lebih baik.<sup>20</sup> Oleh karena itu, seorang pengawas kedudukannya adalah sangat krusial dalam pelaksanaan sebuah kelembagaan.

Dalam melaksanakan tugas seorang pengawas perlu dibekali oleh banyak pelatihan pengembangan serta pendidikan yang lebih sehingga bukan hanya pengawas memiliki pengalaman yang cukup dibidangnya namun juga memiliki pondasi teori serta kajian keilmuan terbaru yang lebih tinggi. Hal ini akan dapat memberikan kualitas kerja yang lebih baik oleh pengawas dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya program pendidikan atau pelatihan secara terus-menerus maka pengawas akan terus memberikan solusi terhadap madrasah yang membutuhkan.

Handoko menyebutkan bahwa pengawasan dalam ilmu manajemen merupakan bentuk dari usaha yang sistematis dalam menyusun sebuah standar pelaksanaan yang dilengkapi dengan tujuan-tujuan yang telah direncanakan dengan sistem pan balik dan membandingkan seluruh target yang ditetapkan sebelumnya dengan apa yang terjadi di kehidupan nyata. Selain itu kepengawasan juga menentukan atas adanya solusi dari setiap kesalahan dan penyimpangan dalam pengambilan yang kemudian akan disusun tindakan koreksi yang diperlukan sehingga nantinya pemasaran serupa tidak akan terjadi.<sup>21</sup>

Dalam proses upaya peningkatan kualitas kerja pengawas, hal pertama yang menjadi tolak ukur adalah bagaimana proses seleksi atau

---

<sup>20</sup>*Ibid*, h. 360-361.

<sup>21</sup>*Ibid*, h.360-361.



rekrutmen calon pengawas itu dilakukan oleh lembaga pemerintah yang berwenang. Sudah seharusnya jika ingin memiliki seorang pengawas yang handal dan profesional maka kualifikasi serta persyaratan sebagai seorang pengawas perlu terus ditingkatkan. Semakin tinggi kualifikasi pengawas dalam proses seleksi atau rekrutmen maka akan semakin berkemungkinan besar pengawas agar dapat lebih profesional dan lebih berkualitas karena akan dapat mengoptimalkan seluruh proses pembinaan dan pelatihan mengenai pengawasan yang dilaksanakan oleh pemerintah.

Pengawas bukan hanya memiliki tugas dan tanggung jawab secara umum terhadap seluruh bangsa pendidikan di madrasah melainkan juga secara personal antar guru. Pengawas harus dibekali kemampuan komunikasi dan psikologi yang khususnya untuk menyelesaikan seluruh permasalahan yang terjadi di madrasah khususnya permasalahan guru yang hal ini sangat sensitif jika ditanyakan secara umum. Oleh karena itu, pengawas perlu menggunakan strategi khusus untuk mendapatkan data yang akurat mengenai permasalahan yang dihadapi oleh guru yang kemudian disusun konsep serta tindakan yang harus dilakukan agar permasalahan tersebut dapat segera diatasi.

Hal lain yang menjadi tolak ukur kinerja guru adalah bagaimana kemampuan guru dalam mengkomunikasikan seluruh proses kepengawasan dengan tetap menjalin hubungan baik antar anggota madrasah. Dalam proses pengawasan guru cenderung lebih tegang dan menutup diri dikarenakan takut atas proses kepengawasan yang cukup

rumit dan khawatir akan adanya penilaian yang tidak baik. Sejatinya jika pengawas memang akhirnya menemukan madrasah yang tidak baik atau perlu mendapat perhatian khusus maka hal ini justru merupakan suatu keuntungan bagi madrasah tersebut karena nantinya program-program pemerintah khususnya dalam pembekalan pelatihan serta penambahan sarana prasarana baru akan difokuskan terhadap madrasah-madrasah yang memiliki permasalahan yang cukup kompleks sedangkan madrasah yang tidak terbuka menutup permasalahan yang dihadapi akan cenderung tidak terjangkau dalam program pengembangan yang dilaksanakan oleh pemerintah. Oleh karena itu, perlu dibangun kejujuran serta kerjasama yang baik antara seluruh pihak madrasah dan pengawas agar nantinya program pengembangan yang dilaksanakan oleh pemerintah dapat dilaksanakan sesuai dengan sasaran yang diinginkan sebelumnya.<sup>22</sup>

Dinas pendidikan sudah sewajarnya selalu ingin meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah di seluruh kawasan sehingga membutuhkan seorang wakil yang atau tangan kanannya dapat menjembatani antara Kementerian Agama dengan pihak madrasah dilapangan hal ini dapat dilakukan dengan memberikan umpan balik dari pengawas yang telah turun ke lapangan serta inovasi-inovasi oleh tim ahli yang dimiliki oleh Kemenag Kabupaten sehingga proses dan hasil pembelajaran dapat optimal.

---

<sup>22</sup> Haris Munawar, "Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Pengembangan Agama Islam terhadap Koordinasi Penyuluh dengan Pengawas Pendidikan Agama Islam untuk Mewujudkan Efektivitas Program Pendidikan Agama Islam," *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*. Vol. 11; No. 01; 2017, h. 18

### 3. Pengertian kinerja pengawas

Kinerja dari seorang pengawas satuan pendidikan dapat dilihat dari kualitas kerja atau profesionalitas seorang pengawas dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kinerja pengawas akan tampak juga dari kinerja seorang kepala sekolahnya dalam berkoordinasi dengan pengawas untuk melaksanakan proses pengawasan dan manajemen suatu sekolah kemampuan kepala sekolah dalam hal manajerial akan sangat memerlukan pendampingan dari adanya seorang pengawas.

Dari pembahasan sebelumnya dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja dapat dikatakan sebagai hasil dari suatu pekerjaan yang berkualitas yang dapat dicapai oleh seseorang sesuai dengan juknis dan tanggung jawab yang ia miliki.<sup>23</sup> Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu pencapaian yang dapat dilihat dari kualitas kerja dari seseorang. Kinerja juga merupakan suatu pencapaian atas target suatu organisasi.<sup>24</sup> Kinerja dapat dilihat dari proses dan hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu lembaga untuk menyelesaikan setiap tugas wewenang serta tanggung jawab dalam mencapai tujuan suatu kelembagaan. Selanjutnya ia juga menyatakan bahwa dasar dari kinerja dalam suatu gelombang akan dapat dijadikan suatu tolak ukur dalam menilai kualitas diri seseorang sebagai salah satu sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dengan demikian, tolak ukur dari suatu kinerja

---

<sup>23</sup>Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (PT. Remaja Rosda Karya: Bandung, 2002) h. 67

<sup>24</sup>Widodo, *Good Governance, Telaah dari Dimensi, Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah* (Surabaya: Ihsan Cendikia, 2001), h.47

adalah bagaimana kualitas dari sumber daya manusia tersebut karena sumber daya manusia merupakan kunci utama dari kelangsungan suatu kelembagaan.<sup>25</sup>

Beberapa ahli lain juga mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil atau *output* dari pekerjaan seseorang yang dilaksanakan sesuai dengan fungsi dan tugas yang diembannya dalam suatu pekerjaan. Hasil pekerjaan ini ditentukan secara periodik dalam waktu tertentu sehingga pengukuran kinerja akan dapat dilakukan lebih optimal.<sup>26</sup>

Sedangkan pengertian pengawas, adalah seorang pegawai negeri sipil yang diberikan tugas wewenang dan tanggung jawab untuk mengawasi pelaksanaan pendidikan dan administrasi yang dilaksanakan di sekolah formal.<sup>27</sup> Pendapat ini dapat menjelaskan bahwa seorang pengawas memiliki persyaratan yaitu sebagai pegawai negeri sipil yang diberikan tugas untuk mengawasi setiap proses pembelajaran agar dapat mencapai tujuan yang telah ditarik ingatkan. Tindakan utama seorang pengawas adalah melakukan controlling yaitu menentukan hal apa yang telah dilaksanakan secara optimal dan mana hal-hal yang perlu mendapatkan peningkatan serta memberikan koreksi terhadap kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam proses pembelajaran di sekolah. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam proses pembelajaran di sekolah dapat ditemukan adanya beberapa kesalahan atau beberapa tindakan yang tidak efektif

---

<sup>25</sup>Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 1999) h.137

<sup>26</sup>F. Cordosa Games, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Offset 2007), h. 175.

<sup>27</sup>Amiruddin dkk, *Manajemen Pengawasan Pendidikan*, (Jakarta: Quantum Teaching, 2006), h.2.

sehingga perlu mendapatkan suatu pengawasan atas kesalahan yang sama atau mungkin lebih buruk tidak akan terjadi lagi. Di sinilah peran serta dari adanya pengawas menjadi sangat penting dalam proses peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.<sup>28</sup>

Untuk mengetahui keberhasilan suatu pembelajaran di sekolah maka diperlukan suatu proses penilaian yang komprehensif agar dapat diketahui letak permasalahan serta langkah apa yang dapat diambil untuk mengatasi permasalahan tersebut. Langkah-langkah ini harus dioptimalkan agar seluruh arah dari proses pendidikan dapat fokus terhadap peningkatan kualitas mutu pendidikan dan kinerja anggota sekolah yang tinggi. Dalam hal ini pengawas pendidikan memiliki kemampuan yang baik dan penting untuk mengoptimalkan seluruh kualitas kerja dari setiap elemen sekolah mulai dari tenaga kependidikan guru sampai kepala madrasah.

Adanya seorang pengawas akan dapat memberikan motivasi serta bantuan kepada seluruh pihak madrasah dalam mencari solusi dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi agar permasalahan tersebut dapat segera diselesaikan. Dalam hal ini pengawas merupakan partner atau kawan dari guru dalam setiap proses pembelajaran. Oleh karena itu pada dasarnya guru atau pihak sekolah tidak perlu merasa enggan atau takut dalam melaksanakan proses penilaian yang dilaksanakan oleh pengawas

---

<sup>28</sup>Winardi, *Azas-azas Manajemen*, (Bandung : Alumni Bandung, 1979), h.22.

namun harus mendukung dan bekerjasama dengan pengawas agar peningkatan mutu dapat terus dilaksanakan

Kemampuan profesionalitas dari seorang pengawas sangat dipengaruhi oleh banyak faktor mulai dari pengetahuan atas tugas dan kewajibannya, kemampuan mendelegasikan tugas secara tepat sasaran, kemampuan dalam memahami permasalahan yang dihadapi oleh guru, serta kemampuan untuk melihat dan menganalisa situasi dan kondisi yang paling efektif untuk pelaksanaan proses pembelajaran yang lebih baik.

Dalam proses upaya peningkatan kualitas kerja pengawas hal pertama yang menjadi tolak ukur adalah bagaimana proses seleksi atau rekrutmen calon pengawas itu dilakukan oleh lembaga pemerintah yang berwenang. Sudah seharusnya jika ingin memiliki seorang pengawas yang handal dan profesional maka kualifikasi serta persyaratan sebagai seorang pengawas perlu terus ditingkatkan. Semakin tinggi kualifikasi pengawas dalam proses seleksi atau rekrutmen maka akan semakin berkembang. Kinan besar pengawas agar dapat lebih profesional dan lebih berkualitas karena akan dapat mengoptimalkan seluruh proses pembinaan dan pelatihan mengenai pengawasan yang dilaksanakan oleh pemerintah.

#### **4. Kepengawasan Pendidikan Islam di Madrasah**

Tolak ukur dari suatu keberhasilan pendidikan di madrasah dipengaruhi oleh banyak faktor yang salah satunya adalah faktor kompetensi dan profesionalisme pendidik dan karyawan atau tenaga

kependidikan pada dasarnya program pengembangan dan pelatihan telah dilakukan secara cukup intensif oleh pemerintah dalam periode dan kesempatan namun kontes mobil yang diharapkan masih belum dapat dikatakan maksimal oleh karena itu perlu adanya peran serta strategi yang lebih baik lagi dari seluruh aktor dari pendidikan di madrasah khususnya sebagai seorang pengawas.

Pengawas madrasah di lingkungan departemen agama negara Indonesia secara struktural memang memiliki tanggung jawab serta peran serta penuh dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan agama Islam baik dilingkungan sekolah umum maupun juga ada sekolah agama dan di seluruh tingkatan madrasah baik dari dasar sampai pada madrasah Aliyah.

Proses kepengawasan sejatinya merupakan salah satu aspek dari konsep manajemen dalam dunia pendidikan yang jika dilihat dari tahapannya kepengawasan berada pada tahapan yang paling akhir sebagai salah satu upaya dalam penjaminan mutu dari pelaksanaan seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan. Adanya kepengawasan akan dapat mengevaluasi dari seluruh binatang yang telah dilakukan yang kemudian dijadikan suatu bahan dalam pelaksanaan program ke depan.

Persepsi masyarakat terhadap pengawas termasuk pengawas PAI, bahwa pengawas merupakan jabatan untuk sekedar memperpanjang masa kerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan menunda masa pensiun, sehingga banyak pejabat struktural yang seharusnya *pensiun* beralih profesi sebagai pengawas, selain sebagai perpanjangan tangan pemerintah

di sekolah, juga sebagai kontrol proses di sekolah, untuk mengetahui titik lemah pelaksanaan program pendidikan. Hal ini menunjukkan pola *recruitment* dan kinerja pengawas yang mengidap masalah. Atas permasalahan inilah penting untuk mengemukakan secara mendetail kinerja dan tingkat kualifikasi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas.

Untuk menetralisasi kesan yang muncul di atas, citra pengawas harus diperbaiki dengan beragam pola yang akhirnya mampu mengantarkan kualitas pengawas baik secara kelembagaan maupun secara personal pada kualitas yang seharusnya. Salah satunya adalah melalui peningkatan kemampuan manajemen kepengawasan, sehingga kedatangan pengawas pada suatu lembaga pendidikan, tidak identik dengan upaya mencari kesalahan guru.

Dalam melaksanakan kepengawasan terdapat beberapa jenis teknik-teknik yang bisa diberikan atau dipakai yakni terdapat teknik individu maupun teknik pengawasan kelompok.<sup>29</sup> Dua teknik supervisi ini individual dan kelompok tidak bertentangan dengan nilai-nilai keislaman, seperti saling menghargai, menghormati, toleransi terhadap sesama, menolong yang lemah, dan sebagainya.

Karakter yang dimiliki guru berpengaruh terhadap performa guru di depan kelas. Karakter ini perlu ditingkatkan dengan melalui pemahaman integrasi keilmuan. Hal ini diperuntukkan supaya guru mempunyai

---

<sup>29</sup>J.M. Gwynn, *Theory and Practice of Supervision*, (New York: Dodd, Mead & Company, 1961), t.h.



karakter spiritual religius. Menurut Bennet dalam Glickmann,<sup>30</sup> karakter guru berdasarkan daya kepekaan pada budaya, terdiri dari 6 karakter yaitu:

1. Tipe *Denial*, adalah orang yang tidak mampu melihat perbedaan budaya, mengisolasi diri dalam kelompoknya sendiri dan membedakan anggota dari kelompok budaya lain.
2. Tipe *Defense*, adalah orang yang mengenal perbedaan budaya, namun menganggapnya sesuatu yang negatif, tidak mau berurusan dengan budaya yang berbeda, menganggap budayanya adalah yang terbaik, dan mencerminkan budaya lainnya.
3. Tipe *Minimization*, atau kelompok “buta warna”. Adalah mereka yang mengenal dan menerima perbedaan budaya namun hanya pada permukaan saja. Sebagai contoh tentang makanan, musik dan kegiatan rekreasi. Namun mereka beranggapan bahwa setiap orang memiliki dasar yang sama. Kelompok ini adalah kelompok dengan jumlah terbesar.
4. Tipe *Acceptance*. Adalah kelompok guru yang menerima perbedaan budaya dan menganggapnya sebagai suatu alternatif. Kelompok ini belum mampu mengembangkan kemampuannya untuk bekerjasama secara efektif.
5. Tipe *Adaptation*, adalah sekelompok orang yang mampu menggeser kerangka budayanya sendiri dengan budaya lain. Guru ini mau memodifikasi cara mengajarnya dengan budaya lain tadi sehingga bervariasi.

---

<sup>30</sup>Carl D.Glickman, dan Gordon, *Supervision and Instructional Leadership*, (Boston: Pearson Education, 2010), t.h.

6. Tipe *Integration*, adalah kelompok guru yang memiliki referensi secara internal menghadapi perbedaan budaya. Mereka merasa nyaman pada kelompok budaya lain dan bahkan mampu menjadi jembatan antar budaya.

Dari keenam tipe guru tersebut, tipe guru yang keenam yang digabungkan dengan karakter religius akan menjadikan guru yang mampu membangun dan mempunyai peran dalam pendidikan Islam. Guru yang bertipe religius *integration* ini mampu berbuat yang lebih untuk pendidikan Islam, karena dalam mendidik tidak hanya mengajar atau *transfer of knowledge*, namun juga *inculnation of islamic value* baik dengan *uswah hasanah* maupun pembiasaan kepada peserta didik. Sehingga pada akhirnya peserta didik mempunyai karakter yang unggulan yang religius. Akhir yang diharapkan pada proses ini yaitu peserta didik akan menjadi *ulama* yang cendekia atau cendekia yang *ulama* atau dalam bahasa lain, tidak hanya pandai dalam akademik namun juga mampu mengimplementasikan nilai-nilai ke-Islaman dalam kehidupan sehari-hari.<sup>31</sup>

Dari keseluruhan pengertian dan tugas pengawas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawas pendidikan Islam memiliki tugas utama yaitu membina guru dengan lebih berfokus pada integrasi nilai keagamaan dengan cara *uswatun hasanah* atau memberi contoh yang baik agar guru dapat menirukan dan memperbaiki kualitas kinerja mereka.

---

<sup>31</sup>Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 56-61

Pengawas yang baik merupakan pengawas yang dapat mengoptimalkan perannya sebagai pengawas serta dapat meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan khususnya dalam hal profesionalisme dan kompetensi guru..

## **B. Fungsi dan Peran Serta Pengawas**

Seorang pengawas memiliki fungsi yang sangat penting yaitu khususnya dalam bidang peningkatan serta perbaikan mutu pendidikan yang juga dapat memberikan peningkatan dalam hal koordinasi stimulasi serta motivasi ke arah yang lebih baik dalam kinerja guru. Secara lebih spesifik, tugas seorang pengawas dapat dijabarkan sebagai berikut: yakni mengkoordinasikan seluruh elemen dari suatu lembaga atau sekolah, melengkapi dan menjadikan partner dalam kepemimpinan sekolah, menambah pengalaman dan etos kerja guru, meningkatkan dan memotivasi kreativitas yang dimiliki oleh guru, memberikan masukan dan saran terhadap peningkatan fasilitas yang dibutuhkan, memberikan solusi dalam mengatasi permasalahan dalam pembelajaran, memberikan bimbingan dan pengetahuan kepada seluruh anggota madrasah atau sekolah, dan memberikan arahan mengenai integrasi seluruh rumusan dari tujuan serta peningkatan kemampuan guru supaya lebih optimal.

Di samping itu, seorang pengawas juga memiliki 4 fungsi yang paling penting: yakni membantu pengawasan terhadap kualitas kerja guru dalam proses pembelajaran ini menjalankan proses pembelajaran terhadap peserta didiknya; membantu guru dalam menganalisis seluruh permasalahan yang

dihadapi oleh peserta didik dalam proses pembelajaran serta menjadikan selulosa tersebut sebuah solusi yang dapat diambil; memberikan gambaran informasi serta wawasan baru tentang suatu hal yang harus dicapai dimiliki oleh seorang guru. Pengawas memiliki peran penting sebagai seorang konsultan atau pembimbing yang harus memiliki kecakapan serta komitmen yang tinggi dalam memberikan arahan dan ruang serta pembimbingan dalam seluruh proses pembelajaran yang ada di sekolah.<sup>32</sup>

Dalam sumber yang lain, fungsi pengawas juga dapat dirinci sebagai berikut: mendiskusikan target dan pencapaian pembelajaran yang harus dilaksanakan oleh madrasah; memberikan sebuah pedoman dalam pelaksanaan rapat-rapat yang akan membicarakan permasalahan umum di madrasah atau sekolah; memimpin dan membimbing jalannya seluruh rapat yang ada di sekolah; mendiskusikan seluruh strategi dan metode pembelajaran yang paling tepat pada guru untuk diaplikasikan di pembelajaran; menimbang dan memilih buku pembelajaran yang tepat yang sangat diperlukan oleh siswa dan juga memberikan penjelasan atau pembimbingan terhadap guru mengenai cara penilaian prestasi belajar yang paling baik; mengkoordinasikan seluruh elemen dari setiap manager sekolah; mencari tahu kondisi siswa di rumah melalui orang tua mereka; menyusun dokumen dan laporan dari seluruh kinerja pengawas dan menyusun instrumen serta perlengkapan penilaian prestasi siswa bersama kepala sekolah dan guru.

---

<sup>32</sup>Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 21

Seorang pengawas kinerjanya dapat dilihat dari bagaimana tugas kepengawasan itu telah dilaksanakannya. Hasil akhir dari tugas itulah yang menjadi suatu ukuran atau tolak ukur status dari adanya seorang pengawas. Oleh karena itu, peran pengawas yang paling utama adalah bagaimana menciptakan sebuah iklim di mana guru merasa nyaman dan aman dalam mengembangkan seluruh kemampuan serta potensi mereka yang dipenuhi dengan kreativitas dengan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Pelaksanaan kepengawasan di madrasah atau di sekolah memang tidaklah mudah dan dapat dikatakan cukup berat dan penuh tantangan. Ini akan lebih jauh lebih berat apabila seorang pengawas tersebut tidak memahami seluruh tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Oleh karena itu, pemerintah memberikan kewenangan terhadap dinas pendidikan dalam kota atau kabupaten yang berwenang untuk bertanggung jawab memberikan arahan serta mengurus proses pengawasan dan memantau seluruh proses pembelajaran yang ada di sekolah. Dalam hal ini pengawas menempati urutan yang paling utama dalam upaya observasi serta kontrol dari pemerintah terhadap sekolah-sekolah yang menjadi binaan pengawas.

Pelaksanaan kegiatan kepengawasan di sekolah memiliki beberapa tahapan yang pertama yakni menyusun program kerja yang didasarkan pada pengalaman pada periode sebelumnya pedoman ini dapat berupa dokumen penilaian pembinaan serta hasil dari pemantauan dan setiap observasi di sekolah binaannya tahap selanjutnya dalam proses pengawasan adalah pengolahan dan analisis data yang diperoleh mulai dari data penilaian

pembinaan serta seluruh proses observasi yang dilanjutkan dalam proses analisis data yang didapatkan di sekolah. Dari hasil inilah kemudian akan disusun sebuah laporan tertulis mengenai ketercapaian dari sekolah tersebut dalam target yang telah disusun dan sejauh mana setiap aspek pembelajaran telah berjalan. Hal terakhir dalam proses pengawasan ini adalah mengenai adanya tindakan tindak lanjut dari hasil yang telah disusun agar seluruh proses peningkatan mutu pendidikan dapat terus ditingkatkan.

### **C. Kompetensi Pengawas**

Untuk bisa memberikan kualitas kerja yang optimal seorang pengawas harus memiliki banyak kompetensi yang perlu dipenuhi mulai dari kompetensi akademik sampai pada kompetensi teknis dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan. Dengan adanya guru sebagai sasaran program kepengawasan maka seorang pengawas harus memiliki kemampuan serta pengalaman langsung di bidang pendidikan di lapangan sebelumnya sehingga nantinya seluruh apa yang dikerjakan dan apa yang disarankan dapat lebih tepat sasaran. Jika dikaitkan dengan kegiatan guru dalam mengajar maka seorang pengawas harus mengetahui secara jelas secara pasti hal-hal yang dipersiapkan oleh guru sebelum mengajar serta seluruh metode yang baik untuk dipakai dalam proses pembelajaran. Kemudian kemampuan sosial yang dimiliki oleh pengawas juga harus mendapatkan perhatian khusus karena

seluruh program kepengawasan melibatkan orang banyak sehingga hubungan sosial harus tetap dijalankan.<sup>33</sup>

Sebagai seorang pengawas yang profesional maka ia harus memiliki seluruh kemampuan profesional tersebut mulai dari sifat karakter pengetahuan serta seluruh keterampilan yang dimiliki dalam peristiwa pengawasan sehingga nanti dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Standar minimal yang harus dimiliki oleh seorang pengawas dalam menjalankan tugasnya dapat berupa kemampuan dalam kepemimpinan, keterampilan dan kreativitas dalam kegiatan kelompok, kemampuan menjalin hubungan sosial yang tinggi, kemampuan dalam hal administrasi dan pengetahuan dalam hal reformasi.<sup>34</sup>

Dalam hal sifat yang dimiliki oleh seorang pahlawan maka ia harus memiliki suatu sifat atau karakteristik pribadi yang dapat berupa pengetahuan yang luas mengenai seluruh teknis pelaksanaan tugasnya dalam mempelajari dengan sungguh-sungguh rencana program yang menjadi karakteristik dari setiap sekolah atau madrasah. Memiliki sikap sopan santun serta berwibawa dalam melaksanakan proses kepengawasan terutama mengenai kegiatan yang bersifat sosial, jujur, ulet, komitmen dan rendah hati dalam melaksanakan tugasnya serta bersungguh-sungguh dan rajin bekerja dalam pencapaian seluruh tugas dan program yang telah direncanakan.

---

<sup>33</sup>Muwahid Shulhan, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), hal. 73

<sup>34</sup>Luk-Luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Jember: CSS, 2008), hal. 2

#### **D. Prinsip-Prinsip Kepengawasan**

Terdapat hal-hal yang menjadi prinsip-prinsip yang harus dipegang oleh seorang pengawas dalam masyarakat tugas kepengawasannya di madrasah atau di sekolah agar upaya peningkatan hasil dapat dilakukan dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Kepengawasan harus condong ke arah bagaimana membangun serta meningkatkan kualitas kreativitas kinerja dari seluruh anggota sekolah
- 2) Kepengawasan seharusnya disandarkan kepada seluruh keadaan dan kondisi yang sebenarnya yang terjadi di lapangan sehingga lebih mudah untuk dilaksanakan
- 3) Kepengawasan harus dilaksanakan secara lebih sederhana sehingga tidak memberatkan kepada subjek dari pengawasan serta lebih bersifat informal dalam seluruh kepengawasan.
- 4) Kepengawasan harus dilakukan secara individu dengan sikap yang sopan santun dan didasarkan pada hubungan profesionalitas bukan pada hubungan personal.
- 5) Kepengawasan harus dapat memfasilitasi seluruh kemungkinan adanya prasangka prasangka negatif dari pelaksanaan pengawasan oleh guru dan subjek kepengawasan lainnya.
- 6) Kegiatan kepengawasan tidak boleh bersifat mendesak yang dapat menimbulkan kecemasan serta kegelisahan sampai pada rasa takut yang dihadapi oleh para guru.



7) Kepengawasan juga tidak boleh berfokus hanya pada mencari kelemahan kesalahan atau kekurangan yang dimiliki oleh seseorang atau dalam kelembagaakepengawasan sudah seharusnya condong kepada kegiatan yang lebih bersifat preventif kolektif dan kooperatif.

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan suatu pengawas dalam menjalankan tugasnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Perbedaan lingkungan masyarakat. Dengan adanya perbedaan lingkungan masyarakat yang dihadapi dalam proses pengawasan mulai dari kondisi ekonomi sosial serta kondisi psikologis lainnya maka pelaksanaan pengawasan dapat menjadi berbeda
- 2) Kualitas dan kapasitas dari suatu sekolah atau madrasah suatu materi atau sekolah memiliki kapasitas dan kualitas yang cukup tinggi maka harus mendapatkan proses kepengawasan yang lebih mendetail dan lebih lama dibandingkan seluruh sekolahan yang lebih sempit atau lebih kecil.
- 3) Tingkat dan jenis madrasah atau sekolah. Perbedaan kepengawasan jika akan dimiliki dalam setiap tingkatan sekolah mulai dari sekolah dasar menengah sampai sekolahan tinggi maka memerlukan sikap serta pelaksanaan dan pengawasan yang berbeda.

#### **E. Landasan Kepengawasan dalam Perspektif Islam**

Di dalam Islam fungsi pengawasan dapat terungkap pada ayat di dalam al-Qu'ran yang memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang

yang mengabaikan pengawasan terhadap perbuatannya. Dalam Surat As-Shaff ayat 3 menjelaskan:

كَبْرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

*“Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa mengatakan apa apa yang tidak kamu kerjakan”. (Q.S.As-Shaff: 3)*<sup>35</sup>

Selain ayat tersebut, dalam surat Al Sajadah ayat 5 juga menjelaskan tentang pengawasan sebagai berikut:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ

مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

*“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”. (Q.S.As-Sajadah: 5)*<sup>36</sup>

Dalam Al- Qur'an Surat QS.Qaaf ayat 18, sebagai berikut:

مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ

*Artinya: “tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya Malaikat Pengawas yang selalu hadir. (QS. Qaaf: 18)*

<sup>35</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: CV. Toha Putra, 1989), h. 385

<sup>36</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: CV. Toha Putra, 1989), h. 644

Peran yang harus dimainkan oleh seorang pengawas sekolah adalah sebagai mitra bagi guru dan kepala sekolah. Sekaligus sebagai pelopor, inovator, kolaborator, penilai, pembimbing, peneliti dan konsultan pendidikan. Semuanya tercermin dalam tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) pengawas yang intinya adalah melaksanakan pengawasan penyelenggaraan disekolah sesuai dengan penugasan dan peningkatan kualitas proses belajar mengajar dan hasil belajar siswa. Karena begitu pentingnya peran pengawas dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, maka pengawas sekolah atau pengawas Pendidikan Agama Islam dituntut untuk melaksanakan tugasnya secara profesional dan penuh tanggung jawab.

#### **F. Paradigma Kepengawasan Pendidikan di Madrasah**

Pendidikan agama Islam memang diarahkan kepada perwujudan dalam pengabdian kepada Allah yang merupakan tujuan utama dari pendidikan Islam itu sendiri. Hal ini merupakan perwujudan dari suatu pedoman hidup serta rumusan tujuan kehidupan manusia. Oleh karena itu, tujuan pendidikan sudah sewajarnya harus dapat menjawab tuntutan tersebut. Di samping itu, dalam dunia keilmuan pendidikan Islam pendidikan sejatinya bukan hanya sekedar memiliki tujuan untuk mengembangkan kemampuan manusia agar dapat meningkatkan iman dan taqwa melainkan pendidikan juga berusaha dan berupaya untuk mengembangkan diri manusia menjadi seorang yang dapat memimpin dirinya serta masyarakatnya, seperti yang disebutkan dalam surat Al Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ  
وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

*Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".*

Ayat Al Qur'an tersebut menerangkan bahwa dalam keberlangsungan hidup di dunia, manusia membutuhkan adanya kemampuan dalam mengelola dan memimpin diri sendiri dan orang lain sehingga tujuan pendidikan Islam saat ini bukan hanya ditargetkan pada kemampuan intelektual semata, namun juga mengarah pada pengembangan akhlaqul karimah. Akhlaklah yang menjadi ukuran keberhasilan dan ketercapaian tujuan pendidikan.

Pendidikan agama Islam akan dapat memberikan hasil yang optimal jika pendidikan tersebut bukan hanya membekali siswanya dalam menghadapi kehidupan dunia melainkan juga tentukan dari perkembangan akhlak siswa sebagai simbol dari kehidupan akhirat. oleh karena itu dalam

pendidikan agama Islam jam konsep pendidikan akhlak sangatlah penting dan menjadi tujuan utama dari setiap pendidikan. Firman Allah SWT dalam Al Qalam ayat 4:

دَوَّانَكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ

*Artinya : Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.*

Ayat ini mengisaratkan adanya anjuran bahwa proses pendidikan bukan hanya mengenai transfer ilmu, melainkan juga mengembangkan sikap dan mental dalam menghadapi masa depan. Dari Surat Al Qalam ayat 4 dapat diambil kesimpulan bahwa dalam setiap kehidupan manusia khususnya pendidikan membutuhkan adanya pengaturan yang tepat khususnya mengenai pengawasan atas segala urusan/ pekerjaan khususnya dalam hal pendidikan dan pertanggung jawaban akan diminta. Oleh karena itu, optimalisasi peran pengawas dalam proses pendidikan harus terus diupayakan.

Koordinasi dan kerjasama serta komunikasi yang baik dari seorang pengawas dapat merupakan suatu kunci keberhasilan dari kinerja pengawas di sekolah koordinasi pengawas dengan pola kepemimpinan kepala sekolah akan dapat memberikan kontrol dan pengaturan dari proses pembelajaran di sekolah secara lebih efektif dan terarah sehingga proses pembelajaran agar dapat dilaksanakan secara lebih optimal. Selain itu kinerja pengawas juga harus memberikan dampak pada bagaimana guru melaksanakan proses pembelajaran siswa secara lebih aktif kreatif dan efektif. Hal ini bukan hanya mengenai proses pelaksanaannya saja melainkan juga mulai dari persiapan

sampai pada proses penilaian yang dilaksanakan oleh guru. Di samping itu, kinerja seorang pengawas juga dapat dilihat dari keikutsertaan dan keaktifan dari komite sekolah dalam proses pembelajaran komite sekolah merupakan salah satu faktor yang penting dalam upaya optimalisasi pembelajaran agar pembelajaran tidak hanya berlangsung di sekolah melainkan juga di lingkungan keluarga. Dalam hal proses pengawasan komite akan sangat membantu tugas dari seorang pengawas agar proses pengawasan dapat berlangsung tidak hanya di sekolah melainkan juga di luar sekolah sehingga kontrol dan pengawasan siswa dapat dilaksanakan secara lebih kontinu.

Kepengawasan sejatinya merupakan suatu usaha untuk mengoptimalkan kualitas pendidikan yakni dengan adanya program pembimbingan dan pengawasan secara terus-menerus mengenai perkembangan kinerja guru dalam menjalankan tugas mengajarnya di suatu lembaga pendidikan yang dalam hal ini adalah pendidikan memiliki fokus utama yaitu untuk mempengaruhi proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru secara langsung agar nantinya kualitas pendidikan serta prestasi siswa dapat terus ditingkatkan secara lebih optimal.

Kepengawasan bukan hanya sebagai aktivitas perlengkapan administrasi semata melainkan juga merupakan suatu kegiatan pemberian dorongan bantuan serta bimbingan kepada guru dalam menjalankan setiap proses pembelajaran agar dapat memberikan pelayanan yang jauh lebih baik kepada semua peserta didik.

Kehadiran dari seorang pengawas diharapkan bukan hanya dapat menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengawas yaitu memeriksa dan mengontrol kinerja guru namun juga harus dapat memberikan solusi dari setiap persoalan yang dihadapi oleh guru dalam proses pembelajaran sehingga pembelajaran nantinya dapat dilaksanakan dengan lebih baik lagi.

Jika kita lihat pada situasi sekarang ini pengawas cenderung hanya sebatas orang luar yang mencoba untuk mengurai segala kesalahan serta kekurangan yang dimiliki oleh guru dan madrasah sehingga respon dari guru dan pihak madrasah juga semakin menurun. Sebagian besar pengawas masih belum dapat memberikan angin segar dalam proses pembelajaran, khususnya dalam menjadikan contoh dan strategi pembinaan guru. Pada dasarnya memang permasalahan ini tidak disebabkan secara langsung oleh guru atau pengawas itu sendiri melainkan juga dari seluruh pengaruh dari dalam maupun dari luar. Oleh karena itu perlu adanya kerjasama yang aktif dari seluruh pihak sekolah serta pengawas dapat merumuskan dan melaksanakan kegiatan pengawasan secara lebih optimal.

Tolak ukur keberhasilan dari penyelenggaraan suatu proses pendidikan di suatu lembaga akan sangat berhubungan erat dengan bagaimana upaya peningkatan kompetensi dan profesionalisme dari seluruh anggota sekolah mulai dari guru karyawan kepala madrasah sampai pada pengawas itu sendiri. Seluruh program peningkatan kemampuan pengetahuan dan profesionalisme harus dilakukan secara kontinu agar mutu pendidikan

yang ada di sekolah dapat terus ditingkatkan dengan menyambut tantangan dan tuntutan zaman maju ini. Dalam hal ini pengawas harus dapat lebih optimal untuk memerankan peranannya khususnya dalam proses pengawasan di madrasah dan sekolah.

Pada dasarnya ruang lingkup dari kecil hingga pengawasan adalah hanya meliputi masalah manajerial serta masalah administrasi akademik. Hal ini dilakukan dalam seluruh tahapan dalam proses pengawasan pelaksanaan serta evaluasi dari seluruh hasil pengawasan sampai pada tindak lanjut dari laporan tersebut. Sebagai salah satu sasaran utama maka bagaimana kemampuan guru itu harus ditingkatkan. Guru merupakan faktor penentu dari proses pembelajaran sehingga seorang pengawas harus menitikberatkan seluruh fokus proses pengawasannya bagaimana meningkatkan kinerja dari guru tersebut.

Dalam konteks kepengawasan agama Islam maka seorang pengawas harus menjalankan seluruh tugas dan kewajibannya dengan berdasarkan pada nilai-nilai agama Islam. Hal ini memberikan penekanan yang lebih daripada pengawasan pada umumnya yaitu bahwa seluruh teknik dalam kepengawasan dimodifikasi sesuai dengan agama Islam dan kemudian standar dari penilaian kinerja juga harus disesuaikan. Pengawas fokuskan diri saja pada pendidikan agama Islam. Maka pengawas harus memberikan upaya yang optimal mengenai bagaimana membuat atau mengintegrasikan seluruh program kepengawasan dengan unsur-unsur agama Islam sehingga akan tercipta pengawasan yang lebih religious. Konsep ini akan lebih mengedepankan



proses *uswatun hasanah* daripada proses penilaian agar nantinya guru dapat menirukan atau mencontoh seluruh prosesnya menjadi sasaran peningkatan.

### **G. Indikator Kinerja Pengawas Madrasah**

Dari beberapa teori yang telah dijelaskan sebelumnya maka terdapat beberapa indikator dalam pelaksanaan pengawasan di sekolah atau di madrasah yakni sebagai berikut:

#### 1) Dimensi pelaksanaan kepengawasan.

Pada sub indikator kinerja pengawasan dalam dimensi pelaksanaan pengawasan di madrasah maka ada beberapa indikator yang dirinci sebagai berikut.

- a) Kualitas dari program kepengawasan yang telah dilaksanakan oleh pengawas sampai pada tahapan akhir yaitu pelaksanaan pelaporan.
- b) Daya imajinasi kreativitas dan inovasi dari seorang pengawas dalam menyusun program pengembangan serta program kepengawasan.
- c) Komitmen yang dimiliki oleh pengawas dalam menjalankan seluruh tanggung jawab yang diembannya serta ketepatan dari pengawas dalam memberikan solusi dari permasalahan yang dihadapi oleh guru.
- d) Seberapa jauh pengawas dapat menjaga keharmonisan hubungan dari seluruh anggota madrasah khususnya anggota luar seperti anggota komite madrasah.
- e) Mengutamakan inovasi baru dalam menentukan strategi yang tepat dalam pelaksanaan pembinaan guru.

## 2) Dimensi prestasi kerja pengawas

Penjabaran atas dimensi prestasi kerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Dampak kinerja pengawas terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah atau kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu madrasah.
- b) Kebanggaan sekolah serta warga sekolah mengenai seluruh prestasi yang telah diraih dalam proses pembelajaran.
- c) Respon hasil dari pengawasan serta tindak lanjut atas saran yang diberikan oleh pengawas.
- d) Kepuasan serta kebanggaan seluruh warga madrasah atau sekolah tentang proses kepengawasan yang dilaksanakan atau tentang pengawas itu sendiri.
- e) Peningkatan prestasi belajar siswa yang dapat dilihat dari hasil angka yang terus meningkat.

## 3) Dimensi pengembangan profesi

Dalam pengembangan profesi kinerja pengawas maka indikator ini dapat diperinci sebagai berikut:

- a) Jumlah jurnal penelitian pengabdian atau karya ilmiah yang ditulis oleh pengawas.
- b) Jumlah kehadiran pengawas dan konsultan pengawas dalam seminar atau sejenisnya yang diselenggarakan oleh dinas pengawas ataupun tidak.

- c) Jumlah seluruh karya ilmiah pengawas yang telah diterbitkan.
- d) Jumlah karya ilmiah inovatif dalam hal pengawasan sekolah madrasah yang telah dilakukan.
- e) Jumlah penyajian ide atau gagasan dalam sebuah iklan atau pelatihan yang dilakukan baik dari dinas pendidikan maupun dari luar maupun dari luar.

#### 4) Dimensi dampak terhadap mutu sekolah

Terakhir dalam hal kinerja pengawas dalam penelitian ini adalah dalam dimensi dampak ke pengawasan terhadap mutu sekolah atau madrasah dalam pelaksanaannya maka indikator ini dapat dirinci dan dijelaskan sebagai berikut:

- a) Terbuktinya adanya pengurangan jumlah pelanggaran yang dilakukan oleh siswa terhadap seluruh peraturan yang berlaku di sekolah atau madrasah baik berhubungan dengan pelanggaran internal maupun eksternal.
- b) Keberhasilan madrasah atau sekolah dalam menjalin kerjasama yang baik dengan wali murid partner usaha serta beberapa industri yang ada di lingkungan masyarakat untuk maju bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- c) Adanya suatu hubungan yang saling menguntungkan antara madrasah, komite sekolah, serta pengawas madrasah khususnya dalam upaya peningkatan kualitas kerja secara menyeluruh.

- d) Peningkatan jumlah prestasi yang diraih oleh siswa baik dalam hal akademik maupun non akademik dalam perlombaan atau kompetisi antar sekolah atau madrasah di berbagai tingkatan perlombaan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kualitatif. Pendekatan ini dipilih dengan pertimbangan, bahwa penulis mengkaji lebih mendalam tentang gejala, peristiwa, dan kejadian dalam lingkungan yang alami, serta memotret dari dekat tentang kinerja pengawas dengan plus minusnya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Maleong bahwa penelitian kualitatif pada dasarnya menelaah fenomena-fenomena sosial, budaya, dan interaksi manusia dalam suasana yang berlangsung secara wajar dan alamiah. Melalui pendekatan ini diharapkan dapat memberikan makna dan gambaran menyeluruh berkenaan dengan sejauh mana perubahan-perubahan yang terjadi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Miles dan Huberman yang mengemukakan bahwa penelitian kualitatif dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang suatu fenomena yang tengah berlangsung.

Pelaksanaan pembelajaran dan kegiatan yang dilakukan para aktor pembelajaran, mencakup: 1) makna yang mendasari tingkah laku partisipan, 2) latar dan interaksi yang kompleks dari partisipan, 3) fokus secara mendalam dan rinci, dan 4) terbatas pada interaksi manusia dan proses yang mereka lakukan. Sejalan dengan ini Faisal menyatakan, bahwa penelitian kualitatif tepat

digunakan untuk meneliti masalah-masalah pendidikan, antara lain untuk memahami keadaan yang terbatas dengan fokus.<sup>1</sup>

Penelitian ini dilakukan untuk lebih mendeskripsikan dan mengetahui sejauh mana atau bagaimana suatu fenomena atau kejadian itu terjadi sesuai pada kenyataannya. dalam penelitian ini hal yang menjadi gambaran dari metode penelitian adalah untuk mengungkapkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengawasan Madrasah Aliyah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur
2. Prestasi kerja pengawas Madrasah Aliyah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur
3. Pengembangan profesi kepengawasan pada Madrasah Aliyah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur
4. Dampak pengawasan Madrasah Aliyah terhadap pengembangan mutu madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur

## **B. Informan Penelitian**

Peneliti dalam memilih informan yang akan menjadi sasaran utama dalam penelitian ini yaitu difokuskan terhadap orang-orang yang dianggap mengetahui secara pasti permasalahan yang sedang menjadi fokus penelitian. beberapa kriteria yang akan digunakan sebagai seorang informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengetahui permasalahan cukup lama, terlibat secara aktif

---

<sup>1</sup>Lexy J Moleong , *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h.4.

dalam situasi sosial yang menjadi fokus penelitian, memiliki waktu dan situasi si yang mendukung dalam memberikan informasi, tidak menambah-nambah informasi yang diberikan dan informan tidak mengenal peneliti dengan baik.

Penulis memilih subjek penelitian di Madrasah Aliyah Kabupaten OKU Timur. Subjek dalam penelitian ini adalah Pengawas, Kepala Sekolah, dan Guru Madrasah Aliyah di Kabupaten OKU Timur Sumatera Selatan.

### **C. Metode Pengumpulan Data**

Dalam menyusun data dari penelitian maka peneliti menggunakan beberapa metode untuk mengumpulkan data yakni antara lain:

#### **1. Metode Observasi**

Peneliti dalam melakukan pengumpulan data menggunakan metode observasi dilakukan secara langsung yaitu mengenai kegiatan yang dilaksanakan oleh pengawas serta pandangan seluruh pihak mengenai kinerja pengawas Pendidikan dalam melaksanakan tugas pokok dan pelaksanaan program kepengawasan Madrasah Se-Kabupaten OKU Timur Sumatera Selatan.

#### **2. Metode *Interview*/Wawancara**

Metode wawancara merupakan cara atau teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan tanya jawab secara langsung dengan informan penelitian. dalam hal ini ini tanya jawab secara langsung terhadap seluruh pihak sekolah yang mengetahui secara pasti mengenai kondisi dan

permasalahan dalam penelitian ini.. Wawancara dalam pengumpulan data ini penulis ajukan kepada pengawas, Kepala Sekolah, dan Guru Madrasah se Kabupaten OKU Timur Sumatera Selatan. Tujuan digunakannya teknik wawancara ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai kinerja pengawas Pendidikan dalam melaksanakan tugas pokok dan pelaksanaan program kepengawasan Madrasah se Kabupaten OKU Timur.

### **3. Metode Dokumentasi**

Metode pengumpulan terakhir dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan dokumentasi. Dokumentasi merupakan data yang diambil dari dokumen baik formal maupun nonformal yang dapat digunakan untuk menjelaskan permasalahan penelitian. Dokumen yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah mengenai data sekolah, data siswa dan guru serta data kunjungan dari pengawas dalam melaksanakan proses pengawasannya.

### **D. Teknik Analisis Data**

Langkah-langkah dalam menentukan analisis data kualitatif deskriptif dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:<sup>2</sup>

#### **1. Reduksi Data**

Miles dan Huberman mengatakan bahwa reduksi data merupakan tahapan dalam teknik analisis data yang mengurangi dan memfokuskan data

---

<sup>2</sup>Lexy J. Moeloeng, *Op.cit*, h. 288



mentah yang didapatkan dari lapangan yang akhirnya diseleksi secara teliti sehingga dapat menjelaskan secara fokus permasalahan dalam penelitian. Data yang dikumpulkan dalam penelitian akan cenderung melebar dari permasalahan yang ada. Oleh karena itu perlu adanya penyeleksian data yang tepat sehingga nantinya laporan penelitian tersebut hanya berfokus pada temuan penelitian.

## **2. *Data Display* (Penyajian Data)**

Setelah data direduksi atau dikurangi secara teliti agar tepat sasaran, data tersebut kemudian disajikan secara lebih sistematis dan sederhana sehingga nantinya akan memberikan kemudahan dalam penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan selanjutnya. Penyajian ini dapat berupa teks narasi panjang yang tersusun secara sistematis yang juga ditambah dengan deskripsi perubahan gambar atau bagan sehingga mudah dipahami.

## **3. *Penyimpulan***

Tahapan terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penyimpulan data. Setelah seluruh data disajikan dan diseleksi maka peneliti akan berusaha untuk mencari suatu pola hubungan atau persamaan atau temuan dari penelitian secara tepat sasaran. Hal ini diharapkan agar data yang semula tidak beraturan atau tidak terlalu dapat menjelaskan kesimpulan yang jelas nantinya berangsur-angsur akan dapat menjawab permasalahan penelitian.

## E. Keabsahan Data

### 1. Teknik Penjamin Keabsahan Data

Dalam memeriksa keabsahan data dari keseluruhan data yang telah dikumpulkan untuk menjawab penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap yakni pengujian keterpercayaan pengujian transferability pengujian confirmability. Keterpercayaan (*credibility*), penjaminan keabsahan data dilakukan dengan: a) perpanjangan keikutsertaan, b) pengamatan lebih tekun, c) triangulasi dan diskusi dengan teman sejawat.

- 1) Perpanjangan keikutsertaan (*prolonged engagement*), kegiatan dalam situasi ini dimaksud tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi apat diperoleh dengan selengkap-lengkapnyanya. Dengan perpanjangan keikutsertaan, peneliti akan dapat mempelajari secara mendalam dan menguji ketidak benaran data sebagai akibat distorsi yang mungkin timbul baik dari peneliti maupun dari para informan penelitian.
  - 2) Pengamatan lebih tekun (*persistent observation*), observasi lebih tekun dilakukan dengan tujuan untuk menemukan unsur-unsur dan ciri-ciri. Artinya, dengan pengamatan lebih tekun, peneliti dapat memfokuskan pengamatan pada pokok masalah
2. Triangulasi merupakan salah satu cara dalam menguji keabsahan data ya ini dengan memperoleh data atau informasi dari beberapa sumber yang diperiksa dan kemudian dikroscek dari beberapa sumber yang berbeda,

misalnya antara data wawancara dan juga data dari dokumentasi dan observasi.

Di samping melakukan hal-hal tersebut di atas, untuk penjaminan keabsahan data hasil penelitian, juga dilakukan konsultasi dengan dosen pembimbing, diskusi dengan teman sejawat dan orang-orang yang memahami metode penelitian kualitatif dan objek yang diteliti.

- **Dapat Ditransfer (*transferability*)**

Adanya laporan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti harus dapat menggambarkan secara jelas mengenai bagaimana kondisi dilapangan yaitu mengenai kualitas kinerja pengawastanpa adanya campur tangan dari peneliti di lapangan dan sesuai dengan konteks yang terjadi. dalam hal ini semakin mirip atau au au mendekati kondisi yang sama maka seharusnya penelitian ini juga lebih dapat diaplikasikan ke dalam kondisi yang baru.

- **Dapat Diandalkan (*dependability*)**

Dapat diandalkan merupakan suatu ukuran bahwa adanya konsistensi dari hasil suatu penelitian itu harus dijabarkan secara tepat sasaran dan minim akan adanya kesalahan dan pengumpulan data serta penyimpulan hasil penelitian. seluruh proses penelitian harus dilakukan secara sistematis serta memenuhi seluruh persyaratan.

- **Dapat dikonfirmasi (*confirmability*)**

Maksud dari *confirmability* adalah bahwa hasil dari suatu penelitian tersebut harus objektif yaitu dengan mengkonfirmasi seluruh data kepada orang lain sehingga data yang diperoleh sudah tidak lagi dapat ditolak atau dibuang. Oleh karena itu hasil penelitian mulai dari pengambilan data sampai pada hasil penyimpulan data harus dilakukan secara teliti serta harus didukung dengan bahan atau sumber yang koheren sesuai dengan yang dibutuhkan.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini akan membahas mengenai temuan penelitian yang mencoba mendeskripsikan pertanyaan penelitian mengenai:

- 1) Pelaksanaan pengawasan madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur.
- 2) Prestasi kerja pengawas madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur.
- 3) Pengembangan profesi kepengawasan pada madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur.
- 4) Dampak pengawasan terhadap pengembangan mutu madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur.

Pembahasan penelitian akan dibagi menjadi empat bagian yang dideskripsikan berdasarkan nilai akreditasi madrasah yakni sebagai berikut:

- 1) Akreditasi A yakni MAN 1 Gumawang dan MA Nurussalam Ogan Komering Ulu Timur.
- 2) Akreditasi B yakni MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komering Ulu Timur.
- 3) Akreditasi C yakni MA Miftahul Huda dan MA Nurul Chalik Ogan Komering Ulu Timur.
- 4) Belum terakreditasi yakni MANurul Fattah dan MA Darul HikmahOgan Komering Ulu Timur.

Sesuai dengan pembahasan dalam kajian teori sebelumnya bahwa indicator kinerja pengawas yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah meliputi 4 dimensi yakni: 1). pelaksanaan pengawasan, 2). prestasi kerja, 3). Pengembangan profesi dan 4). dampaknya terhadap pengembangan mutu madrasah.

## **A. Dimensi Pelaksanaan Pengawasan**

### **1. Pelaksanaan Pengawasan Madrasah Aliyah dengan Akreditasi A**

Madrasah Aliyah di lingkungan Ogan Komering Ulu Timur yang memiliki akreditasi A diwakili oleh MAN 1 Gumawang dan MA Nursalam Ogan Komering Ulu Timur. Pelaksanaan program pengawasan merupakan ukuran paling utama dalam menilai kinerja pengawas dalam menjalankan tugasnya. Kualitas pengawas akan menentukan kualitas guru, karena pengawas yang membina, memantau dan membimbing guru sementara kualitas guru akan menentukan mutu pendidikan.

Pengawasan pendidikan dapat mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam pembelajaran, membantu guru meningkatkan kreativitasnya dalam mendesain pembelajaran agar tujuan pembelajaran lebih berkualitas. Jadi, salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran adalah melalui pengawasan pendidikan. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan pengawasan tersebut perlu dilakukan secara intensif dan sistematis oleh pengawas madrasah dengan maksud memberi pencerahan, pembinaan, pemberdayaan, inovasi kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.

Hasil wawancara penelitian mengenai pelaksanaan program pengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas di MAN 1 Gumawang dapat dinyatakan sebagai berikut:

“Menurut saya kinerja pengawas ketika melaksanakan tugas pengawas di Madrasah kami belum begitu baik dan juga kurang memberi suport dalam mendukung dan meningkatkan kinerja guru Pendidikan Agama Islam. Beliau juga kurang memiliki kemampuan komunikasi yang baik sehingga kita sebagai guru masih segan dalam mengutarakan permasalahan yang kami hadapi dalam pembelajaran PAI maupun pelajaran lain walaupun pada dasarnya tugas beliau adalah mengawasi, tapi karena dengan gaya yang kurang santai beliau berkesan menilai dan mengoreksi kesalahan. Oleh karena itu kami kurang nyaman dengan pengawas yang sekarang. Saya rasa Beliau juga harus dapat melaksanakan tugasnya sesuai tupoksinya. Ya semoga nantinya masih menjadi pengawas di madrasah kami.”<sup>1</sup>

Pernyataan ini mengemukakan bahwa kinerja pengawas di MAN 1 Gumawang dapat dikategorikan cukup baik. Pengawas kurang memiliki kemampuan komunikasi sekaligus kurang profesional dalam bekerja. Sisi baiknya pengawas memberikan saran dan solusi dari beberapa permasalahan yang dihadapi oleh guru dalam proses pengajaran. Hal ini tentu saja menjadi catatan yang baik dalam kinerja pengawas secara keseluruhan. Tetapi secara individu guru masih kurang. Pernyataan ini

---

<sup>1</sup>Abdul Kadir, S.Pd, MQ, Kepala Madrasah MAN 1 Gumawang, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.

juga mengemukakan bahwa adanya kemampuan yang kurang profesional dari pengawas profesionalisme pengawas saja tidaklah cukup, tanpa harus ditambah dengan kemampuan pengawas dalam hal sosial dan komunikasi.

Hal yang tidak jauh berbeda juga diutarakan oleh salah satu guru di MAN 1 Gumawang dalam wawancara sebagai berikut:

“Saya rasa kinerja pengawas kali ini belum baik. Pengawas belum sabar membimbing kita para guru dalam proses pembelajaran, memberikan solusi permasalahan kita dan juga dapat dijadikan sebagai partner dalam menjalankan tugas kita. Karena pengawas menganggap kami sudah mampu, walaupun pada dasarnya kan tugas kita berbeda tapi pengawas menganggap kami menguasai apa dan bagaimana langkah yang terbaik dalam proses pembelajaran.

Guru di lingkungan MAN 1 Gumawang merasa bahwa pengawas di lingkungan Madrasah mereka bekerja dengan sangat baik, tetapi secara normatif saja serta belum menjadi partner yang profesional dalam menjalankan proses belajar mengajar. Dari data ini pula dapat diketahui bahwa kemampuan pengawas dalam menjalin hubungan dan komunikasi sangatlah penting khususnya dalam meningkatkan kualitas kerja guru dalam proses belajar mengajar di madrasah.

Data wawancara dari madrasah lain yang memiliki nilai akreditasi A yakni MA Nurussalam juga mengemukakan hal yang tidak jauh berbeda sebagai berikut:



“Kami sangat senang dengan kinerja pengawas sekarang ini karena beliau Saya rasa sangat baik dan responsif dalam menjalankan tugasnya. Ini sisi positifnya namun hal-hal yang kita keluhkan dalam proses mengajar, beliau belum begitu merespon dengan sopan dan memberikan suatu solusi. Beliau menanyakan beberapa hal Istilahnya ya mewawancarai misalnya Bagaimanakah persiapan dan pelaksanaan pembelajaran guru atau yang lain sebagainya dengan sangat sopan itik kami pun juga dapat mengutarakan perkembangan proses pembelajaran secara lebih santai dan juga apa adanya tapi masih minim solusi.”<sup>2</sup>

Tingkat kesopanan dan respon dari pengawas belum menjadi ukuran dari baik tidaknya kinerja dari pengawas itu sendiri disamping pemenuhan tugas kepengawasannya. prosedur pelaksanaan proses pengawas di Madrasah juga sudah cukup baik sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan sebelumnya. dengan baiknya kinerja dari pengawas Madrasah, maka kinerja guru pun juga dapat lebih ditingkatkan.

Mengenai pelaksanaan kinerja pengawas secara umum di Madrasah, kepala madrasah juga mengemukakan cukup baiknya kinerja pengawas yang disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Saya rasa pengawas Madrasah kita dapat saya bilang cukup baik. Beliau dari segi umur masih dapat dikatakan muda. Namun, pengawas kita ini

---

<sup>2</sup>Sarman, S.Pd.I, Guru PAI kelas XIMA Nurussalam, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

belum memiliki kemampuan dan juga kemauan yang sangat tinggi dalam melaksanakan tugasnya.”<sup>3</sup>

Dari hasil wawancara ini dapat disimpulkan bahwa kinerja pengawas madrasah dalam menjalankan tugasnya dilaksanakan dengan sangat baik secara normatif. Namun pengawas bukan hanya melaksanakan seluruh proses pengawasannya, melainkan juga memiliki karakter dan komunikasi yang baik sehingga proses penilaian dapat dilaksanakan dengan sangat baik. Hal ini juga disampaikan dalam wawancara lainnya sebagai berikut:

“Pengawasan pembelajaran agama Islam yang dilaksanakan oleh pengawas di Madrasah kami cukup baik. pengawas secara rutin datang ke madrasah dan kemudian melaksanakan observasi kelas. Jika tidak diminta dan tidak dibutuhkan biasanya pengawas tidak memanggil guru untuk menanyakan atau mewawancarai hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran secara keseluruhan.”<sup>4</sup>

Dari pernyataan ini, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawas belum melaksanakan proses observasi kelas dengan rutin. Kemudian dilanjutkan dengan proses interview permasalahan guru selama proses belajar mengajar agar dapat dirumuskan solusi yang terbaik dalam peningkatan mutu pendidikan.

---

<sup>3</sup>Sarman, S.Pd.I, Guru PAI kelas XIMA Nurussalam, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

<sup>4</sup>Abdul Kadir, S.Pd, MQ, Kepala Madrasah MAN 1 Gumawang, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.

Pengawas Madrasah sebagai pihak yang dapat menentukan dan mengarahkan kualitas pembelajaran bukan hanya diharuskan memiliki kemampuan dan pengetahuan secara profesional khususnya mengenai kepengawasan Madrasah, melainkan juga cerdas dan handal dalam merumuskan solusi yang terbaik bagi permasalahan yang dihadapi oleh guru dan pihak madrasah lainnya.

Selain memiliki pengetahuan dan analisis yang baik mengenai proses pendidikan harus strata 2, pengawas juga dapat dinilai dan diukur dari pengelolaan pengawas untuk menjaga komunikasi serta kecerdasan sosial yang baik sehingga pelaksanaan proses pengawasan bukan hanya sekedar prosedur penilaian semata namun juga sebagai bahan pengembangan kinerja guru dan kualitas mutu pembelajaran.

Karakter pengawas juga menjadi sorotan sekaligus contoh dan teladan bagi para guru maupun anggota madrasah lainnya dalam menjalankan setiap tugasnya. Apabila pengawas memiliki karakter atau sifat yang baik, maka proses pengawasan dan penilaian kinerja akan dapat lebih jelas dan akurat dibandingkan dengan pengawas yang dianggap tidak memiliki personaliti yang baik. Hal ini juga menjadi salah satu temuan kunci khususnya dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Pengawas kami orangnya kurang ramah dan kurang enak diajak ngobrol. Dan juga kurang akrab dengan kita. Dengan karakter yang seperti itu, kami kurang nyaman dan merasa tertekan ketika kita harus

dinilai. Hasil penilaian oleh Beliau selalu diutarakan sehingga kita tidak bisa mengetahui perkembangan kemajuan kita dalam menjalankan tugas mengajar.”<sup>5</sup>

Kekurang akrab dan kedekatan hubungan antara pengawas dan guru juga dapat menjadi pemicu dari tidak meningkatnya kinerja guru secara tidak langsung. Proses selanjutnya dari adanya kepengawasan di Madrasah adalah mengkomunikasikan hasil dari proses pengawasan dan penilaian. Langkah ini penting untuk dilaksanakan karena peran utama pengawasan adalah dalam hal penilaian atau evaluasi guru serta tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut.

Hasil wawancara mengenai pelaksanaan proses evaluasi serta tindak lanjut hasil pengawasan dapat dipaparkan dalam data wawancara sebagai berikut:

“Biasanya setelah pengawas melaksanakan proses observasi di kelas, pengawas pastinya memiliki dan menyiapkan lembar penilaian kinerja guru. Jadi kita pasti dinilai dari kesiapan kita sampai dalam pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran kita, nantinya ketika sudah beberapa waktu mungkin sekitar sebulan sekali atau satu semester sekali maka biasanya pengawas memberikan laporan hasil perkembangan kita sejauh ini.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Sarman, S.Pd.I, Guru PAI kelas XIMA Nurussalam, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

<sup>6</sup>Imron, S.Pd.I, Guru PAI Kelas XI MAN 1 Gumawang, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.

Data ini menerangkan bahwa pengawas melaksanakan kegiatan evaluasi dan penilaian guru yang kemudian hasil dari evaluasi tersebut akan dijadikan bahan pertimbangan dan informasi mengenai

Perkembangan kinerja guru yang dilaporkan secara periodik. Dengan demikian, hasil dari evaluasi bukan hanya dapat digunakan bagi pimpinan atau atasan lainnya dalam menentukan kebijakan program pengembangan, namun juga dapat digunakan oleh guru itu sendiri untuk mengembangkan potensi dan kemampuan dirinya dalam mengajar.

Selain melaksanakan proses evaluasi dan penilaian kinerja guru, peran serta pengawas adanya untuk bekerjasama dengan kepala madrasah dalam mengontrol seluruh jalannya kegiatan pembelajaran hal ini juga disampaikan dalam data penelitian dari wawancara terhadap kepala madrasah sebagai berikut.

“Sebagai kepala madrasah, adanya pengawas madrasah sangatlah membantu saya khususnya dalam mengontrol pelaksanaan proses pembelajaran. tugas kepala madrasah kan banyak sehingga membutuhkan orang yang dapat mendukung untuk membantu saya khususnya dalam proses pengawasan. Dalam hal ini pengawas memiliki peran yang sangat penting sehingga saya dapat lebih optimal untuk mengurus yang lainnya”.<sup>7</sup>

Wawancara terhadap kepala madrasah ini dapat menggambarkan bahwa adanya pengawas merupakan partner kepala madrasah dalam

---

<sup>7</sup>Abdul Kadir, S.Pd, MQ, Kepala Madrasah MAN 1 Gumawang, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.

menjalankan proses pengawasan dan pengelolaan seluruh elemen madrasah. Kepala madrasah sebagai tingkat tertinggi dalam lingkup madrasah atau madrasah memiliki tanggung jawab dan peran yang begitu banyak serta luas sehingga membutuhkan pihak lain dalam mengelola tiap elemen bagian madrasah. Dalam mengevaluasi serta pengontrolan kinerja guru peran serta pengawas dapat memberikan kesempatan kepada kepala madrasah untuk lebih memfokuskan kinerjanya pada elemen lain sehingga seluruh proses pembelajaran di madrasah dapat lebih dioptimalkan secara menyeluruh.

Hal yang berbeda dijelaskan oleh Kepala Madrasah MA Nurussalam yang mengungkapkan dalam wawancaranya sebagai berikut.

“Pada dasarnya pengawas memang memiliki tugas untuk mengawasi dan mengontrol kinerja guru. Saya sebagai kepala madrasah pun juga memiliki tugas yang sama. Oleh karena itu menurut saya pengawas sebenarnya tidak terlalu berkontribusi sepenuhnya karena memang datang ya ke madrasah itu Iya boleh dibilang tidak sering. Kita sebagai kepala madrasah inilah yang setiap hari mengawasi mengevaluasi dan mengontrol seluruh elemen pembelajaran di Madrasah sehingga dapat berjalan dengan lancar. Dalam hal ini pengawas hanya membantu sekaligus memberikan rekomendasi bagi pemerintah untuk nantinya

mereka akan mengadakan program program pelatihan atau Diklat misalnya.”<sup>8</sup>

Pernyataan ini menjelaskan bahwa kontribusi pengawas di lapangan sebenarnya tidak terlalu besar khususnya dalam peningkatan kinerja guru karena sesungguhnya kunci dari pengalaman kerja guru dengan kepala madrasah dan pengawas sebenarnya dapat lebih dioptimalkan. Yakni dengan kunjungan ke madrasah secara lebih sering atau rutin. Namun pada kenyataannya dengan jumlah pengawas yang sangat minim dan jumlah madrasah binaannya yang cukup banyak menjadikan kehadiran pengawas harus dibagi ke seluruh madrasah yang akhirnya menjadikan kehadiran pengawas cukup jarang pada tiap Madrasah.

Permasalahan mengenai perbandingan jumlah antara pengawas dan Madrasah binaannya memang sudah menjadi permasalahan umum yang dihadapi oleh lembaga pendidikan formal di Indonesia. Selain beberapa permasalahan lainnya seperti permasalahan rekrutmen pengawas, program pengembangan pengawas, serta isu-isu masalah pengawas lainnya, ketidakseimbangan jumlah pengawas dan Madrasah binaan harus menjadi fokus bahan kajian yang harus di formulasikan solusi serta kebijakan yang akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah.

---

<sup>8</sup>Ikhsan Heriyadi, Guru Madrasah MA Nurussalam, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018

Kurangnya kontribusi pengawas dalam pengembangan kinerja guru juga diutarakan dalam wawancara sebagai berikut:

“Saya kira kontrol dan evaluasi yang paling besar adalah dari kepala madrasah karena beliau setiap hari ada di madrasah sedangkan pengawas hanya datang sekali ke madrasah. Guru pun sebenarnya lebih condong untuk mendengarkan saran dan perintah dari kepala madrasah dibandingkan dengan pengawas karena pengawas kan tidak memiliki hak apapun mengenai misalnya kalau ada guru yang tidak baik kinerjanya maka yang berhak memberhentikan atau melanjutkan guru tersebut bukanlah pengawas melainkan kepala madrasah itu memiliki kuasa penuh jadi kontrol utama ada di kepala madrasah sedangkan pengawas melengkapi dan membantu tugas pengawasan.”<sup>9</sup>

Berdasarkan beberapa data wawancara tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa walaupun kinerja pengawas dapat dikategorikan cukup baik dan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan, kontribusi pengawas dalam aplikasinya tidak terlalu mencolok karena peran dan tugas kepala Madrasah lebih dominan. Hal ini bukan berarti bahwa adanya pengawas tidak berkontribusi dalam peningkatan kinerja guru, namun seluruh pihak yang berhubungan dengan pengawasan yakni pengawasan kepala madrasah harus bekerja sama sehingga proses pengawasan dan kontrol model pendidikan di Madrasah dapat lebih dioptimalkan.

---

<sup>9</sup>Sarman, S.Pd.I, Guru PAI kelas XIMA Nurussalam, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.



Berdasarkan kesimpulan yang diambil dari keseluruhan data wawancara dapat di jelaskan bahwa kinerja pengawas di MAN 1 Gumawang dan MA Nurussalam Ogan Komering Ulu Timur dapat dikategorikan cukup baik. Kegiatan pengawanan dilaksanakan dengan cara normatif mengadakan kunjungan kelas dan observasi langsung terhadap proses pelaksanaan pembelajaran di kelas. Selain itu, wawancara mengenai kendala dan permasalahan yang dihadapi guru juga dilakukan demi mendapatkan gambaran yang mendalam mengenai proses pembelajaran di madrasah. Hal ini juga disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Kinerja pengawas madrasah kami yang sekarang ini sudah kurang baik. Beliau disiplin sekali dengan tugas-tugasnya, datang ke madrasah sesuai dengan janji, dan melaksanakan tugas mengawasnya dengan sungguh-sungguh. Beliau juga tidak segan-segan untuk memberikan saran dan kritik terhadap pembelajaran yang terjadi di kelas.”<sup>10</sup>

Pernyataan ini mengemukakan bahwa salah satu hal yang menjadi ukuran profesionalitas serta kinerja pengawas yang baik adalah dari tingkat kedisiplinan dalam menjalankan tugas. Hal ini dapat dilihat dari ketepatan pengawas dalam menjalankan kinerja kepengawasannya sesuai dengan jadwal serta menjalankan setiap janji-janji yang telah dibuat dalam proses pengawasan.

---

<sup>10</sup>Imron, S.Pd.I, Guru PAI kelas X MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

Selain kedisiplinan, keterbukaan pengawas dalam menerima sekaligus memberikan saran dan kritik kepada guru juga menjadi tolak ukur kinerja pengawas yang baik. Pengawas di Madrasah ini ditemukan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi serta mampu dalam memberikan saran-saran yang membangun pengembangan kinerja guru.

Contoh wawancara penelitian juga menemukan bahwa pengawas di kedua Madrasah ini melaksanakan proses pengawasan dengan kunjungan kelas secara langsung serta mengadakan observasi dan wawancara mengenai pelaksanaan keseluruhan proses belajar mengajar. Hal ini diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

“Pengawas biasanya melaksanakan proses pengawasan itu dengan datang ke kelas langsung selalu mengawasi kita mengajar dari awal. Sesekali kita akan ditanyakan mengenai persiapan kita mengajar kelengkapan RPP dan bagaimana cara kita mengajar, kalau ada yang kurang seperti apa bentuk kekurangan itu, kami sangat membutuhkan nasehat atau saran dari pengawas tersebut”<sup>11</sup>

Dari beberapa pernyataan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawas Pendidikan Agama Islam pada MAN 1 Gumawang dan MA Nurussalam Ogan Komering Ulu Timur telah melaksanakan tugasnya secara langsung. Yaitu dengan mengadakan kunjungan kelas serta tanya jawab dan *sharing* ide atau gagasan dalam pengembangan kualitas pembelajaran itu selain itu pengawas Pendidikan Agama Islam

---

<sup>11</sup>Salahudin, S.HI, Guru MA Nurussalam, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

juga telah terbukti memiliki kemampuan yang cukup, kedisiplinan yang tinggi serta kecakapan dalam *problem solving*.

Mengenai perihal kemampuan pengawas dalam *problem solving*, pengawas di lingkungan MAN 1 Gumawang dan MA Nurussalam Ogan Komering Ulu Timur tentunya telah memiliki modal dan kemampuan yang didapatkan dari pelatihan pelatihan serta seleksi yang dilaksanakan oleh kementerian agama. Hal ini disampaikan dalam data wawancara terhadap salah satu pengawas sebagai berikut:

“Kita tentu saja memiliki komunitas atau grup pengawas yang biasanya kita berbagi pengalaman dan masalah dalam proses pengawasan sehingga kita dapat merumuskan dan berbagi saran sehingga dalam pembelajaran di madrasah permasalahan dapat diminimalisasi. Materi-materi yang kami dapatkan dalam pelatihan pengawas juga mengarahkan kami kepada kemampuan memberikan solusi agar nantinya kami sebagai pengawas dapat langsung terjun ke lapangan dan memberikan solusi dan saran yang efektif.”<sup>12</sup>

Adanya pelatihan atau program pengembangan pengawas menjadi faktor utama peningkatan kualitas kerja pengawas khususnya merumuskan jalan keluar atas permasalahan yang dihadapi oleh madrasah. Setiap madrasah pastinya memiliki permasalahan-permasalahan yang berbeda yang juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeda. Oleh karena itu kemampuan pengawas dalam merumuskan

---

<sup>12</sup>Winarni. S.Pd.I, Guru PAI MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

solusi akan menjadi sangat penting khususnya dalam upaya pengembangan kualitas pembelajaran di Madrasah.

Strategi pengawas dalam melaksanakan tugas pengawasan yang juga sangat mempengaruhi keberhasilan proses pengawasan di Madrasah. beberapa kondisi Madrasah juga akhirnya mengarahkan pengawas untuk melaksanakan beberapa strategi khusus. Dalam hal ini pengawas di MAN 1 Gumawang dan MA Nurussalam Ogan Komering Ulu Timur menggunakan strategi kunjungan yang tidak dijadwalkan sehingga hasil dari observasi kelas akan dapat lebih akurat dan lebih baik daripada kunjungan yang telah dijadwalkan karena guru lebih cepat siap-siap sebelumnya. Hal ini disampaikan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Beliau sangat baik dalam melaksanakan tugas pengawas nya. enak diajak ngomong, santai tapi serius, tapi juga melaksanakan proses pengawasan secara tepat guna. walaupun terkadang beliau datangnya tiba-tiba, tapi tidak terlalu mempersulit guru dalam mengajar.

Strategi pengawas dalam mengadakan kunjungan kelas secara tiba-tiba atau tanpa jadwal atau janji terlebih dahulu ternyata menunjukkan hasil yang lebih baik dan lebih efektif khususnya dalam meningkatkan motivasi guru agar selalu menjalankan kinerja nya secara optimal setiap waktu.

Kinerja pengawas selain dilihat dari pelaksanaan secara teknis di madrasah, juga dapat dilihat dari kreativitas, inovasi, dalam penyusunan

program dan aktivitas/kedisiplinan pengawas selama proses pelaksanaan pengawasan. Hal ini diungkapkan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Kalau untuk kreativitas sama inovasi dalam pengawasannya sih saya kurang terlalu tahu, karena itu akan dikerjakan sendiri oleh Beliau. yang saya tahu memang beliau datangnya secara rutin dan kalau mau datang beliau pasti pagi-pagi benar dan juga sesuai dengan janji.”<sup>13</sup>

Dari pernyataan ini dapat diketahui bahwa dari pihak guru tidak mengetahui secara pasti mengenai kemampuan dan kesiapan pengawas dalam menyusun program pengawasan. Hal ini dikarenakan pengawas tidak memberikan penjelasan mengenai apa yang telah direncanakan oleh pengawas. Untuk menjelaskan kemampuan pengawas dalam menyusun program pengawasan dapat disimpulkan dari hasil wawancara terhadap salah satu pengawas sebagai berikut:

“Ya tentu saja kita sudah mempersiapkan hal-hal atau aspek-aspek yang akan kita jadikan acuan untuk mengadakan proses pengawasan di Madrasah. Selain itu kita juga menyusun semacam program pengembangan kinerja guru yang itu kita dapatkan materinya dari pelatihan pelatihan pengawas.”<sup>14</sup>

Pelatihan kepengawasan merupakan program pengembangan yang cukup baik bukan hanya dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan

---

<sup>13</sup>Winarni, S.Pd.I, Guru PAI MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

<sup>14</sup>Dewi, S.Pd, Guru PAI MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

dan kinerja pengawas dalam proses pengawasan, melainkan juga secara tidak langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja guru. Yakni dengan adanya program pengembangan yang telah disusun oleh pengawas sebagai salah satu timbal balik dari adanya proses pengawasan.

Sikap kreativitas serta kedisiplinan pengawas menjadi dua patokan baik tidaknya kinerja kepengawasan dilihat dari perspektif guru itu sendiri. Hal ini diungkapkan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Disiplin sekali pengawas madrasah kita itu. Sesekali juga pada waktu upacara juga ikut sambil mengawasi proses pembelajaran yang ada di Madrasah. Kalau menilai atau mengawasi guru pelajaran agama Islam, nggak terlihat kalau sedang menilai karena tidak memegang kertas penilaian. Ya kayak hanya melihat-lihat di kelas saja, jadi agak santai ngajarnya kita.”<sup>15</sup>

Guru pada dasarnya lebih menyukai sikap kedisiplinan baik itu yang dimiliki oleh siswa maupun dimiliki oleh guru dan anggota madrasah lainnya termasuk pengawas madrasah. Ketepatan waktu serta penghargaan terhadap kejujuran dalam penilaian merupakan target yang diinginkan oleh pengawas.

Dalam situasi yang kurang mendukung, biasanya guru lebih memilih untuk menyembunyikan beberapa permasalahan penting yang dihadapi dalam proses belajar mengajar karena faktor menjaga nama baik

---

<sup>15</sup>Khairul Anwar, S.Pd.I, Guru PAI kelas MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

madrasah ketakutan pendidik dan anggota lainnya dalam mengungkapkan informasi yang benar-benar terjadi di Madrasah.

Kekhawatiran guru tersebut diungkapkan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Kalau boleh jujur sebenarnya tidak semua permasalahan kita bicarakan kepada pengawas. Ada beberapa permasalahan yang menyimpang itu sensitif sebenarnya atau mungkin berhubungan dengan intern manajemen Madrasah sehingga kita condong untuk menutup-nutupi permasalahan tersebut. Ya paling-paling hanya membicarakan mengenai proses belajar mengajar saja.”<sup>16</sup>

Dari pernyataan ini maka dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diperoleh oleh pengawas harus dapat lebih didalami lebih lanjut dan juga ditambahkan sumber-sumber lainnya untuk menghindari adanya bias atau ketidakjelasan dari informasi tersebut menimbang kecenderungan guru untuk menutupi permasalahan yang mereka hadapi.

Hal yang berbeda diutarakan oleh salah satu guru madrasah dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Dengan pengawas Madrasah, kita sering mengadakan tanya jawab mengenai permasalahan yang kita hadapi. Tentu saja kita mengutarakan secara jujur apa yang kita hadapi sehingga nanti pengawas akan dapat memberikan solusi sesuai dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.”<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>KH. Amir, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

<sup>17</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

Kejujuran dan keterbukaan dari guru dalam memberikan informasi yang nyata kepada pengawas merupakan kunci utama kesuksesan dalam proses pengawasan dan evaluasi. Oleh karena itu, pengawas perlu memiliki strategi komunikasi yang baik memberikan kenyamanan dan kedekatan kepada guru agar mereka lebih dapat mengutarakan apa yang terjadi di lapangan apa adanya.

Beberapa guru dimungkinkan memiliki beberapa ketakutan yang mendorong mereka untuk tidak mengutarakan apa yang terjadi di lapangan dengan terus terang namun beberapa guru yang secara terus terang mendeskripsikan permasalahan tersebut. Hal ini diduga karena adanya perbedaan dari guru dalam hal kedekatan dan loyalitas terhadap Madrasah. Guru yang cenderung dekat dengan pimpinan Madrasah maka akan mencoba untuk menutupi kesalahan kesalahan atau kekurangan yang dimiliki oleh Madrasah. Sedangkan guru yang kurang memiliki rasa kedekatan dengan Madrasah cenderung akan mendeskripsikan apa adanya karena tidak berhubungan langsung dengan pihak madrasah. Oleh karena itu, pengawas hendaknya memfokuskan proses pengawasan dan interview kepada pihak yang dirasa tidak memiliki hubungan khusus dengan madrasah untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat.

Sikap keterbukaan serta kecerdasan dalam mengemukakan solusi permasalahan guru, pengawas juga seharusnya memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Komitmen ini dapat ditunjukkan dari sikap dalam proses pengawasan serta semangat juang dalam bekerja.



beberapa guru bahkan menjadikan pengawas sebagai sebuah contoh bagi diri mereka dalam menjalankan kinerja sebagai professional.

Pada dasarnya seorang pengawas bukan hanya menjadi pihak yang menilai kinerja seluruh warga madrasah, namun juga menjadi figur yang patut untuk dijadikan sebuah contoh dalam menjalankan kinerja yang baik. Hal inilah yang diutarakan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Saya sangat senang sebenarnya dengan pengawas madrasah kita masih muda tapi semangatnya sangat bagus apalagi Beliau juga memiliki komitmen yang tinggi dalam mengerjakan tugasnya. Kalau ada guru yang malas atau turun kinerjanya mungkin akan malu melihat pengawas kita karena semangatnya dan dedikasinya yang lumayan tinggi.”<sup>18</sup>

Pernyataan ini memberikan gambaran bahwa seorang pengawas tidak hanya dilihat dari bagaimana kemampuannya dalam melaksanakan proses pengawasan, namun juga seluruh sikap serta perilakunya merupakan sebuah simbol profesionalitas dalam bekerja. Oleh karena itu pengawas hendaknya terus menjaga kinerja yang baik serta memberikan contoh sikap dan perilaku kerja yang optimal.

Selain itu, pengawas juga memiliki kedisiplinan yang tinggi yang ditunjukkan dengan ketepatan waktu dan kehadiran pengawas dalam setiap musyawarah yang dilaksanakan oleh madrasah. Hal ini diutarakan dalam wawancara sebagai berikut:

---

<sup>18</sup>Suryanto, S.Pd.I, Guru MA Nurul Huda, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

“Kalau komitmen sih nggak terlalu kelihatan. Ya, *gimana* ya cara mengukurnya? Tapi kalau semangat beliau dalam menjalankan tugasnya sangat baik jika memang beliau selalu memberikan solusi solusi yang menurut saya cukup tepat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. *Nggak* terlalu merepotkan itu. Dalam hal administrasi jadi lebih enak aja sama beliau.”<sup>19</sup>

Pernyataan ini menambahkan pernyataan sebelumnya yang mendeskripsikan bahwa pengawas memiliki komitmen dan semangat yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Semangat dan motivasi yang tinggi yang ditunjukkan oleh pengawas akan mempengaruhi kinerja guru dalam proses belajar mengajar.

Guru sebagai tenaga profesional pendidik yang memiliki tanggung jawab besar khususnya dalam pembentukan karakter dan pengetahuan siswa sering menemui berbagai permasalahan. Oleh karena itu, guru membutuhkan partner kerja yang dapat memberikan solusi serta bantuan dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Di sinilah pengawas memiliki peran penting, yakni bukan hanya sebagai penilai kinerja semata namun juga menjadi salah satu pihak yang membantu dalam setiap proses pembelajaran.

Komitmen pengawas dalam menjalankan tugasnya juga menjadi skala prioritas dalam pelaksanaan tugasnya di lapangan. Hal ini karena komitmen pengawas akan membawa angin segar serta meningkatkan

---

<sup>19</sup>Bustomi, S.Pd.I, Guru MA Al-Ikhlas, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

motivasi dan semangat guru dalam menjalankan tugasnya. Hal ini diutarakan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Dari semangatnya dan kedisiplinan beliau ke madrasah lalu mengobservasi kita dengan mengajak ngobrol kita, saya rasa komitmennya sangat tinggi dalam menjalankan tugas pengawasannya.”<sup>20</sup>

Dari pernyataan tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa di Madrasah ini komitmen pengawas dalam menjalankan tugas sudah dapat dikategorikan cukup baik. Ditambah lagi dengan kemampuan pengawas yang juga cukup baik dalam memberikan solusi solusi atas permasalahan dalam proses pembelajaran. Hal inilah yang menjadi tugas utama pengawas Madrasah khususnya dalam pembelajaran agama Islam agar seluruh Pembelajaran dapat terus dioptimalkan.

Selain melaksanakan tugas kepengawasannya, pengawas juga harus menjaga hubungan yang harmonis dengan seluruh anggota madrasah Terlebih lagi dengan guru. Dalam hal ini, pengawas di Madrasah MAN 1 Gumawang dan MA Nurussalam Ogan Komering Ulu Timur ditemukan cukup baik dalam menjaga keharmonisan hubungan tersebut. Hal ini dapat dilihat dan diketahui dari data hasil wawancara sebagai berikut:

“Enak kok beliau orangnya. Enak diajak ngobrol dan juga akrab dengan kita harusnya guru-guru ini. Iya kami kan sebagai guru Jadi kami juga harus mengikuti apa mau beliau. respon Beliau juga cukup bagus jika kita curhat mengenai permasalahan kita, bahkan Beliau juga memberikan

---

<sup>20</sup>Zainudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Huda, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

saran strategi yang jitu untuk mengatasi Atau paling tidak mengurangi permasalahan yang terjadi di kelas itu.”<sup>21</sup>

Kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh pengawas harus ditingkatkan secara lebih optimal terutama dalam hal komunikasi informal baik di dalam proses pengawasan itu sendiri maupun di luar proses pengawasan. Guru akan merasa lebih nyaman serta dapat mengungkapkan Apa yang dirasakan apabila pengawas berkomunikasi dengan lebih baik.

Pentingnya komunikasi serta kemampuan pengawas dalam menjalin hubungan terhadap pihak madrasah juga menjadi sorotan di MAN 1 Gumawang dan MA Nurussalam Ogan Komering Ulu Timur. Hal ini dikatakan sebagai berikut:

“Pengawas kita menurut saya memiliki kemampuan yang bagus dalam menjalin hubungan ya. Sifatnya yang ramah, sopan dan selalu merespon apa yang kita keluhkan Saya rasa itu membuktikan bahwa Beliau juga sangat menyukai hubungan yang harmonis di antara kita.”<sup>22</sup>

Pernyataan ini memberikan gambaran bahwa seorang peneliti harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik khususnya dalam menjalin hubungan terhadap seluruh anggota atau warga masyarakat madrasah.

Kemampuan komunikasi dan menjalin hubungan baik bukan hanya ditujukan kepada pihak madrasah semata namun juga kepada masyarakat sekitar madrasah. masyarakat sekitar madrasah diwakili oleh komite

---

<sup>21</sup>Sariyono, S.Pd.I, Guru MA Nurussalam, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

<sup>22</sup>Sarman, S.Pd.I, Guru PAI MA Nurussalam, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

madrasah. Oleh karena itu keterlibatan komite madrasah dalam proses pengawasan juga merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan dari proses pengawasan khususnya di luar madrasah. oleh karena itu seluruh pihak madrasah termasuk pengawas harus selalu menjalin hubungan baik dan berkomunikasi kepada komite madrasah Yani dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Seorang pengawas harus dapat menjaga hubungan baik dan menghindari adanya permasalahan yang timbul di Madrasah akibat dari proses pengawasan. Hal ini juga diutarakan dalam wawancara terhadap guru Pendidikan Agama Islam pada madrasah MAN 1 Gumawang dan MA Nurussalam Ogan Komering Ulu Timur sebagai berikut:

“Iya pengawas itu harus bisa menyeimbangkan antara tugas mengawasi dan menilai kinerja guru dengan menjaga hubungan baik kepada mereka. kalau misalnya seorang pengawas tidak bisa berhubungan baik, maka tentu saja nanti gurunya yang tidak dapat bekerja sama dalam proses pengawasan. Selain pintar berkomunikasi keuangan menurut saya pengawas pun harus cerdas karena pasti mereka akan dihadapkan dengan beberapa permasalahan yang diutarakan oleh guru maka membutuhkan Inovasi dan pemikiran yang cemerlang dalam mencari solusi. Kalau menurut saya sih pengawas kita juga sudah cukup bagus ya sesuai standar, *lah*.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Sarman, S.Pd.I, Guru PAI MA Nurussalam, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

Pernyataan ini memberikan gambaran bahwa di lingkungan madrasah pengawas memiliki kemampuan komunikasi serta dapat menjalin hubungan baik terhadap seluruh pihak madrasah. Selain memiliki kemampuan tersebut, pengawas juga selalu memberikan saran yang membangun dalam proses pembelajaran.

Sebagai seorang pengawas, pengetahuan mengenai seluruh proses pembelajaran serta permasalahan yang biasanya dihadapi oleh guru harus dikuasai sepenuhnya oleh pengawas. Hal ini diterangkan dalam wawancara penelitian sebagai berikut.

“Bagi saya saran dan kritik yang diutarakan oleh pengawas sangat membantu saya dalam meningkatkan kinerja dan strategi yang paling tepat untuk mengatasi permasalahan dalam proses pembelajaran saya di kelas. Sebenarnya *sih* pengawas pun juga bisa saja *sih* menggunakan hasil penilaian guru ini misalnya diserahkan kepada kepala madrasah sehingga tentu saja akan sangat mempengaruhi karir kita ke depan.”<sup>24</sup>

Seorang problem solver dalam proses belajar-mengajar pengawas bukan hanya memiliki kemampuan dalam setiap tahapan proses pengawasan yang efektif, namun juga harus memiliki pengetahuan mengenai strategi dan pendekatan pembelajaran, keilmuan Psikologi Perkembangan secara mendasar, serta evaluasi pembelajaran.

Peningkatan kemampuan dan pengetahuan pengawas sangatlah penting untuk selalu dioptimalkan. Hal ini dapat dilakukan dengan

---

<sup>24</sup>Sarman, S.Pd.I, Guru PAI MA Nurussalam, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

memperbanyak program-program peningkatan kinerja dan pengetahuan pengawas baik yang dilaksanakan oleh pihak swasta maupun pemerintah.

Pengawas madrasah yang memiliki kemampuan dan profesionalitas tinggi bukan hanya akan dapat meningkatkan kinerja guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran namun juga secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap taraf hidup dari profesi guru. Hal yang diutarakan dalam wawancara sebagai berikut:

“Kalau pengembangan profesi guru dalam hal profesionalitas, pengawas cukup baik. Cukup mampu untuk memberikan gambaran yang terbaik bagi kita. Namun, kalau pengembangan profesi dalam hal peningkatan taraf hidup, saya rasa tidak terlalu berpengaruh.”<sup>25</sup>

Hasil wawancara tersebut mengungkapkan bahwa pengawas pendidikan khususnya dalam agama Islam sudah dapat dikatakan cukup baik dalam memberikan saran dan solusi dalam permasalahan guru. Selain itu, keputusan atau penilaian pengawas juga dapat dijadikan pertimbangan kepala madrasah dalam mengambil kebijakan khususnya dalam pengembangan profesi guru ke depan.

“Saya rasa pihak Kemenag sudah merespon dengan sangat baik mengenai proses pengawasan Madrasah. dinas pendidikan secara rutin mengadakan pelatihan dan pengembangan kompetensi pengawas Madrasah serta melakukan kontrol yang sangat baik dengan kami para pengawas. Selain itu hasil dari penilaian kinerja guru yang kami lakukan

---

<sup>25</sup>Khairul Anwar, S.Pd.I, GuruMAN 1 Gumawang, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.

juga direspon secara baik walaupun mengenai ada tidaknya tindak lanjut setelah penilaian tersebut masih belum terlalu jelas.”<sup>26</sup>

Kontribusi pemerintah dalam mengontrol dan mengelola proses pendidikan memang sangat terbatas sehingga membutuhkan Tim Ahli khusus yakni para pengawas madrasah untuk dapat langsung terjun peneliti secara langsung permasalahan yang terjadi di Madrasah. Laporan dari pengawas inilah yang nantinya akan dijadikan sumber pertimbangan adanya program pengembangan khususnya untuk mengoptimalkan kualitas pendidikan yang ada di Madrasah.

## **2. Pelaksanaan Pengawasan Madrasah Aliyah dengan Akreditasi B**

Hasil penelitian ini mengenai pelaksanaan program pengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komering Ulu Timur dapat digambarkan dari wawancara sebagai berikut:

“Di Madrasah MA Nurul Huda ini pengawas sangat serius melaksanakan tugasnya yaitu mengawasi kami sebagai guru Pendidikan Agama Islam. Beliau biasanya datang langsung ke kelas dan mengawasi kegiatan pembelajaran lalu setelah kami mengajar beliau selalu bertanya mengenai permasalahan yang dihadapi ketika kami mengajar. Beliau suka sekali

---

<sup>26</sup>Khairul Anwar, S.Pd.I, GuruMAN 1 Gumawang, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.



menanyakan bagaimana persiapan pembelajaran seperti RPP, silabusnya dan sebagainya.”<sup>27</sup>

Pernyataan ini menggambarkan kinerja pengawas di Madrasah Aliyah Nurul Huda yang telah menunjukkan keseriusan serta kualitas kerja yang cukup baik. Pengawas juga telah melaksanakan kegiatan kunjungan kelas serta memeriksa ketersediaan guru dalam melaksanakan proses pengajaran.

Kinerja guru yang diawasi dan dinilai oleh pengawas Madrasah bukan hanya dalam hal persiapan saja, namun juga seluruh proses Pelaksanaan serta evaluasi yang dilaksanakan oleh guru. Hal ini disampaikan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Menurut saya kinerja pengawas kami di Madrasah ini cukup baik. beliau rutin datang ke madrasah dan melaksanakan observasi kelas, berkeliling-keliling kelas serta berkomunikasi kepada guru-guru terutama guru Pendidikan Agama Islam untuk mengetahui situasi kondisi yang terjadi serta permasalahan yang dihadapi. nanti biasanya pengawas juga memberikan saran saran dan solusi sehingga pembelajaran kami dapat lebih ditingkatkan.”<sup>28</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat digaris bawahi bahwa Pengawas Madrasah memiliki peran yang strategis dalam proses pendidikan yang bermutu di madrasah. Dalam konteks ini peran Pengawas

---

<sup>27</sup>Khairul Anwar, S.Pd.I, GuruMAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

<sup>28</sup>Siti Istiqomah, S.Pd.I, Guru MA Al-Ikhlas, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

Madrasah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut pengawasan yang harus dilakukan secara berkesinambungan.

Peran Pengawas Madrasah dalam pembinaan setidaknya sebagai teladan bagi tenaga pendidik di madrasah dan rekan kerja yang serasi dengan pihak madrasah dalam memajukan madrasah binaannya. Peran pengawasan tersebut dilaksanakan dengan pendekatan supervisi yang bersifat ilmiah, klinis, manusiawi, kolaboratif, artistik, interpretatif, dan berbasis kondisi sosial budaya.

Lebih lanjut wawancara dengan guru Pendidikan Agama Islam MA Al-Ikhlas yaitu sebagai berikut:

“Menurut saya kinerja pengawas kami di Madrasah ini cukup baik. Beliau rutin datang ke madrasah dan melaksanakan observasi kelas, berkeliling-keliling kelas serta berkomunikasi kepada guru-guru terutama guru Pendidikan Agama Islam untuk mengetahui situasi kondisi yang terjadi serta permasalahan yang dihadapi. Nanti biasanya pengawas juga memberikan saran-saran dan solusi sehingga pembelajaran kami dapat lebih ditingkatkan.”<sup>29</sup>

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa pengawas telah melaksanakan tugas kepengawasan dengan baik, terbukti dengan adanya bimbingan berkelanjutan dengan pemberian saran dan solusi atas permasalahan yang sedang dihadapi oleh guru. Pendapat ini

---

<sup>29</sup>Khairul Anwar, S.Pd.I, GuruMAN 1 Gumawang, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

dikuatkan oleh hasil wawancara dengan pengawas MA Al-Ikhlas yaitu sebagai berikut:

“Pengawas bekerja dengan baik menurut saya kemudian dapat bekerjasama dengan saya sebagai kepala madrasah dalam proses pengawasan. Beliau juga melaporkan perkembangan guru kepada saya sehingga saya pun juga mengetahui secara gamblang mengenai perkembangan guru.”<sup>30</sup>

Pernyataan ini menjelaskan bahwa kinerja pengawas dalam melaksanakan tugas kepengawasannya di Madrasah MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komering Ulu Timur dapat dikategorikan cukup baik sesuai dengan standar kinerja yang ada. Kedisiplinan pengawas juga cukup baik dalam melaksanakan dan membagi tugasnya dengan madrasah-madrasah lainnya.

Kedisiplinan dan ketepatan waktu melaksanakan tugas adalah merupakan salah satu ciri dari sikap profesionalisme yang dimiliki baik oleh guru maupun dalam hal ini pengawas seharusnya menjadi contoh. Dalam hal ini pengawas seharusnya menjadi contoh dari manajemen waktu yang baik sehingga adanya proses evaluasi bukan hanya di atas kertas semata namun juga dijadikan sebuah proses teladan bagi Madrasah. Hal ini dikemukakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Beliau disiplin, tepat waktu jika ada undangan selalu datang, dan juga menyukai kedisiplinan. Saya suka dengan beliau karena beliau juga terlihat

---

<sup>30</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

sangat bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dan juga sangat peka terhadap permasalahan permasalahan yang timbul dalam pembelajaran kita.”<sup>31</sup>

Sebagai salah satu indikator sikap profesionalisme dalam bekerja ketepatan waktu serta kedisiplinan patut untuk ditekankan untuk dimiliki oleh setiap lapisan anggota madrasah. Kedisiplinan dan ketepatan waktu dapat dilihat dari observasi secara langsung sehingga memudahkan bagi guru dan pengawas untuk saling mengukur dan menjadikannya sebagai referensi dalam menjalankan tugas.

Hal ini menjadi poin penting karena kedisiplinan pengawas dalam melaksanakan tugasnya harus menjadi pelopor dalam melaksanakan inovasi pendidikan binaannya. Kedisiplinan mutlak adanya, karena dengan kedisiplinan beban kerja yang di emban sebagai pengawas dapat dilaksanakan dengan baik. Karena kedisiplinan adalah modal utama untuk meraih keberhasilan. Dengan disiplin seseorang akan terbiasa dengan hal-hal yang membuat dirinya bisa berkembang, mengerjakan sesuatu tepat pada waktunya dan mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Membangun pendidikan perlu dimulai dari disiplin. Disiplin yang diterapkan akan mendapatkan manfaat yang sangat berharga dari kedisiplinan yang diterapkan.

Selanjutnya, hasil wawancara dengan guru Pendidikan Agama Islam di MA Al-Ikhlas yaitu sebagai berikut:

---

<sup>31</sup>Ikhsan Heriyadi, Guru MA Nurussalam, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

“Dia orangnya tepat waktu dan juga disiplin dalam menjalankan tugasnya. Beberapa kali Beliau juga memberikan solusi yang menurut saya sangat jitu untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran.”<sup>32</sup>

Efektivitas serta profesionalitas kerja salah satunya akan dapat terlihat dari bagaimana seseorang tersebut menghargai waktu dan kedisiplinan. Sikap ini bukan hanya menunjukkan perilaku dan sikap seseorang tersebut, namun dapat juga dijadikan tolak ukur dalam menilai kemampuan mengatur waktu dan dirinya. Dalam hal ini kedisiplinan adalah sikap yang harus dimiliki oleh setiap pengawas Madrasah dalam melaksanakan proses ke pengawasannya.

Selain harus memiliki kedisiplinan serta ketepatan waktu dalam melaksanakan tugasnya, pengawas juga disarankan untuk memiliki kemampuan problem solving khususnya dalam hal seluruh proses pembelajaran. Dalam melaksanakan tugas mengajarnya, guru pasti mengalami Banyak permasalahan yang disebabkan oleh berbagai faktor. Oleh karena itu, pengawas Madrasah harus memiliki kecerdasan serta inovasi dalam merumuskan solusi dari setiap permasalahan yang dihadapi oleh guru.

Kemampuan pengawas dalam merumuskan solusi dari permasalahan guru dalam proses belajar mengajar diutarakan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

---

<sup>32</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara Selasa, 19 Juni 2018.

“Pengawas datang secara rutin ke madrasah kami. biasa pagi sudah datang. lalu Beliau melaksanakan observasi, keliling-keliling madrasah, melihat Bagaimana guru mengajar, bertanya-tanya kepada para staf mengenai perkembangan madrasah dan juga ada masalah apa selama ini. nanti hasil itu juga di perbincangkan kepada saya kepala madrasah agar kami menemukan. temu untuk solusi yang tepat.”<sup>33</sup>

Pernyataan ini menjelaskan bahwa kemampuan pengawas dalam mengatur waktu atau jadwal kunjungannya ke tiap Madrasah sangatlah penting karena keterbatasan jumlah pengawas. Dengan adanya pengaturan waktu dan diri yang baik walaupun dengan keterbatasan jumlah yang dimiliki oleh pengawas namun kinerja guru dan kualitas pembelajaran di Madrasah akan tetap dapat dikontrol dengan maksimal

Beberapa pernyataan hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa kedisiplinan dan komitmen yang dimiliki oleh pengawas dalam menjalankan tugasnya di Madrasah MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komerling Ulu Timur sudah sangat baik. Pengawas telah menunjukkan komitmen yang tinggi serta dapat merumuskan dan bekerja sama dalam proses *problem solving* dari seluruh permasalahan yang dihadapi oleh madrasah.

Selain itu pengawas juga harus dapat menjaga keharmonisan hubungan antara pengawas dan anggota madrasah lainnya. Pengawas Madrasah MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komerling Ulu Timur

---

<sup>33</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

juga memiliki kemampuan komunikasi dan pengelolaan hubungan yang baik dengan guru dan warga madrasah lainnya. Hal yang diketahui dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Pengawas kami sangat pintar dalam berkomunikasi. Beliau sangat ramah kepada kami dalam proses penilaian. Saya tidak pernah dimarahi atau di salah salah kan atas apa yang saya kerjakan, selalu menghargai ide yang kita miliki sehingga kita merasa nyaman menjalankan proses penilaian.”<sup>34</sup>

Dari pernyataan ini, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh pengawas sangatlah penting khususnya dalam menjalankan proses pengawasan dan penilaian kinerja guru. Menilai kinerja seseorang merupakan hal yang dapat dikatakan sensitif. Permasalahan bisa saja muncul apabila pengawas tidak bisa mengkomunikasikan hasil penilaian Nya serta kepengawasan Nya kepada guru bahkan mungkin dapat terjadi adanya kesalahpahaman antara guru dan pengawas. Untuk itu diperlukan kemampuan komunikasi yang baik dari seorang pengawas dalam melaksanakan tugasnya.

Kemampuan komunikasi merupakan sebuah strategi dalam menyampaikan sesuatu agar dapat tersampaikan apa yang seharusnya disampaikan. Setiap orang khususnya pengawas pasti memiliki strategi tersendiri dalam berkomunikasi. Hal ini penting untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam proses pengawasan. Dari perspektif guru pengawas yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik akan lebih

---

<sup>34</sup>ZainudinS.Pd.I,Guru MA Nurul Huda, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

disukai serta mendapatkan respon yang lebih baik daripada pengawas yang kurang berkomunikasi. Oleh karena itu, pengawas harus memiliki strategi strategi komunikasi yang baik agar pelaksanaan proses pe-ngawasan dapat berjalan dengan lancar.

Pentingnya kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh pengawas juga disampaikan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Enak beliau sangat enak diajak ngobrol walaupun ngobrolnya pun juga di luar dari urusan madrasah. Beliau juga mengawasi kita di kelas dan juga selalu memberikan nasehat untuk kita untuk selalu menjaga hubungan baik keakraban dan kesatuan dari guru dan seluruh warga madrasah lainnya.”<sup>35</sup>

Komunikasi dan hubungan yang baik antara pengawas, kepala madrasah sama guru, staf dan seluruh warga madrasah lainnya akan sangat berpengaruh dalam proses peningkatan mutu pendidikan di Madrasah. Selain memerlukan komitmen, kedisiplinan komunikasi dan keharmonisan hubungan, seorang pengawas pembelajaran harus juga cerdas dalam memberikan terobosan baru untuk meningkatkan mutu madrasah binaannya.

Kemampuan pengawas dalam memberikan saran atas permasalahan yang dihadapi oleh guru dalam proses pendidikan juga merupakan hal yang esensial dalam proses pengawasan di Madrasah. pengawas bukan hanya memiliki tugas untuk menilai guru tapi juga

---

<sup>35</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara Selasa, 19 Juni 2018.



memberikan jalan keluar serta bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran di Madrasah.

Dalam hal ini pengawas Madrasah MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komering Ulu Timur juga telah menunjukkan kinerja yang baik khususnya dalam memberikan solusi atas permasalahan Madrasah. Hal ini dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Saran yang diajukan oleh pengawas biasanya cukup baik dan cukup tepat untuk mengatasi permasalahan kami. walaupun sesekali kami juga punya ide sendiri, tapi saya rasa tidak salah melakukan trial and error contoh upaya perkembangan pendidikan di Indonesia.”<sup>36</sup>

Pernyataan ini menggambarkan bahwa saran yang diutarakan oleh pengawas kepada guru pada dasarnya sudah dapat memberikan gambaran solusi dari permasalahan yang dihadapi PT namun kebanyakan dari guru masih lebih memilih untuk menentukan langkah atau strategi mengatasi permasalahan tersebut yang diambil dari ide atau pendapat diri sendiri.

Pengambilan keputusan yang dilaksanakan oleh guru dalam menghadapi setiap permasalahan dalam proses belajar mengajar lebih condong untuk memilih dan mempertimbangkan solusi Berdasarkan pengalaman serta pandangan diri sendiri. Keterlibatan dan keikutsertaan pengawas dalam menentukan arah kebijakan serta perbaikan proses pembelajaran masih dapat dikategorikan kurang baik. Hal ini tentu saja menjadikan catatan khusus dalam proses pengawasan. Guru seharusnya

---

<sup>36</sup>H. Daerobi, M.Pd.I, Guru MA Al-Ikhas, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

menjadikan pertimbangan yang diberikan oleh pengawas Sebagai bahan pertimbangan utama karena apa yang disampaikan oleh pengawas dapat dikatakan merupakan sebuah rekomendasi yang diberikan oleh ahli sehingga patut untuk dipertimbangkan lebih utama.

Keengganan guru dalam melaksanakan apa yang telah disarankan atau direkomendasikan oleh pengawas juga diungkapkan dalam wawancara penelitian yang lain yakni sebagai berikut:

“Ide-ide yang diajukan oleh pengawas dalam meningkatkan proses pendidikan di kelas menurut saya sudah baik pengawas. *Kan* diseleksi dan memiliki kemampuan yang sangat baik dalam hal penilaian. Maka akan sangat sulit untuk menutupi hal-hal yang terjadi di madrasah kita”<sup>37</sup>

Beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan dari guru untuk tidak terlalu menggunakan saran dan himbauan dari pengawas dalam menentukan kebijakan dan penyelesaian permasalahan di kelas adalah kepercayaan guru bahwa gurulah yang memiliki pengetahuan lebih mengenai kondisi madrasah, kurang percayanya guru terhadap kinerja dan kemampuan pengawas, dan beberapa kemungkinan alasan lainnya yang lebih mengarah pada urusan pribadi Madrasah, misalnya permasalahan mengenai hubungan antar-Madrasah dengan yayasan dan sebagainya.

Hasil wawancara ini mengemukakan bahwa pengawas Madrasah MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komerling Ulu Timur bekerja dengan sangat baik dan juga memberikan solusi yang tepat dalam proses

---

<sup>37</sup>Karjono, S.Pd, Guru MA Al Ikhlas, wawancaraSelasa, 19 Juni 2018.

pengawasan di Madrasah MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komerling Ulu Timur. Selain itu, pengawas juga memberikan kebebasan bagi guru untuk menyalurkan ide dan gagasan mereka dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

### 3. Pelaksanaan Pengawasan Madrasah Aliyah dengan Akreditasi C

Hal pertama yang menjadi kawasan pelaksanaan pengawasan adalah mengenai kualitas program pengawasan yang dilaksanakan di Madrasah. Dalam hal ini hasil dari wawancara penelitian mengungkapkan sebagai berikut:

“Pengawas kinerja nya bagus kok secara rutin Ayo ke madrasah untuk mengadakan observasi kelas kemudian juga menanyakan hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan pembelajaran misalnya mana RPP kita, mana silabusnya, Apa masalah yang dihadapi ketika mengajar dan seterusnya. Emang tegang ketika beliau misalnya membawa kertas buat catatan untuk menilai kita tapi memang itulah tugasnya pengawas jadinya ya kita terima”<sup>38</sup>

Pernyataan ini menerangkan secara jelas bahwa kinerja pengawas di Madrasah yg dapat dikategorikan cukup baik. Pengawas telah menunjukkan kinerja yang cukup baik khususnya dalam pelaksanaan program pengawasan. Adanya tanya jawab mengenai permasalahan yang terjadi di Madrasah juga menjadi fokus dari kinerja pengawas di Madrasah ini.

---

<sup>38</sup> Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Rabu, 20 Juni 2018.

Penemuan lainnya dengan wawancara ini adalah adanya rasa ketegangan dari para guru dalam merespon proses pengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas. Hari ini wajar terjadi karena dalam proses penilaian seseorang pasti merasa tertekan dan kurang bebas dalam melaksanakan kinerjanya. Hal inilah yang terjadi diantara pengawas dan guru. Oleh karena itu, pengawas harus dapat membungkus proses pengawasan dan penilaian dalam proses yang lebih komunikatif untuk mengurangi ketegangan guru dalam proses pengawasan.

Pernyataan wawancara lainnya yang tidak jauh berbeda juga diungkapkan sebagai berikut:

“Kinerjanya bagus di madrasah kita ini, pengawas minimal seminggu sekali datang ke madrasah untuk mengawasi guru-guru dan seluruh proses pembelajaran. Pengawas juga selalu berpindah-pindah kepada kepala madrasah dan secara periodik juga mengumumkan atau mengutarakan hasil dari penilaiannya kepada kami.”<sup>39</sup>

Pengawas Madrasah ini menunjukkan kinerja yang baik khususnya dalam manajemen waktu. Selain itu hasil dari proses pengawasan dan penilaian juga disampaikan secara terbuka oleh pengawas terhadap guru dan kepala madrasah Sebagai bahan pertimbangan pada perbaikan mutu pendidikan di Madrasah ke depan.

---

<sup>39</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Senin, 25 Juni 2018.

Permasalahan yang terjadi pada proses pelaksanaan pengawasan adalah ketidakseimbangan antara jumlah pengawas dan jumlah Madrasah binaan. Hal ini disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Setiap hari kami memiliki jadwal untuk ke madrasah-madrasah yang menjadi bimbingan kami untuk melaksanakan proses pengawasan. Memang tidak mudah ya Misalnya saya mengawasi ada 13 madrasah atau Madrasah. Membagi jadwalnya memang sangat sulit dan memang hampir setiap hari berangkat karena harus membagi jadwal tapi kami sangat usahakan agar nantinya pengawasan lebih banyak lagi agar kita lebih bisa kondusif. Kak madrasah-madrasah yang benar-benar membutuhkan kita di hati. Selain itu, kita juga melaksanakan seluruh proses penilaian seperti standar yang ada dan tidak menjalankan proses pembinaan dan pendampingan guru baik dalam proses persiapan sampai pada evaluasi pembelajaran.”<sup>40</sup>

Kemampuan pengawas dalam manajemen waktu sangatlah dibutuhkan khususnya untuk meminimalisasi permasalahan yang terjadi akibat minimnya jumlah pengawas. Selain itu pengetahuan pengawas mengenai seluruh proses pembelajaran mulai dari awal sampai pada tahap evaluasi juga harus lebih diutamakan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang mengurus anak didik yang tidak sedikit pastinya akan menemui banyak permasalahan. Oleh karena itu, guru membutuhkan

---

<sup>40</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Selasa, 26 Juni 2018.

adanya pengawas yang dapat menjadi penasehat serta pihak yang membantu dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan.

Data ini menyimpulkan bahwa kinerja pengawas di madrasah MA Miftahul Huda dan MA Nurul Chalik Ogan Komering Ulu Timur dapat dikatakan sangat baik dan sesuai dengan standar yang ada pengawas telah berupaya untuk meningkatkan kinerja guru dengan melaksanakan observasi kelas dan juga wawancara langsung terhadap keseluruhan proses pembelajaran dan juga bekerja sama dengan kepala madrasah dalam melaksanakan proses pengawasan.

Pengawas juga harus memiliki kemampuan yang sangat baik dalam hal akademisi teori dan praktek pembelajaran Sehingga nantinya saran dan kritik dari pengawas akan dapat langsung dipakai secara tepat oleh guru dalam pembelajaran di kelas. Hal ini disampaikan dalam wawancara kepada pengawas sebagai berikut:

“Kami tentu saja memiliki pengalaman dalam bidang pembelajaran di madrasah sebelum kita menjadi pengawas. Kita juga memiliki forum diskusi pengawas yang selalu kita jadikan sebagai sarana untuk mendiskusikan berapa strategi strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang ada di madrasah atau madrasah yang kami bina. Jadi, saran-saran yang kami sampaikan ke madrasah sudah merupakan

kumpulan dari saran-saran para profesional yang menurut kami cukup tepat untuk diaplikasikan di madrasah.”<sup>41</sup>

Pernyataan ini memberikan gambaran bahwa pengawas Madrasah ini sudah cukup memiliki kemampuan serta pengetahuan yang baik dalam setiap proses pembelajaran. Pengawas dalam menjalankan pekerjaannya tentu saja telah memiliki kualifikasi yang baik yang telah dipilih dari dan yang ahli pendidikan serta telah mendapatkan pelatihan dalam hal profesionalitas sebagai seorang pengawas.

Saran dan masukan yang diberikan oleh pengawas merupakan rumusan yang cukup efektif untuk menghadapi permasalahan yang dialami oleh guru dalam proses pembelajaran. Walaupun setiap madrasah memiliki permasalahan yang berbeda tergantung dari berbagai faktor dan kondisi Madrasah tersebut, namun pola permasalahan yang dihadapi tiap madrasah tidak terlalu jauh berbeda sehingga solusi yang dirumuskan pun dapat diambil cara lebih efektif.

Saran dan masukan yang dirumuskan oleh pengawas harus dapat memberikan jalan keluar dari permasalahan pendidikan secara efektif. Hal ini disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Memang pengawas madrasah selalu memberikan saran kepada kami untuk meningkatkan kinerja kami dalam mengajar kita walaupun memang apa yang disampaikan itu benar dan harus dilakukan, untuk melak-

---

<sup>41</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Selasa, 26 Juni 2018.

sanakannya memang sangat sulit terhubung karena permasalahan yang ada di madrasah juga cukup kompleks.<sup>»42</sup>

Walaupun kemampuan pengawas sudah cukup baik dan saran serta masukan yang diberikan juga sudah cukup efektif namun guru madrasah ini cenderung tidak menerapkan saran tersebut. Lebih cenderung untuk memutuskan sesuatu berdasarkan pengalaman pribadi serta pengetahuannya dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi.

Pernyataan yang tidak jauh berbeda juga diutarakan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Pengawas pasti memberikan ide-idenya *ya* setelah mendengarkan permasalahan yang kita ungkapkan Kepada beliau. bukan hanya ide atau saran melainkan mengapa sering juga memotivasi kita untuk meningkatkan inovasi dan kreativitas kita dalam pembelajaran. *Ya* ada yang kita lakukan tapi *ya* ada yang tidak kita lakukan tergantung dari kenyataan di lapangan.”<sup>»43</sup>

Dari keterangan ini dapat diambil kesimpulan bahwa pengawas pada dasarnya sudah memberikan saran atau ide gagasan dalam pengembangan mutu Madrasah secara tepat. Namun respon dari guru dalam melaksanakan apa yang telah dirumuskan masih dapat diperdebatkan Karena tidak semua apa yang diputuskan itu dilaksanakan oleh guru. Hal ini mengingat guru itulah yang mengetahui secara langsung perkembangan

---

<sup>42</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Rabu, 20 Juni 2018.

<sup>43</sup>SarmanS.Pd.I, Guru PAI MA Nurussalam, wawancara, Senin, 25 Juni 2018.



siswa sehingga mereka memiliki hak untuk melakukan yang terbaik bagi anak didik mereka.

Kemauan dan respon guru dalam melaksanakan nasehat atau saran yang disampaikan oleh pengawas di Madrasah MA Miftahul Huda dan MA Nurul Chalik Ogan Komering Ulu Timur memang masih dapat dikategorikan kurang. Hal ini juga disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Sejujurnya tidak semua apa yang disampaikan oleh pengawas itu kami laksanakan. Kami sebagai guru memiliki kebebasan untuk menentukan apa yang terbaik bagi anak didik kami. Kalau kami rasa apa yang diputuskan oleh pengawas itu baik dan bisa dilakukan, maka akan kita lakukan. Tapi kalau tidak memungkinkan untuk dilaksanakan, mau tidak mau kami akan mencari langkah lain yang mungkin tepat atau mungkin melaksanakan uji coba agar pembelajaran dapat terus ditingkatkan.”<sup>44</sup>

Selain respon dari guru dalam melaksanakan saran pengembangan yang disampaikan oleh pengawas, komitmen pengawas dalam melaksanakan tugasnya juga menjadi sorotan dalam ukuran kinerja pengawas Madrasah. Mengenai komitmen yang dimiliki oleh pengawas dalam menjalankan tugasnya, data penelitian menemukan sebagai berikut:

“Saya rasa semangat dan komitmen dari pengawas itu sudah sangat bagus. terbukti dengan kedatangan dan kehadiran beliau di rapat rapat dan kedisiplinan beliau untuk meluangkan waktunya untuk datang ke madrasah

---

<sup>44</sup>Karjono, S.Pd, Guru MA Al-Ikhlas, wawancara, Rabu, 20 Juni 2018.

ia dapat membuktikan komitmen dari pengawas. Selain itu pengawas juga senang mendengarkan cerita-cerita yang kami sampaikan baik itu berhubungan dengan pembelajaran maupun di luar dari pembelajaran.”<sup>45</sup>

Kualitas kinerja pengawas bukan hanya terlihat dari bagaimana pengawas tersebut melaksanakan setiap tahapan proses pengawasan namun juga terlihat dari komitmen serta semangat dalam bekerja. Komitmen dan semangat inilah yang dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi guru dalam meningkatkan kinerjanya.

Walaupun komitmen dan semangat guru tidak dapat diukur dengan jelas, namun keduanya merupakan faktor penentu utama untuk meningkatkan motivasi guru. Pengawas bukan hanya menjadi seorang penilai semata namun juga merupakan figur yang harus memberikan contoh kepada guru dalam hal kinerja dan profesionalitas.

Komitmen dan semangat kerja yang ditunjukkan oleh pengawas madrasah ini juga diungkapkan dalam wawancara penelitian oleh seorang guru sebagai berikut:

“Kalau dari dalamnya Saya tidak tahu ya tapi kalau dari luarnya yang saya perhatikan komitmen pengawas sudah baik kinerjanya pun baik semangatnya pun baik. Beliau juga sangat disiplin dalam melaksanakan tugasnya dan rela mengorbankan waktunya untuk datang ke madrasah. Selain itu juga pengawas juga sangat baik dalam menjalin komunikasi pada kita di samping juga melaksanakan tugas pengawasan. *Ya* sesuai

---

<sup>45</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Senin, 25 Juni 2018.

dengan kondisinya *lah*. Kalau misalnya waktu proses penilaian kita serius, tapi jika sudah selesai *ya* kita ngobrol bareng.”<sup>46</sup>

Wawancara ini dapat menjelaskan bahwa pengawas Madrasah memiliki komitmen yang sangat baik dalam melaksanakan tugas kepengawasannya. Selain itu pengawas juga memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam menjalin hubungan terhadap seluruh anggota madrasah. Sebagai seorang profesional pengawas harus dapat menjadi contoh sebagai tokoh yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesionalisme terhadap tugasnya agar pengawas tidak hanya menilai guru secara langsung melainkan juga menjadi contoh yang dapat ditiru oleh para guru.

Pengawas juga harus selalu menjaga keharmonisan hubungan antarpengawas kepala madrasah guru serta anggota madrasah lainnya, khususnya dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara terus-menerus. Pengawas harus mengedepankan usaha peningkatan keharmonisan dan komunikasi yang baik terutama antara pengawas itu sendiri dan guru yang diawasi. Dengan adanya hubungan baik tersebut maka proses pengawasan akan dapat dilaksanakan dengan lebih lancar.

Mengenai keharmonisan hubungan pengawasan dengan anggota yang lainnya hasil wawancara mengemukakan sebagai berikut:

“Menurut kami pengawas sudah sangat baik *ya* dalam menjaga hubungan terhadap kami guru agar kami tidak segan-segan dalam mengutarakan apa

---

<sup>46</sup>Iksan Heriyadi, Guru MA Nurussalam, wawancara, Rabu, 20 Juni 2018.

yang menjadi uneg-uneg kita dalam pembelajaran detik. Selain itu pengawas pun juga sangat baik berkomunikasi dengan kepala madrasah dan para para staf madrasah sehingga seluruh pelaksanaan pendidikan yang ada di madrasah dapat dideskripsikan dan dapat diketahui secara lebih jelas tanpa ada yang ditutup-tutupi.”<sup>47</sup>

Hubungan baik yang dijalin antara pengawas dan guru akan dapat menjadikan proses pengawasan dan penilaian menjadi lebih efektif dan tepat sasaran. Tujuan dari penilaian dan pengawasan adalah peningkatan kinerja guru secara keseluruhan. Namun adanya konteks penilaian akan dapat membuat ketegangan hubungan tersebut. Oleh karena itu penting bagi pengawas untuk lebih dapat mengkomunikasikan secara ringan seluruh proses pengawasan agar guru dapat lebih leluasa dalam menyampaikan dan merespon proses pengawasan.

Hal yang serupa juga disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Untuk pengawas madrasah kita itu orangnya memang sangat serius kalau ada proses penilaian. Tapi kalau sudah selesai proses penilaian itu Cuma biasanya beliau senang ngobrol dan bercanda kepada seluruh guru atau kepala madrasah dan siapapun yang ada di madrasah. Beliau sangat baik dalam berkomunikasi dengan kami sehingga kami pun juga tidak segan-

---

<sup>47</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Rabu, 20 Juni 2018.

segitu untuk mengutarakan permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran”<sup>48</sup>

Keterangan ini menyimpulkan peran serta pengawas bukan hanya dalam menilai dan mengevaluasi, melainkan juga sebagai seorang partner kerja sama dalam merumuskan pembelajaran yang lebih efektif. Kemampuan pengawas dalam berinteraksi dan beradaptasi dengan setiap guru yang berbeda akan dapat menciptakan suasana keterbukaan dan kedekatan yang akan saling menguntungkan seluruh pihak.

Bila seorang pengawas tidak memiliki kemampuan komunikasi yang baik, maka pelaksanaan proses pengawasan akan terkesan kaku, tidak terluca bahkan mungkin guru akan sulit untuk bersikap terus terang dalam menyampaikan. Jawaban dari pertanyaan yang disampaikan oleh pengawas. Hari ini juga disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Kami sangat berusaha dengan sungguh-sungguh dalam hal menjaga hubungan dan komunikasi yang baik dengan seluruh pihak madrasah bahkan juga pihak di luar madrasah. Karena yang kami percaya bahwa kunci dari pelaksanaan pengawasan ini sukses tidaknya adalah dari bagaimana cara kami mengkomunikasikan proses penilaian dan hasilnya terhadap madrasah tersebut.”<sup>49</sup>

Dari pernyataan ini, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pengawas dalam menjaga hubungan baik terhadap seluruh warga madrasah. di luar madrasah dapat dikatakan berjalan dengan lancar.

---

<sup>48</sup>Abdul Kadir, S.Pd, MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Senin, 25 Juni 2018.

<sup>49</sup>Ali Fauzi, BA, Guru MA Nurul Huda, wawancara, Selasa, 26 Juni 2018.

Pengawas setelah berhasil menjadikan proses pengawasan menjadi lebih komunikatif sehingga dapat menghindari adanya ketegangan dalam proses penilaian serta membantu dalam mengurangi adanya pernyataan yang tidak jujur. Hal ini Tentu saja sangat penting untuk menjaga agar hasil penilaian menjadi sangat akurat.

#### **4. Pelaksanaan Pengawasan Madrasah Aliyah yang Belum Terakreditasi**

Hasil penelitian ini mengenai pelaksanaan program pengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah MANurul Fattah dan MA Darul Hikmah Ogan Komerang Ulu Timur dapat digambarkan dari wawancara sebagai berikut:

“Di Madrasah MA Mambaul Ulum ini kinerja pengawas sangat baik, sabar membimbing kami, tidak sungkan-sungkan datang langsung ke kelas dan mengawasi kegiatan pembelajaran lalu setelah kami mengajar beliau selalu bertanya mengenai permasalahan yang dihadapi ketika kami mengajar. Beliau suka sekali menanyakan bagaimana persiapan pembelajaran seperti RPP, silabusnya dan sebagainya.”<sup>50</sup>

Pernyataan ini menggambarkan kinerja pengawas di Madrasah Aliyah Mambaul ulum yang telah menunjukkan keseriusan serta kualitas kerja yang cukup baik. Pengawas juga telah melaksanakan kegiatan kunjungan kelas serta memeriksa ketersediaan guru dalam melaksanakan proses pengajaran.

---

<sup>50</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

Kinerja guru yang diawasi dan dinilai oleh pengawas Madrasah bukan hanya dalam hal persiapan saja, namun juga seluruh proses Pelaksanaan serta evaluasi yang dilaksanakan oleh guru. Hal ini disampaikan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Yang biasanya dilakukan oleh pengawas adalah observasi kelas, berkeliling-keliling kelas serta berkomunikasi kepada guru-guru terutama guru Pendidikan Agama Islam untuk mengetahui situasi kondisi yang terjadi serta permasalahan yang dihadapi.”<sup>51</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat digaris bawahi bahwa Pengawas Madrasah memiliki peran yang strategis dalam proses pendidikan yang bermutu di madrasah. Dalam konteks ini peran Pengawas Madrasah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut pengawasan yang harus dilakukan secara berkesinambungan.

Peran Pengawas Madrasah dalam pembinaan setidaknya sebagai teladan bagi tenaga pendidik di madrasah dan rekan kerja yang serasi dengan pihak madrasah dalam memajukan madrasah binaannya. Peran pengawasan tersebut dilaksanakan dengan pendekatan supervisi yang bersifat ilmiah, klinis, manusiawi, kolaboratif, artistik, interpretatif, dan berbasis kondisi sosial budaya.

Lebih lanjut wawancara dengan guru Pendidikan Agama Islam MA Al-Ikhlas yaitu sebagai berikut:

---

<sup>51</sup>Bustomi, S.Pd.I, Guru MA Al-Ikhlas, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

“Saya rasa sudah baik mengenai kinerja pengawas, pengawas juga memberikan saran-saran dan solusi sehingga pembelajaran kami dapat lebih ditingkatkan. Kami dapat hal-hal yang baru dari pengawas.”<sup>52</sup>

Berdasarkan kutipan wawancara tersebut diketahui bahwa pengawas telah melaksanakan tugas kepengawasan dengan baik, terbukti dengan adanya bimbingan berkelanjutan dengan pemberian saran dan solusi atas permasalahan yang sedang dihadapi oleh guru. Pendapat ini dikuatkan oleh hasil wawancara dengan pengawas MA Al-Ikhlas yaitu sebagai berikut:

“Kaitannya dengan kinerja pengawas dan kerjasama terhadap kepala madrasah. Pengawas bekerja dengan baik menurut saya kemudian dapat bekerjasama dengan saya sebagai kepala madrasah dalam proses pengawasan.”<sup>53</sup>

Pernyataan ini menjelaskan bahwa kinerja pengawas dalam melaksanakan tugas kepengawasannya di Madrasah MANurul Fattah dan MA Darul Hikmah Ogan Komering Ulu Timur dapat dikategorikan cukup baik sesuai dengan standar kinerja yang ada. Kedisiplinan pengawas juga cukup baik dalam melaksanakan dan membagi tugasnya dengan madrasah-madrasah lainnya.

Kedisiplinan dan ketepatan waktu melaksanakan tugas adalah merupakan salah satu ciri dari sikap profesionalisme yang dimiliki baik oleh guru maupun dalam hal ini pengawas seharusnya menjadi

---

<sup>52</sup>Khairul Anwar, S.Pd.I, Guru MAN 1 Gumawang, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

<sup>53</sup>Salahudin, S.HI, Guru MA Nurussalam, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.



contohnya dalam hal ini pengawas seharusnya menjadi contoh dari manajemen waktu yang baik sehingga adanya proses evaluasi bukan hanya di atas kertas semata namun juga dijadikan sebuah proses teladan bagi Madrasah. Hal ini dikemukakan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Beliau disiplin, tepat waktu jika ada undangan selalu datang, dan juga menyukai kedisiplinan. Saya suka dengan beliau karena beliau juga terlihat sangat bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dan juga sangat peka terhadap permasalahan permasalahan yang timbul dalam pembelajaran kita.”<sup>54</sup>

Sebagai salah satu indikator sikap profesionalisme dalam bekerja ketepatan waktu serta kedisiplinan patut untuk ditekankan untuk dimiliki oleh setiap lapisan anggota madrasah. Kedisiplinan dan ketepatan waktu dapat dilihat dari observasi secara langsung sehingga memudahkan bagi guru dan pengawas untuk saling mengukur dan menjadikannya sebagai referensi dalam menjalankan tugas.

Hal ini menjadi poin penting karena kedisiplinan pengawas dalam melaksanakan tugasnya harus menjadi pelopor dalam melaksanakan inovasi pendidikan binaannya. Kedisiplinan mutlak adanya, karena dengan kedisiplinan beban kerja yang diemban sebagai pengawas dapat dilaksanakan dengan baik. Karena kedisiplinan adalah modal utama untuk meraih keberhasilan, dengan disiplin seseorang akan terbiasa dengan hal-hal yang membuat dirinya bisa berkembang, mengerjakan sesuatu tepat

---

<sup>54</sup>Zainudin, S.Pd.I, Guru Guru MA Nurul Huda, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

pada waktunya dan mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Membangun pendidikan perlu di mulai dari disiplin, disiplin yang diterapkan akan mendapatkan manfaat yang sangat berharga dari kedisiplinan yang di terapkan.

Selanjutnya, hasil wawancara dengan guru Pendidikan Agama Islam di MA Al-Ikhlas yaitu sebagai berikut:

“Beliau selalu memakai seragam yang rapi, Dia orangnya tepat waktu dan juga disiplin dalam menjalankan tugasnya.”<sup>55</sup>

Efektivitas serta profesionalitas kerja salah satunya akan dapat terlihat dari bagaimana seseorang tersebut menghargai waktu dan kedisiplinan. Sikap ini bukan hanya menunjukkan perilaku dan sikap seseorang tersebut, namun dapat juga dijadikan tolak ukur dalam menilai kemampuan mengatur waktu dan dirinya. Dalam hal ini kedisiplinan adalah sikap yang harus dimiliki oleh setiap pengawas Madrasah dalam melaksanakan proses ke pengawasannya.

Selain harus memiliki kedisiplinan serta ketepatan waktu dalam melaksanakan tugasnya, pengawas juga disarankan untuk memiliki kemampuan problem solving khususnya dalam hal seluruh proses pembelajaran. Dalam melaksanakan tugas mengajarnya, guru pasti mengalami Banyak permasalahan yang disebabkan oleh berbagai faktor. Oleh karena itu, pengawas Madrasah harus memiliki kecerdasan serta

---

<sup>55</sup>Ali Fauzi, BA, Guru Guru MA Nurul Huda, wawancara Selasa, 19 Juni 2018.

inovasi dalam merumuskan solusi dari setiap permasalahan yang dihadapi oleh guru.

Kemampuan pengawas dalam mengatur waktu atau jadwal kunjungannya ke tiap Madrasah sangatlah penting karena keterbatasan jumlah pengawas. Dengan adanya pengaturan waktu dan diri yang baik walaupun dengan keterbatasan jumlah yang dimiliki oleh pengawas namun kinerja guru dan kualitas pembelajaran di Madrasah akan tetap dapat dikontrol dengan maksimal.

Beberapa pernyataan hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa kedisiplinan dan komitmen yang dimiliki oleh pengawas dalam menjalankan tugasnya di Madrasah MANurul Fattah dan MA Darul Hikmah Ogan Komering Ulu Timur sudah sangat baik. Pengawas telah menunjukkan komitmen yang tinggi serta dapat merumuskan dan bekerjasama dalam proses problem solving dari seluruh permasalahan yang dihadapi oleh madrasah.

Selain itu pengawas juga harus dapat menjaga keharmonisan hubungan antara pengawas dan anggota madrasah lainnya. Pengawas Madrasah MA Mambaul Ulum dan MA Nurul Hikmah Ogan Komering Ulu Timur juga memiliki kemampuan komunikasi dan pengelolaan hubungan yang baik dengan guru dan warga madrasah lainnya. Hal yang diketahui dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Beliau sangat ramah kepada kami dalam proses penilaian sehingga kita merasa nyaman menjalankan proses penilaian.”<sup>56</sup>

Dari pernyataan ini, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh pengawas sangatlah penting khususnya dalam menjalankan proses pengawasan dan penilaian kinerja guru. Menilai kinerja seseorang merupakan hal yang dapat dikatakan sensitif. Permasalahan bisa saja muncul apabila pengawas tidak bisa mengkomunikasikan hasil penilaiannya serta kepengawasannya kepada guru bahkan mungkin dapat terjadi adanya kesalahpahaman antara guru dan pengawas. Untuk itu diperlukan kemampuan komunikasi yang baik dari seorang pengawas dalam melaksanakan tugasnya.

Kemampuan komunikasi merupakan sebuah strategi dalam menyampaikan sesuatu agar dapat tersampaikan apa yang seharusnya disampaikan. Setiap orang khususnya pengawas pasti memiliki strategi tersendiri dalam berkomunikasi. Hal ini penting untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam proses pengawasan. Dari perspektif guru pengawas yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik akan lebih disukai serta mendapatkan respon yang lebih baik daripada pengawas yang kurang berkomunikasi. Oleh karena itu, pengawas harus memiliki strategi komunikasi yang baik agar pelaksanaan proses pengawasan dapat berjalan dengan lancar.

---

<sup>56</sup>Siti Istiqomah, S.Pd.I, Guru MA Al-Ikhlash, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

Pentingnya kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh pengawas juga disampaikan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Enak. Beliau sangat enak diajak ngobrol walaupun ngobrolnya pun juga di luar dari urusan madrasah. Beliau juga mengawasi kita di kelas dan juga selalu memberikan nasehat untuk kita untuk selalu menjaga hubungan baik keakraban dan kesatuan dari guru dan seluruh warga madrasah lainnya.”<sup>57</sup>

Komunikasi dan hubungan yang baik antara pengawas, kepala madrasah sama guru, staf dan seluruh warga madrasah lainnya akan sangat berpengaruh dalam proses peningkatan mutu pendidikan di Madrasah. Selain memerlukan komitmen, kedisiplinan komunikasi, dan keharmonisan hubungan seorang pengawas pembelajaran harus juga cerdas dalam memberikan terobosan baru untuk meningkatkan mutu madrasah binaannya.

Kemampuan pengawas dalam memberikan saran atas permasalahan yang dihadapi oleh guru dalam proses pendidikan juga merupakan hal yang esensial dalam proses pengawasan di Madrasah. Pengawas bukan hanya memiliki tugas untuk menilai guru tapi juga memberikan jalan keluar serta bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran di Madrasah.

Hasil wawancara ini mengemukakan bahwa pengawas Madrasah MA Mambaul Ulum dan MA Darul Hikmah Ogan Komering Ulu Timur bekerja dengan sangat baik dan juga memberikan solusi yang tepat dalam

---

<sup>57</sup>Karjono, S.Pd, Guru MA Al-Ikhlas, wawancara Selasa, 19 Juni 2018.

proses pengawasan di Madrasah MA Mambaul Ulum dan MA Darul Hikmah Ogan Komering Ulu Timur.

## **B. Dimensi Prestasi Kerja**

### **1. Prestasi Kerja Pengawas Madrasah Aliyah dengan Akreditasi A**

Pelaksanaan pengawasan oleh pengawas Madrasah tidak hanya berhubungan dan berpengaruh langsung terhadap kinerja guru dalam proses mengajar, namun adanya pengawas juga akan dapat mendorong peningkatan kinerja kepala madrasah menuju arah yang lebih baik. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab yang sangat luas dan menyeluruh terhadap proses pendidikan di Madrasah. Oleh karena itu, adanya pengawas akan dapat membantu meringankan beban kerja kepala madrasah serta mengefektifkan proses pengawasan menjadi lebih baik lagi.

Wawancara terhadap kepala MAN 1 Gumawang dan MA Nurussalam Ogan Komering Ulu Timur mengenai adanya efek langsung dari pengawasan terhadap kinerja kepala madrasah dapat dideskripsikan sebagai berikut:.

“Kepala madrasah tentu saja akan lebih mengoptimalkan kinerja nya ketika ada pengawas yang datang. nantinya kalau madrasah saya bekerja sama dengan pengawas untuk melaksanakan proses pengawasan. pengawas hanya dapat melihat dari luarnya saja sehingga nanti takutnya

ada penilaian yang kurang tepat. Oleh karena itu kepala madrasah mendampingi pengawas ketika ada kegiatan pengawasan.”<sup>58</sup>

Kepala madrasah menjadi partner yang paling dekat dan paling efektif oleh para pengawas pendidikan agama Islam dalam menjalankan proses kepengawasan khususnya untuk meningkatkan kinerja guru. Namun kepala madrasah sebenarnya memiliki pendamping yang dapat membantu proses pengorganisasian dan pengawasan secara keseluruhan yakni pengawas Madrasah. Hal ini disampaikan dan wawancara kepala madrasah MAN 1 Gumawang sebagai berikut:

“Ya, kalau saya yang pasti saya dampingi jika ada pengawas datang ke madrasa. *Iya* walaupun tugasnya kepala madrasah mendampingi pengawas dan pengawas itu menilai guru, tapi kalau saya kepala madrasah juga memiliki tugas menilai kinerja pengawas sehingga pengawas tidak bermain-main dalam proses pengawasan.”<sup>59</sup>

Kerjasama antara kepala madrasah dan pengawas madrasah dalam menjalankan proses pengorganisasian dan pengawasan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap pelaksanaan proses pembelajaran di Madrasah.

Kerjasama antara serta kepala madrasah dalam proses pengawasan jika diutarakan oleh pengawas dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Salah satu tugas kita memang membantu kepala madrasah khususnya dalam proses pengorganisasian dan pengawasan kinerja guru. Tapi, jika

<sup>58</sup>KH. Amir, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

<sup>59</sup>Abdul Kadir, s.Pd, MQ,Kepala MadrasahMAN 1 Gumawang, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.

diminta kita membantu dalam hal lainnya kalau dalam menentukan arah kebijakan madrasah kami pun juga selalu dilibatkan oleh pihak madrasah.”<sup>60</sup>

Pernyataan ini menerangkan bahwa tugas pengawas bukan hanya mengawasi guru semata melainkan juga menjadi salah satu pihak yang dapat kebijakan yang diambil oleh madrasah khususnya dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah.

Kualitas proses pembelajaran agama Islam bukan hanya dipengaruhi oleh proses pengawasan namun juga dipengaruhi oleh bagaimana guru tersebut Menindaklanjuti dan menjalankan saran atau nasehat pengawas terhadap peningkatan kinerja guru. Dalam hal ini cuma salah satu guru PAI dalam wawancara penelitian mengungkapkan sebagai berikut:

“Ya bagaimanapun kondisi yang ada di madrasah kalau kita sebagai guru hanya bisa mengungkapkan apa adanya dan juga mengikuti apa yang disarankan oleh pengawas. Kalau bisa diaplikasikan *ya* kita pakai, tapi kalau tidak bisa *ya* kita memakai cara yang lama.”<sup>61</sup>

Pada dasarnya guru memiliki kebebasan untuk mengikuti apa yang disarankan oleh pengawas ataupun tidak. Walaupun memang apa yang diungkapkan pengawas merupakan kumpulan dari pengalaman dan pelatihan yang sudah dilalui oleh karena itu direkomendasikan bagi guru untuk mengikuti apa yang telah di jalankan oleh pengawas.

---

<sup>60</sup>Imron, S.Pd.I, Guru MAN 1 Gumawang, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.

<sup>61</sup>Sarman, S.Pd.I, Guru PAI MA Nurussalam, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.



Sumber wawancara lainnya yakni guru madrasah juga mengemukakan hal yang tidak jauh berbeda sebagai berikut:

“Mohon maaf sebelumnya emang pada dasarnya saya jujur tidak terlalu mengikuti apa yang disarankan oleh pengawas. saya tahu kalau misalnya pengawas memang memiliki pengetahuan serta pengalaman dalam bidang pembelajaran madrasah. Namun setiap madrasah kan memiliki kondisi yang berbeda-beda yang paling tahu adalah kita sebagai guru. Makanya mungkin tidak semua apa yang beliau sarankan sesuai dengan yang di lapangan”.

Setiap Madrasah memang mengalami permasalahan yang berbeda-beda yang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari internal madrasah maupun dari faktor eksternal Madrasah, yakni dari masyarakat itu sendiri. Jalan hari ini guru memiliki kelebihan yakni lebih mengetahui secara riil atau nyata mengenai apa yang terjadi di lapangan. Hal inilah yang mendorong guru untuk lebih memprioritaskan pada pelaksanaan keputusannya sendiri dibandingkan dengan saran dari pengawas.

Saran dari pengawas bukan berarti tidak sesuai atau tidak baik bagi Madrasah tersebut. Seorang pengawas telah diseleksi dan dipilih secara profesional yang kemudian mendapatkan pelatihan secara intensif mengenai keseluruhan aspek aspek yang berhubungan dengan proses belajar mengajar. Selain itu, pengawas memiliki anggota yang sangat profesional yang itu dapat menjadi bahan diskusi pertimbangan dalam merumuskan solusi permasalahan yang dihadapi dalam materi.

Menanggapi permasalahan kemauan dari guru tersebut untuk mematuhi apa yang telah dirumuskan bersama setelah adanya penilaian, pengawas Madrasah juga mengemukakan hal yang serupa yakni adanya kebebasan dari guru untuk mengikuti apa yang telah dirumuskan atau memiliki itu sendiri, yaitu tujuannya tetap sama yaitu meningkatkan kualitas pendidikan.

“Kita sebagai pengawas pasti sudah memiliki pengalaman dalam hal permasalahan madrasah. Kita pun juga selalu berdiskusi dengan pengawas Madrasah lainnya khususnya pada waktu adanya pelatihan atau pertemuan kaum sehingga apa yang kita sampaikan sudah merupakan solusi yang terbaik menurut pengalaman kita. Namun apabila guru merasa kurang pas, ya guru boleh saja enggak mengikuti HP yang telah dirumuskan.”<sup>62</sup>

Dari pernyataan-pernyataan tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa guru masih memiliki kebebasan untuk menentukan apa yang terbaik di laksanakan dalam proses pembelajaran di kelasnya. Karena pada dasarnya guru lah yang paling mengetahui kondisi yang paling cocok untuk anak didik mereka.

Respon guru dalam menindaklanjuti hasil dari penilaian pengawas madrasah juga merupakan salah satu faktor yang mendukung kesuksesan dari program evaluasi pembelajaran. Kemajuan dari proses pembelajaran ini dapat dilihat dari berkurangnya dengan permasalahan yang dirasakan

---

<sup>62</sup>Winarni, S.Pd.I, Guru MAN 1 Gumawang, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.

oleh guru dalam pembelajaran. Selain itu adanya kebanggaan oleh guru dalam merespon hasil dari penilaian juga dapat mengukur Seberapa jauh tindak lanjut dari adanya proses evaluasi dan pengawasan. Hal ini disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Kita sangat bangga sekali dengan hasil penilaian madrasah kita karena menurut saya madrasah kita merupakan madrasah yang cukup bukan lagi cukup tapi sangat baik dan dapat dikatakan salah satu Madrasah terbaik di lingkungan kami. Akreditasinya pun juga sudah A. Selain itu, jika dilihat dari jumlah siswa dan penambahan gedung dan media pembelajaran dari pemerintah, perkembangan yang sangat pesat sehingga menurut saya adalah dasar kami sudah melakukan hal yang terbaik dan terus mengupayakan adanya proses pengembangan proses pendidikan.”<sup>63</sup>

Kebanggaan guru dalam kemajuan madrasah merupakan salah satu tolak ukur keberhasilan target pencapaian yang dimiliki oleh masyarakat. guru pembelajar merasa bahagia apabila Madrasah mendapatkan banyak penghargaan atau kemenangan dalam suatu Perlombaan yang hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan motivasi guru dalam proses pembelajaran, adanya kepengawasan adalah untuk menilai sejauh mana anggota masyarakat madrasah mencintai dan membanggakan madrasah nya dibandingkan dengan madrasah lainnya.

Berdasarkan realita di lapangan penulis menemukan bahwa kebanggaan guru juga berasal dari hasil penilaian pengawas terhadap

---

<sup>63</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

kinerja mereka serta kemajuan madrasa tentang madrasah yang menunjukkan kemajuan yang pesat serta kinerja guru yang optimal tentu saja akan memiliki kebanggaan tersendiri atas prestasi prestasi yang telah diraihinya. Hal inilah yang diungkapkan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Senang sekali rasanya ketika kita mengetahui dari hasil penilaian masih dapat dikatakan cukup baik oleh pengawas. Permasalahan kita hadapi sebenarnya tidak terlalu banyak sedangkan kita masih terus berupaya yang terbaik untuk meningkatkan kinerja kita khususnya untuk masuk permasalahan metode atau teknik mengajar. Ini biasanya disampaikan oleh para pemateri yang sangat ahli dibidangnya ketika adanya pelatihan pengembangan kinerja guru atau Diklat.”<sup>64</sup>

Seorang guru memiliki tingkat kebanggaan tersendiri atas performa dan perkembangan teori kualitas pelayanan yang ada di Madrasah, khususnya dalam permasalahan pembelajaran agama Islam sebagai pondasi utama pembelajaran di Madrasah.

Proses pengawasan harus dapat memberikan gambaran dan manfaat baik secara langsung maupun tak langsung dalam meningkatkan kinerja guru dan kualitas proses belajar mengajar di Madrasah. Mengenai hal ini, data wawancara mengungkapkan sebagai berikut:

“Ya seperti yang saya bilang tadi bawa apa yang pengawas sarankan menurut saya juga sangat bermanfaat dalam meningkatkan kualitas kerja

---

<sup>64</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

saya serta bagaimana meningkatkan kualitas pembelajaran. Walaupun secara langsung adanya pengawasan tidak terlalu banyak pengaruhi dengan proses pembelajaran kepada siswa karena penilaiannya kan masih harus diproses. Tetapi, secara tidak langsung hasil dari pengawasan akan sangat menentukan kebijakan pengembangan ke depan maka ia sangat penting.”<sup>65</sup>

Pernyataan guru tersebut menerangkan bahwa pada dasarnya kontribusi pengawas tidak langsung berimbas pada proses pembelajaran siswa, namun memiliki beberapa proses dan langkah-langkah yang secara tidak langsung mempengaruhinya hal utama yang dipengaruhi oleh adanya pengawas adalah kinerja guru itu sendiri yang dipercaya apabila kinerja guru lebih optimal maka hasil prestasi belajar siswa juga dapat lebih optimal.

Selain itu, manfaat utama adanya pengawas Madrasah adalah adanya kontrol yang intensif sehingga motivasi dan semangat kerja guru akan dapat terus dipertahankan. Menjaga motivasi guru agar terus optimal sangatlah penting karena kesuksesan proses belajar mengajar di Madrasah yang sangat tergantung dari kinerja guru. Oleh karena itu, guru yang setiap hari mengalami proses pembelajaran secara langsung serta menghadapi segala permasalahan yang berhubungan dengan membutuhkan adanya dukungan.

---

<sup>65</sup>Dewi, S.Pd, Guru MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

“Pengawasan sangat bermanfaat bagi kami karena memang dengan adanya pengontrolan secara intensif seperti pengawas misalnya akan dapat mendorong kita untuk lebih terus bersemangat dan meningkatkan kinerja kita. Di samping itu, adanya pengawas juga sangat membantu kita dalam merumuskan apa yang terbaik bagi kita kedepannya. Saya rasa dengan optimalnya kinerja dari seorang guru maka akan sangat mempengaruhi kualitas pembelajaran serta hasil prestasi belajar siswa pun juga akan lebih dapat ditingkatkan.”<sup>66</sup>

Pengawas pembelajaran agama Islam yang dilaksanakan dengan baik dan efektif bukan hanya dapat berimbas pada peningkatan kinerja guru dan peningkatan layanan pembelajaran di madrasah atau madrasah, juga merupakan faktor penentu prestasi belajar siswa secara tidak langsung. Oleh karena itu seluruh pihak madrasah atau Madrasah serta pengawas harus dapat bekerja sama dan memposisikan perannya masing-masing dalam mencapai tujuan pembelajaran yang berdasarkan khususnya dalam pembelajaran agama Islam.

## **2. Prestasi Kerja Pengawas Madrasah Aliyah dengan Akreditasi B**

Kinerja pengawas Madrasah juga merupakan bentuk dari unjuk kerjanya sebagai pengawas dalam menjalankan tugas pokoknya dan fungsinya yang nantinya akan berdampak baik pada peningkatan prestasi dan mutu pendidikan madrasah binaannya. Selain guru, target

---

<sup>66</sup>KH. Makhinudin, Ketua Yayasan MA Nurussalam, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

pengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas adalah kinerja kepala madrasah isinya kepala madrasah serta pertimbangan yang diambil dalam memutuskan tujuan kedepannya. Pengawasan memiliki peran yang sangat strategis dalam memberikan pandangan serta pengawasan langsung terhadap kinerja kepala madrasah. Hal ini disampaikan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Pengawas kan tidak hanya mengawasi kinerja guru tetapi juga mengawasi kinerja kepala madrasah walaupun tidak secara langsung. Saya kira pengawas biasanya berdiskusi langsung kepada kepala madrasah dan itulah cara pengemasan untuk mengetahui perkembangan dan kinerja kepala madrasah.”<sup>67</sup>

Data ini menerangkan bahwa selain melaksanakan tugas kepengawasannya terhadap kinerja guru dalam proses pengajaran, pengawas sudah memiliki tugas untuk mengawasi kinerja kepala madrasah. Data inilah yang nantinya akan dijadikan bahan pertimbangan bagi pemerintah untuk mengevaluasi proses pembelajaran yang berlaku, kurikulum yang dipakai di Madrasah, serta perencanaan pelaksanaan program pengembangan madrasah

Dari pernyataan ini maka dapat diambil penjelasan bahwa kinerja pengawas Madrasah tidak hanya mencakup penilaian dan pengawasan kinerja guru semata melainkan juga untuk membantu kepala madrasah dalam mengontrol manajemen Madrasah. Data yang dimiliki oleh

---

<sup>67</sup>KH. Makhinudin, Ketua Yayasan MA Nurussalam, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

pengawas Madrasah dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi kepala madrasah untuk mengadakan perbaikan serta pengembangan mutu pendidikan, khususnya yang berhubungan dengan pengembangan kinerja guru.

Pengawas profesional harus dapat bekerjasama dengan seluruh pihak madrasah khususnya kepala madrasah dalam setiap pelaksanaan proses pengawasan. Arah dari adanya program pengawasan bukan ditujukan hanya untuk menilai dan menghakimi kinerja guru dan Madrasah, namun harus lebih diprioritaskan kepada peran pendampingan serta pengembangan kemampuan guru.

Pengawas Madrasah di lingkungan ini telah menunjukkan kinerja dan komitmen yang cukup bagus khususnya dalam proses pendampingan. hal ini disampaikan dalam wawancara sebagai berikut “Kepala madrasah biasanya mendampingi pengawas dalam setiap proses pengawasan di madrasah karena pengawas nantinya juga akan menanyakan apa saja strategi-strategi Kepala Madrasah yang diambil untuk kemajuan madrasah. Menurut saya dalam pendampingan inilah kepala madrasah juga mendapatkan beberapa penilaian saran dan kritik dari pengawas untuk tujuan pengembangan mutu pendidikan ke depan.”<sup>68</sup>

Kepala madrasah dalam menjalankan seluruh tugas dan perannya di Madrasah memerlukan adanya bantuan dari berbagai pihak. Salah satu pihak yang menjadi partner utama kepala madrasah khususnya dalam

---

<sup>68</sup>Sariyono, S.Pd.I, Guru MA Nurussalam, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.



proses pengawasan adalah pengawas Madrasah. Pengawas Madrasah dapat dikatakan sebagai penasehat utama dari kepala madrasah yang memiliki data-data yang lebih akurat untuk menggambarkan perkembangan madrasah secara umum.

Kebijakan dan pertimbangan yang diambil untuk kemajuan madrasah harus dirumuskan dengan baik dan optimal oleh seluruh pihak madrasah. Dalam hal ini, pengawas juga dapat menjadi sumber bahan pertimbangan utama Dalam menentukan arah kebijakan madrasah. Pengawas memiliki tugas untuk mengadakan pengawasan ke berbagai madrasah. Selain itu pengawas juga telah mendapatkan pelatihan serta wawasan mengenai seluruh proses pembelajaran di Madrasah sehingga pertimbangan dari pengawas merupakan pertimbangan yang cukup baik untuk dijadikan bahan pertimbangan.

Pentingnya kedudukan pengawas sebagai salah satu pihak yang menentukan kebijakan Madrasah juga diutarakan dalam wawancara terhadap salah satu pengawas sebagai berikut.

“Kami sebagai pengawas memang memiliki tugas untuk mengawasi dan menjaga kinerja kepala madrasah agar tetap optimal.kami juga memiliki peran serta dalam memberikan tambahan pertimbangan kepada kepala madrasah mengenai strategi strategi yang bisa kepala madrasah lakukan demi Kemajuan dan perkembangan madrasah kedepan.”<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup>KH. Makhinudin, Ketua Yayasan MA Nurussalam, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

Dalam hal ini kepala madrasah juga mengemukakan hal yang tidak jauh berbeda yakni sebagai berikut:

“Beberapa kali pengawas memang bertanya kepada saya tentang perkembangan madrasah dan juga tentang strategi strategi yang saya ambil untuk kemajuan madrasah. Pengawas juga memberikan saran-saran kepada saya tentang bagaimana cara komunikasi yang baik atau juga cara mengontrol bawahan dan guru-guru sehingga proses pembelajaran bisa lebih terlaksana dengan baik.”<sup>70</sup>

Data wawancara ini menerangkan bahwa pertimbangan dari pengawas dapat digunakan dalam penyusunan kebijakan dan keputusan yang diambil oleh kepala madrasah sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah. Hal ini menimbang bahwa secara umum pengawas telah mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh banyak madrasah sehingga pengawas memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup untuk merumuskan strategi terbaik demi kemajuan madrasah

Pernyataan hasil wawancara tersebut dapat memberikan gambaran bahwa pengawas madrasah memiliki andil dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah disamping menjalankan tugasnya sebagai pengawas kinerja guru. Selain itu hal yang cukup penting untuk dibahas dalam penelitian adalah mengenai respon dari guru dan kepala madrasah atas hasil penilaian atau saran dari pengawas. Mengenai hal ini, hasil wawancara menjelaskan sebagai berikut:

---

<sup>70</sup>Suryanto, S.Pd.I, Guru MA Nurul Huda, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

“Kami sebagai guru tentu saja yang berupaya melaksanakan apa yang telah direkomendasikan oleh pengawas. Karena nanti pengawas akan menanyakan sudah dilaksanakan belum apa yang sudah dibicarakan sebelumnya. Selain itu kami juga masih memiliki strategi tersendiri yang kami yakini mungkin berhasil karena ada beberapa kejadian atau peristiwa atau mungkin permasalahan yang datang tiba-tiba sehingga membutuhkan strategi yang tepat dan cepat.”<sup>71</sup>

Hasil wawancara ini membuktikan bahwa sebagian besar saran dan nasehat yang disampaikan oleh pengawas pada dasarnya bukan menjadi faktor penentu pelaksanaan kerja guru. Guru ternyata lebih memilih untuk menjadikan pertimbangan dari pengawas sebagai referensi tambahan untuk menentukan langkah ke depan.

Pengawas seharusnya memberikan pengertian kepada guru mengenai peran serta kemampuan dari pengawas sehingga guru dapat lebih yakin untuk menjalankan pertimbangan yang disampaikan oleh pengawas. Ketidakmauan sebagian besar guru untuk mengikuti apa yang telah dipertimbangkan oleh pengawas memang dipengaruhi oleh berapa faktor misalnya kurangnya informasi maupun data diri dari pengawas dan sebagainya.

Keengganan dari guru untuk mengikuti saran dari pengawas juga disampaikan dalam wawancara penelitian yang lain yakni sebagai berikut:

---

<sup>71</sup>Iksan Heriyadi, Guru MA Nurussalam, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

“Tidak semua apa yang disampaikan oleh pengawas dapat kami realisasikan karena memang teori tidak sepenuhnya sesuai dengan kenyataannya. Maka kami akan tetap menjadikan pertimbangan pengawas sebagai bahan acuan namun karena kamu mengetahui sendiri apa yang terjadi di lapangan maka banyak hal yang kami ambil tanpa sepengetahuan atau pertimbangan dari pengawas madrasah.”<sup>72</sup>

Pernyataan ini memberikan gambaran bahwa tingkat kepercayaan guru terhadap pengawas masih dapat dikategorikan kurang sehingga guru lebih mempercayai pengetahuan dan pengalaman pribadinya Sebagai pertimbangan untuk menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi. Namun apabila terdapat saran atau pendapat dari pengawas yang itu dirasa oleh guru sangat baik, maka guru tidak segan-segan untuk melaksanakan strategi yang dirumuskan oleh pengawas.

Respon dari guru tentang penilaian dan hasil pengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas Madrasah MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komering Ulu Timur dapat dikatakan cukup baik. namun masih banyak permasalahan yang datang sehingga membutuhkan kemampuan guru untuk menentukan langkah yang tepat secara singkat. Dalam hal ini pengawas tidak dapat memberikan kontribusinya secara maksimal karena keterbatasan pengawas atas waktu dan kehadirannya di madrasah.

---

<sup>72</sup>KH. Makhinudin, Ketua Yayasan MA Nurussalam, Wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

Pengawas madrasah tidak hanya memberikan saran dan kritik atas proses pembelajaran yang ada di madrasah melainkan juga harus dapat memberikan manfaat dan peran lainnya khususnya dalam peningkatan performa atau kinerja guru dan siswanya hasil wawancara mengemukakan sebagai berikut:

“Manfaat dari pengawas menurut saya hanya sebatas mengawasi dan mengontrol kami agar kinerja kami tidak turun. Selain itu pengawas juga memberikan pandangan pandangan strategi ke depan untuk peningkatan mutu madrasah. Secara langsung memang tidak terlihat peran serta pengawas terhadap peningkatan prestasi siswa Tapi menurut saya adanya pengawas itulah yang menjadi kunci dari terus bertahannya kinerja guru yang selalu optimal.”<sup>73</sup>

Dari pernyataan ini, beberapa guru memiliki sudut pandang yang berbeda yakni bahwa keberhasilan dan kesuksesan proses pembelajaran sejatinya tidak terlalu dipengaruhi oleh kinerja pengawas madrasah melainkan dari kinerja guru itu sendiri. Dengan jadwal yang begitu padat dan jumlah pengawas yang minimal, kebanyakan guru merasa awal proses pengawasan dan kontrol kinerja guru yang hari ini akan berimbas pada kualitas pembelajaran didominasi oleh kinerja dari kepala madrasah.

Tidak semua guru berpendapat bahwa peran serta pengawas dalam peningkatan mutu tidaklah signifikan. Beberapa guru berpendapat

---

<sup>73</sup>Salahudin, S.HI, Guru MA Nurussalam, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

bahwa adanya pengawasan akan dapat mendorong serta memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya yang tentu saja akan sangat mempengaruhi kualitas pembelajaran di Madrasah. Hal inilah yang disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Dengan adanya pengawas yang menilai guru pasti guru akan lebih maksimal dalam mengajar. Kalau guru sudah maksimal mengajar pasti nanti hasil belajar siswa juga akan dapat ditingkatkan. Jadi ya dapat dikatakan pengawas bisa mempengaruhi hasil belajar siswa.”<sup>74</sup>

Dari beberapa pernyataan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawas memiliki kontribusi secara tidak langsung terhadap peningkatan prestasi sesuai dengan kinerja pengawas yang baik dalam melaksanakan tugas pengawasan di Madrasah. Maka kinerja guru pun juga akan lebih optimal sehingga pelaksanaan proses pembelajaran akan dapat dilaksanakan dengan lebih baik. Hal ini tentu saja akan dapat meningkatkan dan mengoptimalkan hasil belajar siswa.

### **3. Prestasi Kerja Pengawas Madrasah Aliyah dengan Akreditasi C**

Tugas pengawas bukan hanya memfokuskan proses pengawasan pada kinerja guru dalam proses belajar mengajar melainkan juga mengawasi seluruh kinerja kepala madrasah staf dan juga komite madrasah. Dalam menilai kinerja kepala madrasah, pengawas dapat berkomunikasi secara langsung terhadap kepala madrasah maupun juga

---

<sup>74</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

dapat menggali data dari observasi dan wawancara terhadap guru dan siswa mengenai keputusan atau pertimbangan yang diambil oleh kepala madrasah khususnya dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Kinerja kepala madrasah yang juga menjadi fokus dari program pengawasan dari pengawas di Madrasah MA Kumpul Mulyo dan MA Nurul Chalik Ogan Komering Ulu Timur dapat dideskripsikan dalam data wawancara sebagai berikut:

“Selain mengawasi guru, kami pun juga mengawasi kinerja kepala madrasah dan juga strategi-strategi yang diambil oleh Kepala Madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya. Memang tidak mudah sebenarnya untuk memeriksa atau memantau kepala madrasah; karena walaupun secara resmi kita lebih tinggi dari kepala madrasah dalam hal tugas pendidikan, namun sebagai pendaang atau sebagai tamu kita tidak boleh sampai menyinggung tuan rumah yang dalam hal ini adalah kepala madrasah itu sendiri. Maka mungkin proses pengawasan terhadap kinerja kepala madrasah juga tidak terlalu mendalam sedalam kinerja guru.”<sup>75</sup>

Dari pernyataan ini dapat diambil kesimpulan bahwa pada dasarnya pengawas memiliki kesulitan untuk berkomunikasi kepada guru secara lebih terbuka. Tantangan dari pengawas adalah untuk merubah suasana penilaian menjadi suasana yang lebih rileks sehingga guru merasa tidak tertekan dalam proses penilaian.

---

<sup>75</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Selasa, 26 Juni 2018.

Apabila guru merasa nyaman serta terjalin sikap saling keterbukaan antara pengawas dan guru maka proses penilaian dan pengawasan akan dapat terbukti terlaksana dengan baik informasi yang diambil pun juga akan lebih akurat sehingga nantinya program ke depan dalam upaya pengembangan mutu pendidikan di Madrasah dapat lebih efektif dan tepat sasaran.

Pengawas tidak hanya menjalin komunikasi terhadap guru dan karyawan namun juga harus memiliki hubungan yang baik terhadap kepala madrasah. Hal ini disampaikan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Ya saya tahu sebagai kepala madrasah pun saya juga menjadi subjek proses pengawasan. Oleh karena itu, saya pun juga akan terus meningkatkan kinerja saya sebagai kepala madrasah dalam menjalankan proses pembelajaran di madrasah sesuai dengan peran saya sebagai kepala madrasah dan juga mendampingi pengawas agar nantinya apa yang ingin diketahui pengawas dapat dideskripsikan secara lebih jelas.”<sup>76</sup>

Pernyataan ini menerangkan bahwa kepala madrasah sebenarnya sudah mengetahui bahwa tugas dari pengawas bukan hanya mencakup dari kinerja guru melainkan juga mencakup kinerja kepala madrasah dengan adanya pengawasan Kepala Madrasah yang dilaksanakan oleh penguasa Madrasah, maka kualitas kerja kepala madrasah akan dapat terus dioptimalkan.

---

<sup>76</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Rabu, 20 Juni 2018.



Kepala madrasah sebagai pemangku kekuasaan utama di Madrasah memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat banyak dalam seluruh proses pendidikan di Madrasah. Oleh karena itu kepala Madrasah membutuhkan suatu tim yang dapat bekerja sama dalam pelaksanaan seluruh proses pembelajaran. Dalam tahapan pengawasan dan pengontrolan pengawas adalah *partner* kerja kepala madrasah yang paling utama sehingga menciptakan hubungan baik antara pengawasan kepala madrasah sangatlah krusial.

Komitmen dan semangat kerja pengawas tidak hanya dapat mempengaruhi motivasi kerja guru melainkan juga mempengaruhi kualitas kerja kepala madrasah. Hal ini disampaikan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Saya rasa memang pengawas memiliki tugas dan hak untuk menilai kinerja saya sebagai kepala madrasah. walaupun secara resmi nya memang tidak terlalu terlihat bagaimana pengawas itu menilai kinerja saya. Saya pun sebenarnya menjadi lebih terdorong semangatnya atau mungkin motivasinya untuk meningkatkan kualitas kerja saya dengan adanya kontrol dan pengawasan.”<sup>77</sup>

Dari pernyataan tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pengawas juga mencangkup dari peningkatan dan pengawasan kinerja kepala madrasah. Dalam menjalankan kinerja ini, komunikasi pengawas menjadi kunci keberhasilan atas proses pengawasan karena

---

<sup>77</sup>Suryanto, S.Pd.I, Guru MA Nurul Huda, wawancara, Selasa, 26 Juni 2018.

mengawasi kepala madrasah tidak semudah mengawasi kinerja guru. Dengan kinerja kepala madrasah yang memang cukup luas, yakni hampir seluruh kegiatan yang ada di madrasah, maka fungsi utama dari pengawas sebenarnya bukan sebagai pemeriksa dan *observer* dari pelaksanaan pembelajaran, namun juga sebagai *partner* kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya khususnya dalam proses pengawasan kinerja guru.

Pengawas Madrasah setelah melaksanakan tugas kepengawasannya, pengawas pasti akan memberikan saran atau rekomendasi bagi perkembangan atau perbaikan dari kinerja anggota madrasah. Dalam hal ini, respon dari pihak madrasah untuk merealisasikan apa yang telah dirumuskan oleh pengawas menjadi topik yang harus dikupas dalam pembahasan penelitian.

Respon dari guru dan anggota madrasah lainnya mengenai saran dan rekomendasi pengawas diungkapkan dalam data wawancara sebagai berikut:

“Kami sangat menghargai apa yang disarankan dan direkomendasikan oleh pengawas kepada kita khususnya mengenai pengembangan kinerja kita dalam mengajar. namun karena memang banyaknya permasalahan yang kita hadapi di madrasah serta keterbatasan waktu dan sebagainya, tidak semua apa yang direkomendasikan dapat kita laksanakan. kita akan

berusaha sebaik-baik mungkin untuk melaksanakan apapun yang terbaik untuk perkembangan anak didik.”<sup>78</sup>

Hasil data penelitian mengenai respon dari guru terhadap rekomendasi yang disadarkan oleh pengawas menunjukkan rasa ketidakpercayaan guru terhadap kemampuan dan kredibilitas dari pengawas tersebut. Hal ini tentu saja akan menjadi suatu permasalahan yang serius dalam proses pengawasan. Oleh karena itu perlu adanya sosialisasi atau upaya lainnya yang dapat memberikan pengetahuan kepada guru atas pentingnya komunikasi dan diskusi kepada pengawas dalam merumuskan strategi pengembangan madrasah.

Hal ini Senada dengan apa yang diutarakan oleh salah satu guru di Madrasah ini dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Ya sebagai guru kita harus patuh dan mengikuti apa yang disarankan oleh para pengawas sebaik mungkin. tapi jika nantinya setelah kita laksanakan apa yang disarankan oleh pengawas tersebut Tapi permasalahannya tidak selesai, maka tentu saja kami masih akan menjalankan apa yang kami percaya itu terbaik.”<sup>79</sup>

Data ini menjelaskan bahwa beberapa guru masih menjadikan saran dan nasehat yang utarakan oleh pengawas sebagai strategi pertama yang akan diaplikasikan dalam proses pembelajaran. Namun jika langkah

---

<sup>78</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Rabu, 20 Juni 2018.

<sup>79</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Senin, 25 Juni 2018.

ini dirasa tidak berhasil maka guru akan mengambil langkah tersendiri menyesuaikan kondisi yang terjadi di lapangan.

Pengawas tidak memiliki wewenang untuk memaksa guru mengikuti nasehat dan saran yang ia berikan. Jika pengawas mengalami kesulitan dalam menyampaikan saran dan nasehat nya, pengawas dapat membantu guru untuk mengidentifikasi permasalahan itu sendiri dan memancing guru untuk merumuskan solusi berdasarkan apa yang diyakininya.

Kebebasan guru untuk menentukan langkah yang diambil dalam respon nasehat dan saran dari pengawas ditanyakan dalam wawancara sebagai berikut:

“Sebenarnya guru dan madrasah masih memiliki kebebasan untuk mengikuti apa yang telah kita rumuskan walaupun memang sebenarnya yang kita sampaikan itu *tuh* sudah merupakan pengalaman dari para ahli karena kita mempunyai tim-tim ahli dalam bidang pendidikan dan juga kita selalu berdiskusi mengenai permasalahan yang terjadi sekarang ini. Tetapi, jika misalnya madrasah ingin melakukan atau memakai strategi yang lainnya, *ya* silakan saja. Yang penting tujuannya tetap sama, yakni peningkatan mutu pendidikan.”<sup>80</sup>

Keterangan tersebut memberikan gambaran bahwa tingkat kepatuhan guru terhadap saran dan rekomendasi dari pengawas masih perlu ditingkatkan. Pengawas telah diambil dari seleksi yang ketat oleh

---

<sup>80</sup>Ali Fauzi, BA, Guru MA Nurul Huda, wawancara, Selasa, 26 Juni 2018.

para ahli pendidikan yang kemudian dididik dan dilatih secara khusus mengenai proses penilaian dan pengawasan madrasah. Oleh karena itu, apa yang direkomendasikan oleh pengawas tentu saja sudah merupakan hasil dari pertimbangan para ahli pendidikan. Guru tentu saja boleh mengambil keputusan untuk tidak menggunakan atau melaksanakan rekomendasi dari pengawas namun sangat disarankan bagi guru untuk mengamankan pelaksanaan rekomendasi tersebut agar pelaksanaan pembelajaran dapat lebih efektif.

#### **4. Prestasi Kerja Pengawas Madrasah Aliyah yang Belum Terakreditasi**

Pengawasan memiliki peran yang sangat strategis dalam memberikan pandangan serta pengawasan langsung terhadap kinerja kepala madrasah. Hal ini disampaikan dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Saya kira pengawas biasanya berdiskusi langsung kepada kepala madrasah dan itulah cara pengemasan untuk mengetahui perkembangan dan kinerja kepala madrasah.”<sup>81</sup>

Dari pernyataan ini maka dapat diambil penjelasan bahwa kinerja pengawas Madrasah tidak hanya mencakup penilaian dan pengawasan kinerja guru semata melainkan juga untuk membantu kepala madrasah dalam mengontrol manajemen Madrasah. Data yang dimiliki oleh

---

<sup>81</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

pengawas Madrasah dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi kepala madrasah untuk mengadakan perbaikan serta pengembangan mutu pendidikan khususnya yang berhubungan dengan pengembangan kinerja guru.

Pengawas profesional harus dapat bekerjasama dengan seluruh pihak madrasah khususnya kepala madrasah dalam setiap pelaksanaan proses pengawasan. Arah dari adanya program pengawasan bukan ditujukan hanya untuk menilai dan menghakimi kinerja guru dan Madrasah, namun harus lebih diprioritaskan kepada peran pendampingan serta pengembangan kemampuan guru.

Pengawas Madrasah di lingkungan ini telah menunjukkan kinerja dan komitmen yang cukup bagus, khususnya dalam proses pendampingan. Hal ini disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Kepala madrasah biasanya mendampingi pengawas dalam setiap proses pengawasan di madrasah karena pengawas nantinya juga akan menanyakan apa saja strategi-strategi Kepala Madrasah yang diambil untuk kemajuan madrasah. Menurut saya, dalam pendampingan inilah kepala madrasah juga mendapatkan beberapa penilaian saran dan kritik dari pengawas untuk tujuan pengembangan mutu pendidikan ke depan.”<sup>82</sup>

Kebijakan dan pertimbangan yang diambil untuk kemajuan madrasah harus dirumuskan dengan baik dan optimal oleh seluruh pihak madrasah. Dalam hal ini, pengawas juga dapat menjadi sumber bahan

---

<sup>82</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

pertimbangan utama dalam menentukan arah kebijakan madrasah. Pengawas memiliki tugas untuk mengadakan pengawasan ke berbagai madrasah. Selain itu, pengawas juga telah mendapatkan pelatihan serta wawasan mengenai seluruh proses pembelajaran di Madrasah sehingga pertimbangan dari pengawas merupakan pertimbangan yang cukup baik untuk dijadikan bahan pertimbangan.

Pentingnya kedudukan pengawas sebagai salah satu pihak yang menentukan kebijakan Madrasah juga diutarakan dalam wawancara terhadap salah satu pengawas sebagai berikut:

“Perlakuan kami terhaap semua madrasah sama saja, baik yang akreditasinya A, maupun yang belum terakreditasi. Kami juga memiliki peran serta dalam memberikan tambahan pertimbangan kepada kepala madrasah mengenai strategi strategi yang bisa kepala madrasah lakukan.<sup>83</sup>

Data wawancara ini menerangkan bahwa pertimbangan dari pengawas dapat digunakan dalam penyusunan kebijakan dan keputusan yang diambil oleh kepala madrasah sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah. Hal ini menimbang bahwa secara umum pengawas telah mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh banyak madrasah sehingga pengawas memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup untuk merumuskan strategi terbaik demi kemajuan madrasah.

---

<sup>83</sup>H. Daerobi, M.Pd.I, MA Al-Ikhlas, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

Pernyataan hasil wawancara tersebut dapat memberikan gambaran bahwa pengawas madrasah memiliki andil dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah disamping menjalankan tugasnya sebagai pengawas kinerja guru. Selain itu, hal yang cukup penting untuk dibahas dalam penelitian adalah mengenai respon dari guru dan kepala madrasah atas hasil penilaian atau saran dari pengawas.

Respon dari guru tentang penilaian dan hasil pengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas Madrasah MA Nurul Fattah dan MA Nurul Qolbi Ogan Komerling Ulu Timur dapat dikatakan cukup baik. Namun, masih banyak permasalahan yang datang sehingga membutuhkan kemampuan guru untuk menentukan langkah yang tepat secara singkat. Dalam hal ini pengawas tidak dapat memberikan kontribusinya secara maksimal karena keterbatasan pengawas atas waktu dan kehadirannya di madrasah.

Pengawas madrasah tidak hanya memberikan saran dan kritik atas proses pembelajaran yang ada di madrasah melainkan juga harus dapat memberikan manfaat dan peran lainnya khususnya dalam peningkatan performa atau kinerja guru dan siswanya hasil wawancara mengemukakan sebagai berikut:

“Dengan adanya pengawas saya merasa sangat terbantu khususnya dalam mengembangkan kemampuan saya mengajar.”<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara Selasa, 19 Juni 2018.



Dari beberapa pernyataan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawas memiliki kontribusi secara tidak langsung terhadap peningkatan prestasi sesuai dengan kinerja pengawas yang baik dalam melaksanakan tugas pengawasan yang di Madrasah. Maka, kinerja guru pun akan lebih optimal sehingga pelaksanaan proses pembelajaran akan dapat dilaksanakan dengan lebih baik. Hal ini tentu saja akan dapat meningkatkan dan mengoptimalkan hasil belajar siswa.

### **C. Dimensi Pengembangan Profesi**

#### **1. Pengembangan Profesi Pengawas Madrasah Aliyah dengan Akreditasi**

##### **A**

Peran pengawas dalam mengembangkan kemampuan dan kinerja guru dalam proses belajar mengajar bukan hanya terjadi di dalam kelas formal, nama pengawas juga harus memberikan bimbingan dalam hal penyusunan karya karya ilmiah yang dihasilkan oleh guru. Dalam era globalisasi sekarang ini, eksistensi seseorang terlebih lagi sebagai akademisi akan sangat tergantung pada karya yang telah Ia buat. dalam hal ini guru pun juga harus membuat karya karya ilmiah mereka khususnya yang berhubungan dengan strategi pengembangan pembelajaran kelas dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan prestasi belajar siswa didik di sinilah peran pengawas dalam membimbing guru untuk dapat menciptakan karya-karya sesuai dengan standar yang ada dan juga

memotivasi guru untuk terus melaksanakan penelitian pengembangan pembelajaran.

Dalam hal ini hasil wawancara pada madrasah MAN 1 Gumawang dan MA Nurussalam Ogan Komering Ulu Timur mengemukakan sebagai berikut:

“Sejujurnya di madrasah kami, pembuatan karya ilmiah masih sangat minim. Hanya guru-guru yang PNS yang memiliki kewajiban paling tidak satu karya ilmiah setiap satu tahun. Mungkin karena repot *ya* sudah hampir semua guru memiliki anak dan juga repot dengan mengurus kelas, jadi tidak sempat lagi untuk membuat karya ilmiah.”<sup>85</sup>

Walaupun sebagai seorang guru harus dapat memiliki kemampuan dalam bidang penelitian minimal penelitian tindakan kelas sebagai upaya peningkatan kualitas pembelajaran di kelas, berbagai permasalahan masih dijumpai khususnya mengenai minimnya kemampuan guru dalam pengetahuan penelitian maupun dalam inovasi dan kreativitas dalam pembuatan strategi yang baru atau yang lebih efektif untuk diaplikasikan di dalam kelas.

Guru tidak hanya diharuskan memiliki kemampuan dalam hal pengetahuan serta strategi atau metode pengajaran, namun juga pengetahuan mengenai penggunaan media media elektronik lainnya serta berbagai macam multimedia sebagai pendukung pembelajaran. namun pada Madrasah ini masih dijumpai beberapa guru yang memiliki

---

<sup>85</sup>Khairul Anwar, S.Pd.I, Guru MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

kemampuan IT yang rendah. Hal ini disampaikan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Memang sangat disayangkan jika motivasi guru untuk menulis mengarang bisa dikatakan rendah. Bahkan kalau boleh dibilang beberapa guru mungkin sudah sangat lama sekali tidak mengetik di komputer atau laptop jadi kesulitan untuk menulis sebuah karya ilmiah. Walaupun ada beberapa guru yang menulis karena persyaratan penilaian, hanya menggugurkan kewajiban dalam penilaian.”<sup>86</sup>

Data ini menunjukkan bahwa motivasi guru dalam mengadakan penelitian serta pengembangan pembelajaran agama Islam pendapat beberapa hambatan khususnya dalam penggunaan multimedia dan sarana elektronik. Beberapa guru yang memiliki kemampuan penggunaan teknologi yang rendah biasanya memang memiliki umur yang cukup tua dan lebih memilih metode dan pendekatan yang tradisional. Penggunaan strategi metode tradisional tersebut biasanya dipakai lebih banyak oleh guru Pendidikan Agama Islam. Oleh karena itu perlu adanya program pengembangan atau pelatihan bagi guru-guru yang memang kurang memiliki kemampuan penggunaan teknologi pembelajaran secara lebih efektif sehingga nantinya keluarga sumber daya dapat lebih ditingkatkan lagi.

Permasalahan yang sudah timbul yang berhubungan dengan penulisan karya ilmiah di pada tingkat guru adalah mengenai

---

<sup>86</sup>Iksan Heriyadi, Guru MA Nurussalam, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

ketidakmampuan guru dalam membagi waktu dan tenaga. Kebanyakan guru mengeluhkan minimnya waktu guru untuk menulis. Beberapa alasan munculnya permasalahan ini sebagian besar karena jadwal pelajaran yang cukup padat, keperluan keluarga yang mendesak rumah maupun dikarenakan usaha-usaha lainnya yang dikerjakan oleh guru di luar Madrasah.

Beberapa permasalahan tersebut telah disampaikan dalam data wawancara penelitian sebagai berikut:

“Pembuatan karya ilmiah itu kan susah waktunya juga banyak yang tersita, Repot juga harus mencari banyak referensi atau sumber untuk mencari teorinya kalau malam belum lagi harus ngumpulin data. repot banget kayaknya tidak semua guru bisa melakukannya terutama guru yang sudah berumur.”<sup>87</sup>

Dari data tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan guru agama Islam dalam penyusunan penelitian masih memerlukan pendekatan khususnya dalam hal pengetahuan penelitian serta penggunaan media elektronik sebagai pendukung penelitian. Untuk itu perlu adanya program pelatihan atau pengembangan kemampuan guru agar permasalahan tersebut dapat segera diatasi.

Penulisan karya ilmiah serta penelitian dalam bidang pendidikan bukan hanya menjadi tanggung jawab dan tugas guru, melainkan juga merupakan kewajiban bagi pengawas.pengawas sebagai seorang

---

<sup>87</sup>Sariyono, S.Pd.I, Guru MA Nurussalam, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

profesional dalam bidang pendidikan maka akan sangat membutuhkan adanya penelitian yang sangat mendalam dan dilaksanakan secara terus-menerus untuk menguji coba berbagai rumusan rumusan solusi dan inovasi dalam pembelajaran yang nantinya dapat disalurkan kepada guru.

Kemampuan pengawas dalam melaksanakan penelitian baik dalam skala kecil maupun dalam skala besar sudah menjadi skala prioritas sejak dari tahapan seleksi pengawas, namun tidak dapat dihindari adanya permasalahan dalam hal seleksi yang memang dipengaruhi oleh banyak faktor yang akhirnya mengakibatkan pengawas yang lulus seleksi tidak memenuhi standar yang ada khususnya dalam standar penelitian. Hal ini pastinya akan berujung pada permasalahan baru yang akan berimbas pada menurunnya mutu pendidikan secara keseluruhan.

Penelitian dalam tataran pengawas masih memerlukan banyak perhatian yang disampaikan dalam wawancara terhadap salah satu pengawas Madrasah sebagai berikut:

“Kita sebagai pengawas sudah melakukan hal mediasi, diskusi, memotivasi guru untuk melakukan penelitian Penelitian kecil yang menurut saya sangat simpel rumah sangat sederhana, tidak perlu harus tebal seperti pembuatan skripsi hanya sebatas seperti jurnal yang 10 lembar cukup. tapi memang gurunya kurang bermotivasi untuk menulis

sehingga untuk meningkatkan kemampuan penulisan karya ilmiah masih perlu kita tingkatkan lagi.<sup>88</sup>

Dari beberapa pernyataan tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa di madrasah yang memiliki akreditasi yang sangat baik juga memiliki permasalahan dalam pengembangan profesi guru khususnya dalam pembuatan karya karya ilmiah guru. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu terbatasnya waktu dalam melaksanakannya, kurangnya kemampuan guru dan pengetahuannya dalam hal penyusunan karya ilmiah tema menurunnya minat dan motivasi guru untuk menulis, dan adanya program pengembangan yang mengarah pada penyusunan karya ilmiah pada tingkat guru madrasah.

## **2. Pengembangan Profesi Pengawas Madrasah Aliyah dengan Akreditasi B**

Sesuai dengan perkembangan zaman guru pun tidak terlepas dari trend akademisi yang berkembang sekarang ini. Sekarang ini, kinerja seseorang akan diakui dengan adanya karya-karya yang telah dia buat.guru di Madrasah juga sangat dianjurkan untuk membuat karya karya ilmiah yang berhubungan dengan pengembangan pelaksanaan pembelajaran di kelas. Hal ini dapat dilaksanakan dengan adanya penelitian secara resmi maupun tidak resmi oleh guru yang nantinya bukan hanya dapat

---

<sup>88</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.

bermanfaat bagi madrasah itu sendiri, melainkan juga akan menjadi rekomendasi untuk pengembangan madrasah atau madrasah yang lain.

Mengenai perkembangan profesi guru dalam hasil karya ilmiah hasil wawancara kepada madrasah MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komering Ulu Timur menunjukkan hasil sebagai berikut:

“Kami tahu kalau kami sebagai guru juga diharuskan untuk membuat jurnal atau penelitian penelitian pendidikan khususnya untuk melengkapi penilaian-penilaian kami. Beberapa dari kami memang dapat melaksanakannya dengan baik namun sebagian besar dari kami tidak dapat melaksanakan penelitian itu karena ia keterbatasan waktu dan mungkin kesulitan dalam hal teknis.”<sup>89</sup>

Data ini mengungkapkan bahwa guru di Madrasah ini mengalami permasalahan yang cukup serius dalam hal penulisan karya ilmiah dan penelitian pengembangan pembelajaran. Permasalahan ini dipengaruhi oleh keterbatasan waktu dan biaya yang dimiliki oleh guru serta kurangnya kemampuan guru dalam hal teknis penulisan karya ilmiah

Karya tertulis baik dalam bentuk jurnal, buku pembelajaran, maupun penelitian secara mendalam merupakan bentuk dari kualitas kerja guru di luar tugas utama sebagai pengajar di kelas. Guru harus selalu mengadakan pengembangan dan perbaikan dalam seluruh aspek pembelajaran sehingga kualitas proses pembelajaran serta prestasi siswa dapat terus dioptimalkan.

---

<sup>89</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

Permasalahan dalam hal penelitian dan karya ilmiah jika disampaikan dalam wawancara terhadap salah satu guru sebagai berikut:

“Masalah penelitian dan karya ilmiah memang madrasah kami tidak terlalu berkembang. Jujur saja memang sangat sulit untuk mengembangkan potensi penulisan karya ilmiah khususnya bagi guru-guru yang memang sudah tua istilahnya. Dengan kemampuan yang sangat minim khususnya dalam bidang komputer dan juga kan memang sulit untuk mengumpulkan sumber-sumber yang sekarang ini harus dari jurnal jurnal nasional maupun internasional membutuhkan pikiran. Saya tidak cocok dengan guru-guru yang sudah cukup lanjut usia. Mungkin memang bagi para guru yang masih muda masih sangat memungkinkan tapi jika untuk kami yang sudah tua ini ya sekarang saya tinggal nunggu pensiunnya lah.”<sup>90</sup>

Penulisan karya ilmiah dan penelitian memang bukan merupakan kajian yang mudah. Terdapat banyak pertimbangan teknis serta standar yang harus dipenuhi dalam penulisan tersebut. Hal inilah yang membuat penulisan karya ilmiah menjadi cukup sulit khususnya di kalangan guru. Faktor lain yang juga mempengaruhi rendahnya kemampuan guru dalam penulisan karya ilmiah adalah faktor usia. Beberapa guru yang sudah mengajar cukup lama cenderung untuk tidak terlalu menguasai penggunaan alat elektronik secara baik sehingga menghambat penyusunan karya ilmiah tersebut. Oleh karena itu perlu ada tim khusus di Madrasah yang memiliki tugas untuk memfasilitasi serta membimbing setiap guru

---

<sup>90</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.



baik dalam hal penambahan pengetahuan dan kemampuan penelitian, serta kemampuan teknis penggunaan alat dan media pembelajaran.

Kemampuan menuliskan karya ilmiah ini bukan hanya menjadi patokan kinerja guru, namun juga kinerja pengawas madrasah. Seorang pengawas harus memiliki kemampuan dalam bidang penulisan karya ilmiah dan penelitian secara mumpuni karena dalam menjalankan tugasnya membutuhkan banyak pengalaman dan penelitian khususnya untuk menemukan strategi dan solusi dari pembelajaran yang lebih efektif.

Mengenai kemampuan pengawas dalam melaksanakan penelitian data wawancara mengungkapkan sebagai berikut:

“Kalau sebagai pengawas iya jujur ya memang tidak banyak karya ilmiah yang saya buat sejauh ini hanya 2 karya ilmiah terbaru yang berbentuk jurnal dan yang berbentuk penelitian waktu saya kuliah. Kalau memang sudah ada beberapa kemarin itu pelatihan penulisan karya ilmiah bagi para pengawas tapi untuk menghasilkan banyak karya ilmiah dalam satu tahun misalnya sangat sulit seperti saya misalnya hanya dapat setahun ini 1 jadi masih jauh dari apa yang diharapkan.”<sup>91</sup>

Dari beberapa keterangan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa masalah penelitian merupakan permasalahan yang cukup serius dalam dunia pendidikan di Madrasah baik itu yang dirasakan oleh guru maupun dirasakan oleh pengawas itu sendiri oleh karena itu perlu adanya upaya yang lebih intensif dan lebih praktis untuk mengembangkan karya

---

<sup>91</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

ilmiah yang dimiliki oleh guru atau mungkin juga dapat dilakukan dengan adanya tim khusus penelitian di tiap madrasah untuk membimbing secara langsung dan rutin kepada guru dalam proses penelitian. hari ini juga dapat menjadi solusi bagi para guru yang sudah tidak lagi memiliki kesempatan untuk melaksanakannya.

### **3. Pengembangan Profesi Pengawas Madrasah Aliyah dengan Akreditasi**

#### **C**

Dimensi pengembangan profesinya yang menjadi indikator kinerja pengawas dalam penelitian ini merupakan bentuk karya dari apa yang telah dihasilkan oleh pengawas. Pengawas tentu saja yang memiliki kewajiban untuk selalu melaksanakan penelitian penelitian pengembangan baik secara skala kecil maupun dalam skala besar khususnya dalam proses pengembangan kualitas mutu pendidikan.

Mengenai hal ini, pengawas pendidikan Madrasah MA Kumpul Mulyo dan MA Nurul Chalik Ogan Komerang Ulu Timur mengemukakan dalam wawancara sebagai berikut:

“Kalau dibilang saya suka melakukan penelitian, *ya* itu tidak benar. Saya sendiri sebagai pengawas masih sangat minim dalam melakukan penelitian tersebut. Mungkin karena memang sangat sulit untuk menempatkan diri membagi waktu untuk melakukan penelitian, khususnya dalam hal

pengetikan karena kita harus *stand by* di depan komputer dan mengetik yang dapat dikatakan cukup menyita waktu.”<sup>92</sup>

Pernyataan ini menjelaskan bahwa kemampuan pengawas dalam bidang penelitian juga masih perlu mendapat perhatian khusus. Untuk dapat merumuskan strategi yang efektif serta memberikan solusi terhadap setiap permasalahan yang dimiliki oleh guru membutuhkan adanya penelitian yang dilakukan oleh pengawas secara terus-menerus. Oleh karena itu, sudah seharusnya pengawas memiliki kemampuan di bidang penelitian secara profesional.

Kemampuan dalam hal penelitian menjadi tolak ukur kualitas kinerja dan karya dari seluruh pihak yang berkaitan langsung dengan proses pendidikan. Upaya pengembangan dan pelatihan kemampuan penelitian sebenarnya sudah dilakukan dengan cukup baik oleh pemerintah. Namun berbagai permasalahan masih saja terjadi mulai dari sistem perekrutan pengawas sampai pada evaluasi kinerja pengawas. Rendahnya kemampuan penulisan penelitian disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Kalau di tingkat guru sebenarnya penelitian itu masih baru mulai muncul untuk dikembangkan di madrasah. Sementara ini responnya juga cukup beragam. ada yang merasa disusahkan dengan hal itu karena memang sudah merasa direpotkan dengan kepolosan pelaksanaan pembelajaran mana sekarang teleponkan dengan harus membuat banyak penelitian. Ada

---

<sup>92</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Selasa, 26 Juni 2018.

yang menganggapnya sangat positif karena memang sudah zamannya sekarang ini memang harus bikin penelitian.”<sup>93</sup>

“Pengembangan penelitian di madrasah memang sangat sulit untuk dilakukan karena memang kesibukan masing-masing oleh guru-guru tersebut. Untuk menyempatkan waktu tenaga dan keuangan pelanggan penelitian membutuhkan banyak perhatian yang itu tentu saja sangat sulit apalagi bagi kami guru-guru yang memang sudah mempunyai kesibukan di luar madrasah. Semoga nanti akan ada upaya tersendiri dari pemerintah maupun dari madrasah untuk lebih memudahkan aplikasi dari pengembangan penelitian di lingkungan guru.”<sup>94</sup>

Hasil wawancara ini menggambarkan betapa sulitnya pengembangan profesi guru dan pengawas khususnya dalam hal pengembangan potensi karya ilmiah. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor baik itu keterbatasan waktu, biaya serta minimnya kemampuan dari guru dalam hal pengetahuan mengenai metode penelitian serta pengetahuan secara teknis. Selain itu, faktor lain misalnya umur serta kondisi yang terjadi di madrasah juga menjadi faktor penghambat perkembangan kompetensi menulis karya ilmiah di tingkat guru dan pengawas.

---

<sup>93</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Rabu, 20 Juni 2018.

<sup>94</sup>Karjono, S.Pd, Guru MA Al-Alkhlis, wawancara, Senin, 25 Juni 2018.

#### **4. Pengembangan Profesi Pengawas Madrasah Aliyah yang Belum Terakreditasi**

Sesuai dengan perkembangan zaman guru pun tidak terlepas dari trend akademisi yang berkembang sekarang ini. Sekarang ini, kinerja seseorang akan diakui dengan adanya karya-karya yang telah dia buat.guru di Madrasah juga sangat dianjurkan untuk membuat karya karya ilmiah yang berhubungan dengan pengembangan pelaksanaan pembelajaran di kelas. Hal ini dapat dilaksanakan dengan adanya penelitian secara resmi maupun tidak resmi oleh guru yang nantinya bukan hanya dapat bermanfaat bagi madrasah itu sendiri, melainkan juga akan menjadi rekomendasi untuk pengembangan madrasah atau madrasah yang lain.

Mengenai perkembangan profesi guru dalam hasil karya ilmiah hasil wawancara kepada madrasah MA Nurul Fattah dan MA Darul Hikmah Ogan Komering Ulu Timur menunjukkan hasil sebagai berikut:

“Masalah penelitian kami belum begitu memahami, mungkin perlu adanya pelatihan datau pembekalan dahulu agar kami bisa melaksanakan penelitian.”<sup>95</sup>

Data ini mengungkapkan bahwa guru di Madrasah ini mengalami permasalahan yang cukup serius dalam hal penulisan karya ilmiah dan penelitian pengembangan pembelajaran. Permasalahan ini dipengaruhi oleh keterbatasan waktu dan biaya yang dimiliki oleh guru serta kurangnya kemampuan guru dalam hal teknis penulisan karya ilmiah.

---

<sup>95</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

Karya tertulis baik dalam bentuk jurnal, buku pembelajaran, maupun penelitian secara mendalam merupakan bentuk dari kualitas kerja guru di luar tugas utama sebagai pengajar di kelas. Guru harus selalu mengadakan pengembangan dan perbaikan dalam seluruh aspek pembelajaran sehingga kualitas proses pembelajaran serta prestasi siswa dapat terus dioptimalkan.

Permasalahan dalam hal penelitian dan karya ilmiah jika disampaikan dalam wawancara terhadap salah satu guru sebagai berikut.

“Penelitian sangat penting sebenarnya, tapi belum ada dari kami yang mampu melaksanakannya dengan optimal. Beberapa guru yang baru lulus mungkin lebih memahami karena kan mereka baru menyusun skripsi.”<sup>96</sup>

Penulisan karya ilmiah dan penelitian memang bukan merupakan kajian yang mudah. Terdapat banyak pertimbangan teknis serta standar yang harus dipenuhi dalam penulisan tersebut. Hal inilah yang membuat penulisan karya ilmiah menjadi cukup sulit khususnya di kalangan guru. Faktor lain yang juga mempengaruhi rendahnya kemampuan guru dalam penulisan karya ilmiah adalah faktor usia. Beberapa guru yang sudah mengajar cukup lama cenderung untuk tidak terlalu menguasai penggunaan alat elektronik secara baik sehingga menghambat penyusunan karya ilmiah tersebut. Oleh karena itu perlu ada tim khusus di Madrasah yang memiliki tugas untuk memfasilitasi serta membimbing setiap guru

---

<sup>96</sup>Salahudin, S.HI, Guru MA Nurussalam, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

baik dalam hal penambahan pengetahuan dan kemampuan penelitian, serta kemampuan teknis penggunaan alat dan media pembelajaran.

Kemampuan menuliskan karya ilmiah ini bukan hanya menjadi patokan kinerja guru, namun juga kinerja pengawas madrasah. Seorang pengawas harus memiliki kemampuan dalam bidang penulisan karya ilmiah dan penelitian secara mumpuni karena dalam menjalankan tugasnya membutuhkan banyak pengalaman dan penelitian khususnya untuk menemukan strategi dan solusi dari pembelajaran yang lebih efektif.

Mengenai kemampuan pengawas dalam melaksanakan penelitian data wawancara mengungkapkan sebagai berikut:

“Belum optimal memang. Untuk membagi waktu saja saya sudah sangat kerepotan, apalagi harus melakukan penelitian yang cukup rumit, yah ala kadarnya saja.”<sup>97</sup>

Dari beberapa keterangan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa masalah penelitian merupakan permasalahan yang cukup serius dalam dunia pendidikan di Madrasah baik itu yang dirasakan oleh guru maupun dirasakan oleh pengawas itu sendiri oleh karena itu perlu adanya upaya yang lebih intensif dan lebih praktis untuk mengembangkan karya ilmiah yang dimiliki oleh guru atau mungkin juga dapat dilakukan dengan adanya tim khusus penelitian di tiap madrasah untuk membimbing secara langsung dan rutin kepada guru dalam proses penelitian. Hal ini juga dapat

---

<sup>97</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

menjadi solusi bagi para guru yang sudah tidak lagi memiliki kesempatan untuk melaksanakannya.

#### **D. Dimensi Dampak Terhadap Mutu Madrasah**

##### **1. Dampak Pengawas terhadap Mutu Madrasah Aliyah dengan Akreditasi A**

Pengawas Pendidikan Agama Islam juga harus memberikan kontribusi yang sangat utama dalam hal peningkatan mutu pendidikan di Madrasah. Seorang pengawas paling tidak memberikan arahan dan perubahan kearah yang lebih baik khususnya dalam tataran guru madrasah. Untuk tanggung jawab pengembangan yang lebih besar di Madrasah merupakan tanggung jawab kepala madrasah, sedangkan pengawas hanya membantu dalam hal mengontrol dan membimbing guru.

Peran pengawas dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah mendapatkan fokus tersendiri sebagai indikator dari kinerja pengawas. dalam data wawancara penelitian mengungkapkan sebagai berikut:

“Menurut saya adanya pengawas berpengaruh dengan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah walaupun tidak begitu dominan sebenarnya. adanya pengawas kan hanya mengontrol dan juga menilai kinerja guru yang nantinya sebagai rekomendasi untuk sertifikasi atau juga program pelatihan. Namun, kalau secara umum yangberkatian dengan mutu pendidikan di madrasah masih belum serasi kepala madrasah dan sikap



kita serta guru-guru sendiri yang turun tangan langsung ke lapangan yang menjadi faktor utama tingkatan mutu pendidikan”<sup>98</sup>

Pernyataan ini memberikan Penjelasan bahwa beberapa guru cenderung ragu-ragu akan efektivitas adanya pengawas dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah. Hal ini hal ini karena guru menganggap pengawas tidak mengetahui secara langsung kondisi yang terjadi di lapangan. Selain itu, guru merasa bahwa adanya pengawas malah menjadi salah satu hal yang menyulitkan guru untuk melaksanakan tugasnya padahal para guru memerlukan adanya kebebasan dalam menjalankan tugas mengajar.

Beberapa guru lain dalam wawancara penelitian mengenai pengaruh pengawasan terhadap mutu pendidikan mengemukakan hal yang berbeda seperti sebagai berikut:

“Saya rasa benar salah satu faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan di Madrasah adalah pengawas kalau memang nanti dengan pengawas mengawasi guru maka guru akan lebih mengoptimalkan kinerjanya sehingga nanti proses pembelajaran pun juga dapat lebih baik.”<sup>99</sup>

Pernyataan ini mendukung pembahasan terdahulu bahwa dengan adanya pengawasan yang efektif maka secara umum mutu pendidikan akan dapat ditingkatkan. Peningkatan mutu pendidikan yang dapat dilakukan dengan berbagai cara yang salah satunya adalah dengan

---

<sup>98</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

<sup>99</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

mengoptimalkan peran serta pengawas dalam proses pengontrolan serta pengawasan. Walaupun pada pelaksanaan di lapangan mengalami beberapa kendala, adanya pengawasan masih sangat krusial untuk terus dioptimalkan. Sebagai salah satu tahapan dalam manajemen, pengawasan akan sangat mempengaruhi kualitas pelaksanaan dari manajemen tersebut terutama manajemen dalam materi.

Peran serta pengawas bukan hanya langsung terhadap kinerja guru yang nantinya akan juga berimbas pada peningkatan mutu pendidikan, namun pengawas juga memiliki peran yang sangat penting dalam menjalin kerjasama antara Madrasah dan pihak pemerintah dengan pengawas dan hasil dari proses pengawasan maka nantinya akan terbentuk beberapa program-program tambahan untuk pengembangan diri.

Peran serta pengawas tidak akan dapat tergantikan oleh pihak lain. kepala madrasah memang memiliki peran serta dalam pengawasan namun dengan begitu banyak tugas yang diemban oleh kepala madrasah, proses pengawasan tidak akan dapat optimal. Oleh karena itu pengawas Madrasah harus mendapatkan perhatian khusus.

Pentingnya peranan pengawas dalam proses peningkatan kualitas pendidikan di Madrasah diutarakan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Ya pengawas sangat berperan aktif dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah khususnya untuk mengawasi guru dalam mengajar. ya peran ini sangatlah penting dan tidak bisa tergantikan. Saya

sebagai kepala madrasah pun akan sangat kesulitan untuk mengontrol dan membimbing guru secara keseluruhan. Untung saja pengawas memiliki tugas tersebut sehingga saya bisa lebih fokus untuk mengurus hal lainnya khususnya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah kami.”<sup>100</sup>

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa sebenarnya kontribusi dari adanya pengawas Madrasah walaupun dapat dikategorikan dapat berdampak pada peningkatan mutu pendidikan namun sebenarnya tidak terlalu signifikan karena kontrol utama dan faktor penunjang utama mutu pendidikan di Madrasah adalah kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru itu sendiri. sebagai orang luar madrasah, pengawas tidak dapat memahami situasi dan kondisi yang terjadi di lapangan secara adil yang hanya dapat diketahui dalam proses pembelajaran setiap hari. Selain itu, dapat pula terjadi guru yang hanya melaporkan yang baik-baik saja tanpa melaporkan permasalahan yang ada karena ditakutkan adanya efek dari menurunkan nama baik Madrasah itu sendiri.

Kinerja pengawas Madrasah juga dapat dilihat dari keberhasilan madrasah-madrasah binaannya dalam menggalang partisipasi para orang tua atau wali murid bahkan pihak-pihak lain seperti lembaga usaha untuk meningkatkan mutu madrasah bersama-sama. dalam hal ini karena data penelitian mengemukakan sebagai berikut:

“Saya kurang tahu mengenai upaya pengawas dalam menjalin hubungan ke masyarakat *ya*, karena memang fokusnya pengawas menurut saya

---

<sup>100</sup>Siti Istiqomah, S.Pd.I, Guru MA Al-Ikhlash, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.

hanya penilaian kinerja guru dan mungkin sesekali memberikan saran pengembangan kepada kepala madrasah. Mungkin saran itulah yang bisa memicu peningkatan partisipasi masyarakat sekitar untuk bekerja sama dengan kita melaksanakan kegiatan pendidikan apalagi untuk memantau siswa diluar kelas.”<sup>101</sup>

Penjelasan ini menjelaskan bahwa guru kurang mengetahui seberapa jauh dan apa saja tugas dan kewajiban dari pengawas. pengetahuan guru tentang *job description* dari pengawas merupakan salah satu kunci penting dalam pelaksanaan proses pengawasan karena dengan mengetahui seluruh tugas dan kewajiban pengawas maka guru akan dapat memberikan deskripsi yang sesuai dengan batasan-batasan yang ada.

Pengawas juga memiliki andil dalam menjaga dan meningkatkan hubungan baik terhadap masyarakat. Di masyarakat, perwakilan dari masyarakat adalah komite madrasah. Oleh karena itu, pengawas bukan hanya memberikan penilaian dan pengawasan terhadap kinerja guru, melainkan juga mengobservasi dan mewawancarai secara langsung seluruh lingkungan pendidikan baik itu yang di dalamnya Madrasah maupun di luar Madrasah.

Dalam hal ini data wawancara penelitian mengungkapkan dan mendeskripsikannya:

“Menjalin kerjasama dengan orang tua siswa memang tugas kami sebagai guru kehidupan juga disarankan oleh pengawas kepada kami untuk

---

<sup>101</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

mengikutsertakan orang tua dalam proses pendidikan kita di madrasah kurang lebih dari pukul 07.00 sampai pukul 03.00 atau mungkin sekitar 7 jam. Maka, yang 17 jam siswa berada di luar madrasah, bisa di masyarakat, bisa juga di rumah. Oleh karena itu pemantauan perkembangan siswa memang harus ada kerjasama antara madrasah dan keluarga serta masyarakat sekitar. Kalau masyarakat, saya rasa kita sudah punya komite madrasah yang baik yang berperan sangat aktif dalam proses pengambilan keputusan. Tapi, kalau pengawas daerah asal tidak terlalu mengurus hubungan dengan masyarakat.»<sup>102</sup>

Dari pernyataan tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa peran pengawas dalam mengarahkan pada hubungan yang baik antara madrasah dan keluarga berupa saran nasihat atau masukan. belum ada tindakan langsung dari pengawas untuk menjalin hubungan tersebut. Hal ini karena tanggung jawab dalam mengondisikan dan mengupayakan kerjasama antara madrasah dan wali murid sekaligus komite dan masyarakat adalah merupakan tanggung jawab kepala madrasah dan juga guru. Data ini mengungkapkan bahwa pengawas belum mengoptimalkan upayanya dalam pengembangan partisipasi masyarakat ke dalam proses belajar mengajar. pengawas hanya memfokuskan kinerjanya kepada hal-hal yang berhubungan dengan proses belajar mengajar secara langsung ya ini mengenai kinerja guru serta kepala madrasah sehingga kinerja

---

<sup>102</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

pengawas dalam mengarahkan partisipasi masyarakat belum dapat dilaksanakan secara optimal.

Sebagai salah satu faktor ekstern yang mempengaruhi kualitas pembelajaran di Madrasah masyarakat perlu mendapatkan perhatian dari proses kepengawasan. Hal ini karena sebagian besar waktu yang dimiliki oleh anak didik madrasah adalah berada di lingkungan masyarakat. Kualitas pendidikan akan sangat dipengaruhi dari bagaimana kondisi lingkungan di masyarakat. Jika disinyalir terdapat permasalahan atau pengaruh buruk dari masyarakat atau lingkungan sekitar, maka proses pengawasan harus dilakukan dengan sangat ketat untuk menjamin kualitas mutu pendidikan di Madrasah.

Pengawas Madrasah juga memiliki tugas untuk mengawasi kontribusi dari komite madrasah dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah. Pada dasarnya, komite madrasah merupakan pihak yang sangat penting dan inti dalam setiap pengambilan keputusan yang diambil oleh madrasah. Oleh karena itu peran serta kualitas lebih dioptimalkan untuk menunjang perkembangan moto pendidikan madrasah. kaitan nya dengan manfaat langsung adanya pengawas terhadap kinerja komite di Madrasah MAN 1 Gumawang dan MA Nurussalam Ogan Komering Ulu Timur, data penelitian mengungkapkan sebagai berikut:

“Pengawas selalu memberikan saran kepada kita untuk meningkatkan kerjasama kita dengan komite madrasah. Dalam setiap musyawarah Kami

selalu mengundang komite untuk hadir sehingga nanti keputusan yang diambil sudah mewakili dari komite madrasah.”<sup>103</sup>

Pada dasarnya peranan dari pengawas mengenai komite Madrasah memang tidak terlalu mendalam hanya sebatas merekomendasikan untuk mengikutsertakan komite dalam setiap keputusan kebijakan Madrasah. Walaupun komite merupakan salah satu pihak yang menjadi cakupan tugas kepengawasan, pengawas tidak dapat secara langsung mengontrol kinerja komite karena memang komite tidak berurusan langsung dengan proses belajar-mengajar.

Pengawasan yang dilakukan oleh pengawas madrasah dalam hal komite Madrasah juga disampaikan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Komite madrasah memang merupakan target dari penilaian kami sebagai pengawas. adanya peran serta komite madrasah yang baik pasti akan dapat mengarahkan madrasah menuju ke arah yang lebih baik pula. Walaupun kontribusi pengawas tidak terlalu terpaku adanya komite madrasah tapi juga kepada seluruh warga madrasah.”<sup>104</sup>

Peran serta komite dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah memang tidak dapat diremehkan. oleh karena itu pengawas jika tidak hanya memfokuskan proses penilaian terhadap kinerja guru tetapi juga harus memantau kinerja komite madrasah. Dari hasil wawancara

---

<sup>103</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.

<sup>104</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Jumat, 8 Juni 2018.

tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa di lingkungan madrasah ini pengawas belum optimal dalam mengelola kinerja komite madrasah sehingga harus lebih ditingkatkan kembali.

Peningkatan mutu madrasah juga dapat dilihat dari prestasi prestasi yang telah diraih oleh siswa dalam ajang perlombaan akademik maupun ekstrakurikuler. keberhasilan ini tentu saja tidak lepas dari peran serta pengawas dalam meningkatkan kinerja guru. data wawancara penelitian menjelaskan sebagai berikut:

“Madrasah kami telah menurunkan banyak prestasi misalnya menang kemarin lomba MTQ kami dapet suara dua dalam bidang Syarhil. Dan juga masih banyak prestasi yang lainnya baik dalam bidang formal maupun nonformal seperti dalam hal olahraga voli dan tenis meja. Tentu saja ini semua adalah upaya dan kerjasama dari kepala madrasah, guru, dan siswa dalam latihan-latihan dan upaya pengembangan.”<sup>105</sup>

Prestasi penghargaan baik dalam bidang akademik maupun non akademik yang diterima atau dimiliki oleh Madrasah menjadi tolak ukur keberhasilan dari upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah untuk mendapatkan mutu pendidikan yang maksimal. Maka diperlukan kerjasama yang sangat baik dari seluruh pihak madrasah yang memiliki tujuan yang sama serta dapat berkolaborasi dengan pihak-pihak lain diluar madrasah.

---

<sup>105</sup>Sarman, S.Pd.I, Guru PAI MA Nurussalam, wawancara, Kamis, 7 Juni 2018.



Dalam proses pengembangan mutu pendidikan yang berhubungan dengan prestasi dibidang akademik dan non akademik peran pengawas memang tidak terlihat dengan jelas karena pihak yang turun langsung dalam mempersiapkan serta pembimbingan dan pelatihan adalah guru madrasah. Dalam hal ini pengawas hanya mengevaluasi serta memberikan masukan secara terbatas.

Kebanggaan anggota Madrasah dalam mendeskripsikan beberapa prestasi yang diraih juga dapat menjadi tolak ukur motivasi serta komitmen guru dalam menjalankan tugasnya. Hal ini diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

“Madrasah kami jika telah banyak memenangkan lomba lomba antar madrasah dengan berbagai bidang. Beberapa bulan yang lalu membawa 4 tropi dalam perlombaan bertemakan pendidikan pada tingkat kecamatan. guru sangat berperan dalam melatih siswa dan mempersiapkan siswa yang terbaik. Kalau pengawas saya rasa tidak terlalu ikut andil dalam proses persiapan dan pelaksanaan lomba itu.”<sup>106</sup>

Hasil wawancara ini menjelaskan bahwa peran pengawas dalam prestasi prestasi siswa pada acara ajang perlombaan dan ekstrakurikuler dapat dikatakan sangat minim. Pihak yang bertanggung jawab dalam kesuksesan prestasi siswa keluar madrasah adalah guru atau pembimbing siswa itu sendiri. Kemudian dibantu atau di-*support* oleh pihak pengelola madrasah staf dan juga kepala madrasah.

---

<sup>106</sup>Sarman, S.Pd.I, Guru PAI MA Nurussalam, wawancara, Senin, 11 Juni 2018.

Dampak adanya pengawas terhadap mutu madrasah juga dapat dilihat dari banyaknya prestasi yang diraih oleh madrasah. Adapun prestasi yang telah diraih oleh MAN 1 Gumawang pada tahun 2018 dari data dokumentasi penelitian adalah sebagai berikut:

No	Prestasi	Tingkat	Peserta
1	Juara I Kepala Madrasah Berprestasi Tk. MA	Kab	Kepsek
2	Juara I Tarik Tambang Putri 17 Agustus	Kec	Guru
3	Juara II Tarik Tambang Putri 17 Agustus	Kec	Guru
4	Juara I Menghias Nasi Goreng 17 Agustus	Kec	Guru
5	Juara I Senam Poco-poco HAB Kemenag	Kab	Guru
6	Juara 1 KSM Mapel Fisika	Rayon	Siswa
7	Juara 1 KSM Mapel Kimia	Rayon	Siswa
8	Juara 1 KSM Mapel Matematika	Rayon	Siswa
9	Juara 1 KSM Mapel Ekonomi	Rayon	Siswa
10	Juara 1 KSM Mapel Geografi	Rayon	Siswa
11	Juara II KSM Mapel Geografi	Kab	Siswa
12	Juara I Basket PORKAB	Kab	Siswa
13	Juara I Pencak Silat PORKAB	Kab	Siswa
14	Juara II Sepak Bola PORKAB	Kab	Siswa
15	Juara I Atletek PORKAB	Kab	Siswa
16	Juara III Atletek Putra PORKAB	Kab	Siswa
17	Juara III Atletek Putri PORKAB	Kab	Siswa
18	Juara III Karate Putri PORKAB	Kab	Siswa
19	Juara II HAPKIDO Se Sumbagsel	Prov	Siswa
20	Juara II Karnaval Budaya Komerling	Kec	Siswa
21	Juara I Futsal	Kec	Siswa
22	Juara I Pramuka	Kec	Siswa
23	Juara III Video Pendek	Kab	Siswa
24	Juara Mouli Meranai Putri Terfavorit	Kab	Siswa
25	Peserta Paskibraka	Kec	Siswa

26	Peserta Paskibraka	Kab	Siswa
27	Juara II Pencak Silat KNPI Cup	Kab	Siswa

Tabel 4.1. Prestasi MAN 1 Gumawang tahun 2018

Sedangkan prestasi yang diraih oleh MA Nurussalam sebagai madrasah dengan akreditasi A adalah sebagai berikut:

No	Uraian	Tahun	Ket
1	Parade Drum Band	2018	Juara 3
2	Cabang Tilawah Al-Quran golongan Qiroat murotal remaja putra MTQ	2018	Juara 3
3	Futsal Aksioma dan KSM tingkat MA Kab. OKUT	2017	Juara 2
4	MTQ Aksioma dan KSM putra tingkat MA	2017	Juara 3
5	Kategori dekorasi putri festival seni budaya islam ( Lomba Seni Kaligrafi Islam tingkat provinsi Sum-Sel	2017	Harapan 3
6	Kategori dekorasi putra festival seni budaya islam ( Lomba Seni Kaligrafi Islam tingkat provinsi Sum-Sel	2017	Harapan 2
7	Kategori lukis kaligrafi putri Festival Seni Budaya Islam ( Lomba Seni Kaligrafi Islam ) tingkat provinsi Sum-Sel	2017	Harapan 3
8	Kategori lukis kaligrafi putra Festival Seni Budaya Islam ( Lomba Seni Kaligrafi Islam ) tingkat provinsi Sum-Sel	2017	Harapan 3
9	Cabang Khotmil Quran golongan dekorasi putra MTQ	2018	Juara 3
10	Cabang Syarkhil Quran golongan remaja putra MTQ	2018	Juara 3

11	Cabang Tilawah Al-Quran golongan Qiroat murotal dewasa putra MTQ	2018	Juara 3
12	Cabang Khotmil Quran golongan dekorasi putri MTQ	2018	Juara 3
13	Lomba Khifdzil Quran tingkat MA putra	2018	Juara 2
14	Lomba Madrasah Sehat tingkat MA Se Ka. OKUT	2017	Juara 2

Tabel 4.2. Prestasi MA Nurussalam tahun 2017-2018

Dari data di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa ke dua madrasah dengan akreditasi A telah menorehkan banyak prestasi baik dalam bidang akademim maupun non akademik. Hal ini tentu saja membuktikan bahwa madrasah dengan akreditasi A memang telah memiliki kualitas mutu yang sangat baik.

## **2. Dampak Pengawas terhadap Mutu Madrasah Aliyah dengan Akreditasi B**

Kinerja pengawas Madrasah juga harus dapat mencangkup dalam peningkatan mutu madrasah secara umum. Keberhasilan dari proses pendidikan dan pengawasan akan terlihat dari perkembangan siswa yang juga dapat dilihat dari penurunan jumlah atau frekuensi pelanggaran kedisiplinan siswa di Madrasah. Hal ini diungkapkan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Sejauh ini menurut saya pelanggaran yang dilakukan oleh siswa dalam hal kedisiplinan sudah mulai menurun. Hal ini tentu saja membuat kami

guru sangat bahagia karena memang beberapa tahun terakhir dulu banyak terjadinya kekerasan atau tindak Tindakan yang kurang begitu baik di antara siswa. Bahkan ada beberapa kelas yang dijuluki kelasnya brandal karena memang hampir semuanya sesuai di dalamnya sangat sulit untuk diajak ke arah yang lebih baik. untuk tahun ini dan tahun kemarin semua kelas dapat dikondisikan dengan baik. Ya salah satu kontribusinya adalah dari pengawasan kepala madrasah dan pengawas terhadap seluruh hal yang terjadi di Madrasah.”<sup>107</sup>

Tujuan akhir dari diadakannya suatu pembelajaran bukan hanya mengenai transfer ilmu melainkan juga memperbaiki sifat dan karakter siswa. Salah satu karakter yang harus dimiliki oleh siswa adalah kedisiplinan. adanya disiplin yang tinggi dari siswa dan merupakan salah satu indikator kesuksesan dari sistem pembelajaran yang berlaku.

Pada kedua Madrasah ini, data observasi dan wawancara menjelaskan bahwa kedisiplinan siswa dalam mengikuti setiap kegiatan pembelajaran di Madrasah semakin meningkat. Hal ini juga diiringi dengan menurunnya intensitas siswa yang melanggar peraturan di madrasah. Dari temuan ini dapat diambil kesimpulan bahwa sistem pengawasan dan kontrol pembelajaran yang dilaksanakan di madrasah sudah cukup berjalan dengan baik khususnya dalam mengontrol kedisiplinan siswa yang ini juga dikemukakan dalam wawancara terhadap guru sebagai berikut:

---

<sup>107</sup>Suryanto, S.Pd.I,Guru MA Nurul Huda, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

“Di madrasah kami memang dapat dikatakan bahwa lingkungan yang kurang terlalu mendukung untuk proses pembelajaran karena memang banyak pengaruh-pengaruh orang luar yang menurut saya berbahaya dan dapat mempengaruhi perkembangan siswa. Namun, jika dilihat dari jumlah pelanggaran siswa saya rasa terus menurun dan itu tentu saja berkat dari kerjasama seluruh elemen baik itu kepala madrasah guru siswa terlebih lagi dari pengawas Madrasah.”<sup>108</sup>

Dari keterangan ini dapat diketahui bahwa terdapat perkembangan yang cukup signifikan dari perubahan siswa menuju arah yang lebih baik khususnya dalam hal penurunan jumlah dan frekuensi pelanggaran kedisiplinan di Madrasah. Walaupun banyak pihak yang berpengaruh dalam kesuksesan ini, pengawas Madrasah juga memiliki andil yang baik dalam proses pengawasan perkembangan siswa.

Kinerja pengawas juga dapat dipahami dari kesuksesannya untuk menjadi fasilitator hubungan antara masyarakat keluarga dan madrasah. Jika seluruh warga madrasah keluarga dan masyarakat bekerja sama dalam proses peningkatan mutu pendidikan maka kesuksesan dalam pencapaian tujuan akan dapat dilaksanakan secara lebih optimal. Mengenai hal ini, data penelitian dari hasil wawancara menemukan sebagai berikut:

“Partisipasi masyarakat dan keluarga dalam pembelajaran di madrasah ini sudah sangat baik. Kita sering mengadakan musyawarah. Musyawarah yang itu perwakilan masyarakat atau kita bisa bilang komite serta

---

<sup>108</sup>H. Daerobi, M.Pd.I, Guru MA Al Ikhlas, wawancara Selasa, 19 Juni 2018.

perwakilan orang tua juga ikut hadir dalam pengambilan keputusan. Hal ini apalagi mencakup masalah keuangan yaitu sensitif dan membutuhkan pengawasan yang cukup ketat. Nah di sinilah peran pengawas menjadi sangat Urgent”<sup>109</sup>

Peran serta masyarakat dalam proses pengawasan pembelajaran di luar madrasah merupakan unsur yang esensial dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Masyarakat yang ikut secara aktif serta mendukung seluruh kegiatan pembelajaran di madrasah akan mendorong kemajuan serta perubahan madrasah ke arah yang lebih baik.

Data penelitian menunjukkan bahwa secara umum masyarakat telah ikut berpartisipasi khususnya dalam pengambilan keputusan arah kebijakan madrasah. Namun partisipasi ini masih sangat terbatas ya ini hanya dalam mensahkan beberapa kebijakan yang diambil oleh madrasah. Hal ini diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

“Memang sangat sulit untuk mengarahkan masyarakat untuk berperan aktif dalam pembelajaran di madrasah.mungkin hanya tokoh-tokoh agama atau tokoh masyarakat yang bisa diajak bekerjasama untuk memantau perkembangan siswa. Beberapa misalnya lembaga pendidikan Kayak misalnya TPA dapat menjadi solusi dalam proses pengawasan di luar madrasah.”<sup>110</sup>

Pelaksanaan kegiatan pengawasan dan pengorganisasian pembelajaran di luar jam madrasah dilaksanakan paling banyak oleh

---

<sup>109</sup>Suryanto,Guru Nurul Huda, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

<sup>110</sup>Bustomi, S.Pd.I, Guru MA Al Ikhlas, wawancaraSelasa, 19 Juni 2018.

beberapa lembaga non formal pendidikan Islam seperti Taman Pendidikan al-Qur'an ada berapa lembaga non resmi lainnya. Selain lembaga pendidikan tersebut, pelaksanaan pengawasan pendidikan juga dibantu oleh tokoh-tokoh agama di lingkungan masyarakat.

Dalam hal ini kumaha pengawas harus berupaya dengan sungguh-sungguh untuk menciptakan situasi dan kondisi yang paling efektif untuk seluruh pihak Madrasah kepada masyarakat dan orang tua siswa. Siswa lebih banyak menghabiskan waktunya di luar kelas sehingga membutuhkan bantuan dari pihak luar madrasah untuk melaksanakan proses pengawasan lebih lanjut. Di sinilah adanya kolaborasi antara madrasah, guru masyarakat serta siswa dalam pelaksanaan pengawasan menjadi sangat penting.

Dalam wawancara penelitian mengenai keterlibatan orang tua serta masyarakat dalam proses pengawasan diungkapkan sebagai berikut:

“Kita sebagai pengawas memang berusaha keras untuk menjalin kerjasama dengan masyarakat dan orang tua bagaimana bisa ikut andil dalam pelaksanaan pembelajaran di madrasah. Kita tidak mau misalnya orang tua hanya sukanya memprotes kebijakan yang diambil oleh madrasah tanpa mengetahui apa pertimbangan yang diambil oleh madrasah. Selain itu juga proses pengawasan kan memang harus berlangsung 24 jam. Jadi, pengawasan di luar madrasah itu dapat dilaksanakan dengan kerjasama kepada masyarakat dan orang tua.”<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup>Karjono, S.Pd, Guru MA Al Ikhlas, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.



Dari beberapa pernyataan ini dapat dipahami bahwa di lingkungan madrasah MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komering Ulu Timur adanya upaya untuk menjalin kerjasama antara madrasah orang tua dan masyarakat mengalami beberapa kendala. Kondisi pembelajaran dan mutu pendidikan di madrasah memang akan sangat dipengaruhi oleh kondisi dari masyarakat di mana madrasah itu berada. Oleh karena itu, perlu dikondisikan dan dijalin kerjasama yang baik antara madrasah dan anggota masyarakat.

Komite madrasah juga harus diprioritaskan untuk menjadi target pengawasan dan peningkatan kinerja karena komite madrasah itu sendiri menjadi pihak yang menentukan pengambilan kebijakan madrasah dan di lingkungan Madrasah komite madrasah mendapatkan tempat yang cukup baik dalam proses pengambilan keputusan etik. Hal ini diketahui dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Dalam setiap pengambilan keputusan apapun kami selalu mengadakan musyawarah terlebih dahulu yang terdiri dari tim kecil madrasah yang biasanya kepala madrasah, Waka, dan perwakilan dari komite madrasah. Baru nantinya kita akan mengadakan musyawarah yang lebih besar untuk mengangkat pertimbangan atau permasalahan yang akan kita bahas dengan seluruh guru dan setelah. Maka, dari sini kan pasti kelihatan ini peran serta komite ini sangat penting sebagai pendamping kepala madrasah sehingga

mungkin pengawas juga harus selalu mengawasi kinerja dari komite madrasah jika nantinya bisa terus optimal.”<sup>112</sup>

Dari pernyataan ini maka dapat diambil kesimpulan bahwa kerjasama dan keterlibatan masyarakat dan orang tua dalam proses pengawasan pembelajaran sangatlah penting dalam peningkatan kualitas mutu pendidikan. Kerjasama ini membutuhkan prosedur dan petunjuk teknis yang jelas sehingga setiap pihak dapat memposisikan sesuai dengan perannya masing-masing.

Hal yang tidak jauh berbeda diungkapkan dalam wawancara terhadap salah satu pengawas mengenai keterlibatan masyarakat dan orang tua siswa yakni sebagai berikut:

“Komite madrasah di madrasah kami memang sudah cukup baik dan aktif mengikuti segala aktivitas pembelajaran. Dalam hal musyawarah misalnya atau mungkin dalam proses evaluasi dan pengawasan komite madrasah biasanya hadir dan sesekali menyumbangkan ide gagasannya dalam peningkatan mutu pendidikan di Madrasah. Pengawas bisa saja juga meningkatkan kinerja komite madrasah karena nantinya pasti sangat bermanfaat bagi kemajuan madrasah.”<sup>113</sup>

Sebagai salah satu pihak yang menjadi pemangku kebijakan, komite madrasah sudah seharusnya memiliki kompetensi dan pengetahuan yang cukup dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Komite madrasah merupakan perwakilan dari orang tua siswa serta masyarakat yang

---

<sup>112</sup>Suryanto, S.Pd.I, Guru MA Nurul Huda, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

<sup>113</sup>Bustomi, S.Pd.I, Guru MA Al Ikhlas, wawancara Selasa, 19 Juni 2018.

dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan yang diambil oleh madrasah.

Pengawas Madrasah juga memiliki tugas untuk mengkomunikasikan hasil pengawasan terhadap pemuka Madrasah. Dengan informasi tersebut maka komite Madrasah akan dapat memberikan kontribusi dalam memutuskan pihak madrasah dengan lebih tepat sasaran. Hari ini disampaikan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Saya juga berusaha untuk Sharing dan berbagi ide kepada komite madrasah biar nanti kita akan mendukung perkembangan madrasah. Biasanya *kan* kalau di Madrasah lainnya atau di madrasah lainnya, komite itu malah terkadang mengganggu karena tidak menyetujui keputusan yang diambil oleh madrasah. *Nah* dalam hal inilah kami sebagai pengawas berusaha agar komite madrasah dapat terus mendukung dalam proses peningkatan mutu pendidikan dan menjembatani hubungan antara madrasah dan masyarakat.”<sup>114</sup>

Adanya komunikasi yang baik khususnya terhadap komite madrasah harus diprioritaskan guna kelancaran pengambilan keputusan. Oleh karena itu kesuksesan dari upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah adalah merupakan kerja sama dari seluruh pihak madrasah yang didukung oleh komite madrasah serta pengawas madrasah.

Hasil wawancara tersebut dapat menjelaskan bahwa kinerja pengawas dalam menjalin dan mengupayakan keaktifan komite madrasah

---

<sup>114</sup>Karjono, S.Pd, Guru MA Al Ikhlas, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

terhadap peningkatan mutu pendidikan di madrasah sudah dilakukan dengan baik walaupun respon dari masyarakat atau komite beragam, namun upaya untuk meningkatkan kinerja komite harus tetap dioptimalkan karena kontribusinya terhadap jalannya pendidikan di madrasah sangat penting.

Indikator kinerja pengawas yang terakhir yang akan dibahas adalah mengenai keberhasilan dari madrasah dalam prestasi prestasi akademik yang diraihinya. Hal ini diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

“Madrasah kami selalu mengirim perwakilannya dalam perlombaan perlombaan. Walaupun belum pernah menjadi juara umum tapi biasanya siswa selalu membawa penghargaan atau pihak lain sehingga itu juga untuk memotivasi siswa untuk terus berprestasi baik di dalam kelas maupun di luar kelas.”<sup>115</sup>

Pernyataan ini menerangkan bahwa walaupun Madrasah ini tidak menjadi juara umum atau yang terbaik diantara Madrasah lainnya, namun prestasi yang telah diraih oleh menteri saat ini cukup dapat dibanggakan serta menjadi di peningkatan kualitas pembelajaran di Madrasah.

Prestasi yang diraih bukan hanya dalam perlombaan atau pertandingan Academy dan olahraga, melainkan juga dalam perlombaan kegiatan ekstrakurikuler. Selain itu prestasi yang paling banyak di raih adalah dalam hal perlombaan keagamaan. Hal ini disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

---

<sup>115</sup>Ali Fauzi, BA,Guru MA Nurul Huda, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

“Sudah berapa kali kita memenangkan perlombaan baik itu dalam aspek keagamaan Islam maupun dari hal-hal yang umum seperti olahraga misalnya. Kegiatan ekstrakurikuler seperti pramuka dan PMR juga selalu menjadi fokus dari perwakilan perlombaan di madrasah sangat mendukung sekali kalau ada siswa yang ingin ikut dalam perlombaan tersebut.”<sup>116</sup>

Dampak adanya pengawas terhadap mutu madrasah juga dapat dilihat dari banyaknya prestasi yang diraih oleh madrasah. Adapun prestasi yang telah diraih oleh MA MA Nurul Huda Ogan Komereng Ulu Timur dari data dokumentasi penelitian adalah sebagai berikut:

No	Nama	Juara	Tingkat	Tahun
1.	Ahmad Daerobi, S.Pd.I	3 Kepala Madrasah Berprestasi	Kab.	2019
2.	Susi Fitriana Ismami, M.Pd	1 Guru Berprestasi	Kab.	2017
3.	Lailatul Azizah	1 Madrasah Singer	Kab.	2017
4.	Eni Khusmiarni	1 KSM Matematika	Kab.	2018
5.	Sridefi Lestari	1 KSM Ekonomi	Kab.	2018
6.	AIFC	2 Sepak Bola Tingkat SLTA	Kab.	2018

Tabel 4.2. Prestasi MA MA Nurul Huda Ogan Komereng Ulu Timur

Dari beberapa pernyataan tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa Madrasah MA Nurul Huda dan MA Al Ikhlas Ogan Komereng Ulu Timur telah menorehkan beberapa prestasi baik di bidang akademik

<sup>116</sup>Bustomi, S.Pd.I, Guru MA Al Ikhlas, wawancara Selasa, 19 Juni 2018.

maupun non akademik dalam ajang perlombaan antar madrasah. Hal ini juga dapat dijadikan sebuah gambaran kesuksesan dari pengawas dalam melaksanakan kinerja nya di samping dari kontribusi peran madrasah dan guru dalam mempersiapkan siswanya untuk lebih berprestasi

### **3. Dampak Pengawas terhadap Mutu Madrasah Aliyah dengan Akreditasi C**

Kepengawasan pendidikan bukan hanya difokuskan pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di madrasah tersebut melainkan juga seluruh kerjasama dan pembinaan hubungan baik terhadap seluruh pihak madrasah maupun luar madrasah. Proses pengawasan harus memiliki dampak yang sangat positif terhadap peningkatan mutu madrasah ke arah yang lebih baik.

Dampak pelaksanaan pengawasan terhadap mutu madrasah secara umum dapat dilihat dari hasil wawancara penelitian sebagai berikut:

“Dari tahun ke tahun, madrasah kami terus menunjukkan perubahan ke arah yang lebih baik yang cukup signifikan baik dalam hal prestasi yang diraih oleh siswa maupun dari turunnya frekuensi pelanggaran peraturan yang siswa lakukan di madrasah maupun di luar madrasah.”<sup>117</sup>

Dari keterangan ini dapat diambil di Madrasah Aliyah kumpul Mulyo telah menorehkan berbagai macam prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik. Hal ini tentu saja menjadi berita

---

<sup>117</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Rabu, 20 Juni 2018.

gembira sekaligus bukti bahwa Madrasah telah mengalami kemajuan yang cukup signifikan. Hal yang tidak jauh berbeda juga diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

“Ya madrasah kami pun juga terlihat bahwa siswa pun menjadi sekarang ini lebih mudah untuk diatur, tidak terlalu melawan guru seperti dulu lagi, dan juga lebih senang untuk berkomunikasi kepada guru secara santai seperti kawan sendiri. Walaupun hal ini nanti juga berimbas pada kurangnya *respect* kepada guru tapi masih banyak hal positif dari kedekatan guru dan siswa ini”<sup>118</sup>

Dari pernyataan tersebut, maka dapat terlihat bahwa kualitas siswa dan pembelajarannya di Madrasah MA Kumpul Mulyo dan MA Nurul Chalik Ogan Komering Ulu Timur sudah menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan baik itu dalam hal prestasi maupun dalam hal kedisiplinan siswa untuk mengikuti peraturan yang ada di Madrasah. Hal ini tentu saja menjadi berita gembira bagi guru dan warga madrasah karena memang apa yang dicita-citakan dari adanya pelaksanaan pembelajaran di madrasah adalah adanya perubahan karakter siswa menuju ke arah yang lebih baik

Dampak adanya pengawas terhadap mutu madrasah juga dapat dilihat dari banyaknya prestasi yang diraih oleh madrasah. Adapun prestasi yang telah diraih oleh MA Nurul Chalik Ogan Komering Ulu Timur dari data dokumentasi penelitian adalah sebagai berikut:

---

<sup>118</sup>Ahmad Saifudin, S.Pd.I, Guru MA Nurul Chalik , wawancara, Senin, 25 Juni 2018.

No	Peraih	Bidang Prestasi	Tahun
1	Kepala Madrasah	-	
2	Guru	-	
3	Siswa		
	a. Jausari	Lari 400 M (Juara II)	2015
	b. Ani Arnita	Bulu Tangkis (Juara II)	2015
	c. Novitaliasari	Kaligrafafi ( Juara III)	2015
	d. Dayang Matalika	Karate (Juara II) Junior	2018
	e. Deki Candra	Karate (Juara II) Kadet Putra – 47 Kg	2018
	f. Agus Herawan	Karate (Juara III) Kadet Putra + 52 Kg	2018
	g. Kesi Ampeni	Karate (Juara II) Kadet Putri	2018

Tabel 4.2. Prestasi MA Nurul Chalik Ogan Komerling Ulu Timur

Dari hasil observasi juga diketahui bahwa Madrasah MA Kumpul Mulyo dan MA Nurul Chalik Ogan Komerling Ulu Timur telah menorehkan beberapa penghargaan baik dalam hal akademik maupun non akademik. Hal inilah yang dapat dijadikan sebagai indikator bahwa kinerja kepala madrasah guru serta pengawas sudah sangat baik dalam mengoptimalkan upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah. Walaupun banyak faktor yang mempengaruhi kesuksesan dari pelaksanaan pembelajaran, adanya peran serta pengawas yang selalu mengawasi dan mengevaluasi secara keseluruhan merupakan faktor pendukung yang sangat baik dalam proses optimalisasi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.



#### **4. Dampak Pengawas terhadap Mutu Madrasah Aliyah yang Belum Terakreditasi**

Kinerja pengawas Madrasah juga harus dapat mencangkup dalam peningkatan mutu madrasah secara umum. Untuk itu dibutuhkan kerjasama yang baik antara pengawas kepala madrasah guru dan seluruh warga madrasah lainnya agar peningkatan mutu pendidikan dapat terus dioptimalkan. Keberhasilan dari proses pendidikan dan pengawasan akan terlihat dari perkembangan siswa yang juga dapat dilihat dari penurunan jumlah atau frekuensi pelanggaran kedisiplinan siswa di Madrasah. Hal ini diungkapkan dalam wawancara penelitian sebagai berikut:

“Kedisiplinan cukup meningkat, dan keaktifan siswa juga meningkat. Kenakalan siswa juga lebih berkurang yang mungkin salah satunya karena pengawasan kepala madrasah dan pengawas.”<sup>119</sup>

Tujuan akhir dari diadakannya suatu pembelajaran bukan hanya mengenai transfer ilmu melainkan juga memperbaiki sifat dan karakter siswa. Salah satu karakter yang harus dimiliki oleh siswa adalah kedisiplinan. Adanya disiplin yang tinggi dari siswa dan merupakan salah satu indikator kesuksesan dari sistem pembelajaran yang berlaku.

Pada kedua Madrasah ini, data observasi dan wawancara menjelaskan bahwa kedisiplinan siswa dalam mengikuti setiap kegiatan pembelajaran di Madrasah semakin meningkat. Hal ini juga diiringi dengan menurunnya intensitas siswa yang melanggar peraturan di

---

<sup>119</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

madrasah. dari temuan ini dapat diambil kesimpulan bahwa sistem pengawasan dan kontrol pembelajaran yang dilaksanakan di madrasah sudah cukup berjalan dengan baik khususnya dalam mengontrol kedisiplinan siswa yang ini juga dikemukakan dalam wawancara terhadap guru sebagai berikut:

“Lingkungan kita memang kurang mendukung untuk proses pembelajaran karena memang banyak pengaruh-pengaruh orang luar yang menurut saya berbahaya dan dapat mempengaruhi perkembangan siswa.”<sup>120</sup>

Dari keterangan ini dapat diketahui bahwa terdapat perkembangan yang cukup signifikan dari perubahan siswa menuju arah yang lebih baik khususnya dalam hal penurunan jumlah dan frekuensi pelanggaran kedisiplinan di Madrasah. Walaupun banyak pihak yang berpengaruh dalam kesuksesan ini, pengawas Madrasah juga memiliki andil yang baik dalam proses pengawasan perkembangan siswa

Kinerja pengawas juga dapat dipahami dari kesuksesannya untuk menjadi fasilitator hubungan antara masyarakat keluarga dan madrasah. jika seluruh warga madrasah keluarga dan masyarakat bekerja sama dalam proses peningkatan mutu pendidikan maka kesuksesan dalam pencapaian tujuan akan dapat dilaksanakan secara lebih optimal. Mengenai hal ini, data penelitian dari hasil wawancara menemukan sebagai berikut:

---

<sup>120</sup>Salahudin, S.HI, Guru MA Nurussalam, wawancara Selasa, 19 Juni 2018.

“Peran serta masyarakat dan komite selalukita upayakan secaramaksimal. Itu juga memang bagian dari strategi kita untuk menjalin komunikasi dan peningkatan mutu madrasah, disamping ada unsur promosi.”<sup>121</sup>

Peran serta masyarakat dalam proses pengawasan pembelajaran di luar madrasah merupakan unsur yang esensial dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Masyarakat yang ikut secara aktif serta mendukung seluruh kegiatan pembelajaran di madrasah akan mendorong kemajuan serta perubahan madrasah ke arah yang lebih baik.

Dalam wawancara penelitian mengenai keterlibatan orang tua serta masyarakat dalam proses pengawasan diungkapkan sebagai berikut:

“Pengawas selalu berupaya meningkatkan kerjasama, hubungan baik, dan partisipasi dari masyarakat dalam proses pembelajaran di madrasah. Hal ini penting agar madrasah dapat menjalankan proses pendidikannya dengan lancar.”<sup>122</sup>

Dari beberapa pernyataan ini dapat dipahami bahwa di lingkungan madrasah MA Nurul Fattah dan MA Darul Hikmah Ogan Komering Ulu Timur adanya upaya untuk menjalin kerjasama antara madrasah orang tua dan masyarakat mengalami beberapa kendala. Kondisi pembelajaran dan mutu pendidikan di madrasah memang akan sangat dipengaruhi oleh kondisi dari masyarakat di mana madrasah itu berada di. Oleh karena itu,

---

<sup>121</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

<sup>122</sup>Abdul Kadir, S.Pd. MQ, Kepala MAN 1 Gumawang, wawancara, Selasa, 19 Juni 2018.

perlu dikondisikan dan dijalin kerjasama yang baik antara madrasah dan anggota masyarakat.

Indikator kinerja pengawas yang terakhir yang akan dibahas adalah mengenai keberhasilan dari madrasah dalam prestasi prestasi akademik yang diraihinya. Hal ini diungkapkan dalam wawancara sebagai berikut:

“Dibandingkan madrasah lain, mungkin kami masih belum terlalu mendominasi dalam prestasi akademik dan non akademik, karena kami dokus dalam kualitas internal dahulu. Tapi peningkatan mutu pendidikan selalu kita utamakan, dan nanti saya yakin pasti madrasah kita dapat bersaing dengan madrasah lainnya yang lebih baik .”<sup>123</sup>

Pernyataan ini menerangkan bahwa walaupun Madrasah ini tidak menjadi juara umum atau yang terbaik diantara Madrasah lainnya, namun upaya peningkatan tetap terus dilakukan sehingga nantinya dapat lebih bersaing dengan madrasah lainnya.

#### **E. Analisis Hasil Penelitian**

Berdasarkan temuan penelitian, ada beberapa hal yang dapat menjadi bahan pembahasan untuk dikaji lebih mendalam mengenai pengawasan pendidikan agama Islam khususnya mengenai Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah Kabupaten OKU Timur. Pengawasan yang merupakan salah satu tugas pengawas yang harus di laksanakan guna meningkatkan kualitas guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran di madrasah. Agar sasaran dapat

---

<sup>123</sup>Karjono, S.Pd,Guru MA Al Ikhlas, wawancara, Kamis, 14 Juni 2018.

tercapai secara optimal, maka pengawas pendidikan selaku supervisor harus memiliki kompetensi dan akuntabilitas untuk tugas tersebut. Dalam penelitian ini ada empat subfokus yang menjadi pembahasan hasil penelitian, yakni meliputi pelaksanaan kepengawasan, prestasi kerja pengawas, pengembangan profesi kepengawasan, serta dampak pengawasan terhadap pengembangan mutu madrasah Kabupaten Ogan Komering Ulu Timur.

Hasil data menunjukkan bahwa kinerja pengawas di madrasah aliyah di Ogan Komering Ulu Timur dapat dikategorikan cukup baik. Kinerja ini meliputi kualitas pelaksanaan pengawasan dalam membina, memantau dan membimbing guru dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan agama Islam. Pelaksanaan pengawasan oleh pengawas pendidikan agama Islam sudah diarahkan pada pelaksanaan kegiatan akademik dan administratif. Pelaksanaan pengawasan kegiatan akademik yaitu pelaksanaan pengawasan terhadap kegiatan proses pembelajaran yang meliputi pengawasan kegiatan guru pendidikan agama Islam dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran agama Islam. Pelaksanaan pengawasan administratif yaitu pelaksanaan pengawasan terhadap pencatatan kehadiran murid dalam mata pelajaran pendidikan agama Islam, hasil belajar formatif, sumatif dan semester, frekuensi shalat berjemaah siswa dimadrasah dan jumlah sarana dan prasaran pembelajaran pendidikan agama Islam.<sup>124</sup>

Dalam setiap bentuk kepemimpinan terutama di lembaga pendidikan Islam, proses pengawasan atau *ar-riqobah* merupakan suatu yang harus ada

---

<sup>124</sup>Muhammad Fazis. Kontribusi Kredibilitas Terhadap Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam. *Ta'dib Volume. 11, No. 2. 2008.* h. 117

dan harus dilaksanakan. Kegiatan ini untuk meneliti dan memeriksa apakah pelaksanaan tugas-tugas perencanaan betul-betul dikerjakan atau tidak. Hal ini juga untuk mengetahui apakah ada penyimpangan, penyalahgunaan dan kekurangan dalam pelaksanaannya, jika ada maka perlu untuk direvisi. Dengan demikian semua hal tersebut dapat menjadi bukti dan perhatian serta sebagai bahan bagi pimpinan lembaga pendidikan Islam untuk memberikan petunjuk yang tepat pada tahap berikutnya.<sup>125</sup>

Kegiatan pengawasan dilaksanakan dengan mengadakan kunjungan kelas dan observasi langsung terhadap proses pelaksanaan pembelajaran di kelas. Selain itu, wawancara mengenai kesiapan, pelaksanaan, bahkan proses evaluasi serta kendala dan permasalahan yang dihadapi guru juga dilakukan demi mendapatkan gambaran yang mendalam mengenai proses pembelajaran di madrasah. Tidak ada perbedaan khusus dalam pelaksanaan kepengawasan di madrasah aliyah walupun dengan berbeda akreditasi. Dari hal ini maka dapat diketahui bahwa pengawas memiliki kemampuan dan profesionalitas yang tinggi sehingga dapat berlaku adil dalam pelaksanaan program pengawasan.

Pengawasan pendidikan dapat mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam pembelajaran, membantu guru meningkatkan kreativitasnya dalam mendesain pembelajaran agar tujuan pembelajaran lebih berkualitas. Jadi salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran adalah melalui pengawasan pendidikan. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan

---

<sup>125</sup>Suyanto. Landasan Teologis Pengawasan Di Lembaga Pendidikan Islam Perspektif Al Qur'an. *Jurnal Stain Kudus*, Vol. 8. No.1. 2015. h. 114

pengawasan tersebut perlu dilakukan secara intensif dan sistematis oleh pengawas madrasah dengan maksud memberi pencerahan, pembinaan, pemberdayaan, inovasi kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.

Ciri guru yang baik terwujud dalam kemampuannya untuk menyusun program pembelajaran, kemampuan menguasai bahan pembelajaran, kemampuan penguasaan proses pembelajaran, kemampuan melaksanakan evaluasi hasil pembelajaran, kemampuan menganalisis evaluasi hasil pelajaran, kemampuan dalam memberikan bimbingan perbaikan pembelajaran, kemampuan dalam melaksanakan administrasi kelas dan madrasah, kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi dan suasana pembelajaran yang didasari oleh sikap, nilai dan kepribadian yang mantap.

Pengawas yang baik harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja guru terutama dalam inovasi dan kreativitas dalam proses pembelajaran. Guru perlu terus ditingkatkan dan dibekali dengan unsur-unsur kreativitas agar selalu kreatif dalam mengajar, jika guru tetap berpegang teguh pada paradigma pendidikan yang hanya berfokus nilai dan rangking, maka hal tersebut hanya akan mengerdilkan peserta didik".<sup>126</sup>

Hal tersebut menunjukkan betapa pentingnya kreativitas itu ditingkatkan ke arah yang lebih baik. Jika tidak ditingkatkan dan dikembangkan berarti tidak ada kemajuan, pembelajaran pasif dan membosankan bahkan menjadikan peserta didik kerdil cara berfikirnya.

---

<sup>126</sup>Ratna Megawangi, *Peran Pembelajaran Kreatif Dalam Membangun Profesional Guru*, Jakarta: 2010, h. 1.

Mengajar adalah suatu pekerjaan yang kompleks, disebut kompleks karena mengandung unsur seni, ilmu, teknologi dan skill, sehingga guru dituntut memiliki kemampuan personal, pedagogik, profesional dan sosial secara terpadu dalam melaksanakan tugas. Selain itu, guru harus mengintegrasikan penguasaan materi, metode dan media pembelajaran pada saat berinteraksi dengan peserta didiknya.<sup>127</sup>

Hal inilah yang menjadi objek utama dari adanya pengawasan pendidikan secara profesional. Pengawas sebagai tenaga supervisi merupakan tenaga yang melakukan pembinaan atau supervisi pembelajaran di madrasah. Sehingga diharapkan pengawas mampu membina dan membantu guru dalam memperbaiki kesalahan dalam proses pembelajaran. Pengawas madrasah diharapkan dapat meningkatkan selalu kemampuannya, melalui pelatihan, seminar-seminar yang berkaitan dengan pendidikan. Hendaknya pengawas dapat berperan untuk membantu dan merubah (*to help dan to change*) guru sehingga menjadi lebih baik dalam melakukan proses pembelajaran.<sup>128</sup>

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pengawas di lingkungan madrasah seKabupaten Ogan Komering Ulu Timur sudah memberikan kinerja yang baik khususnya dalam pengembangan inovasi dan kreativitas guru dalam menyelesaikan problematika dalam pembelajaran. Hal ini tentu saja menjadi nilai yang positif yang perlu dikembangkan guna peningkatan

---

<sup>127</sup>Hasniyati Gani Ali, Implementasi Profesionalisme Pengawas Dalam Meningkatkan Kreativitas Guru Pendidikan Agama Islam Pada Madrasah Aliyah Negeri Di Provinsi Sulawesi Tenggara. *Al Izzah*, Vol. 8. No.1. 2013. h. 116

<sup>128</sup>*Ibid*



mutu pendidikan secara optimal. Hal yang menjadi catatan dalam penelitian ini adalah respon dan keterlajutan dari pembimbingan pengawas yang masih belum optimal diaplikasikan oleh guru.

Hasil ini berlawanan dengan penelitian mengenai kontribusi pengawas terhadap kreativitas guru yang menyatakan bahwa hambatan utama dalam aplikasinya adalah dari faktor intern pengawas misalnya motivasi kerja, dedikasi, kedisiplinan, motivasi agama, kualifikasi akademik dan kompetensi. Sedangkan penelitian ini mendeskripsikan bahwa permasalahan dan hambatan dalam peningkatan kreativitas guru adalah dari respon dan kemauan guru untuk mengikuti apa yang telah dirumuskan oleh pengawas.<sup>129</sup> Guru cenderung untuk mengikuti kemauan dan pendapatnya sendiri dalam proses penyelesaian permasalahan pembelajaran yang mereka hadapi.

Berbagai upaya yang dilakukan oleh pengawas guna meningkatkan kualitas dan sumberdaya guru. Misalnya melalui pembinaan sewaktu supervisi ataupun pembinaan sewaktu pertemuan di MGMP. Pembinaan kepada guru-guru PAI sangat penting bagi pengawas dan bagi guru sendiri, karena dengan bertemunya antara guru dan pengawas, mereka bisa saling mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing, sehingga dengan saling beremu mereka akan merasa saling membutuhkan. Dan untuk guru sendiri dengan pembinaan dan pengarahan dari pengawas ini akan merasa betul-betul mendapat layanan bimbingan dan binaan untuk mengembangkan kemampuannya dalam memahami pembelajaran, dan mengembangkan

---

<sup>129</sup>*Ibid*

keterampilannya dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Walaupun atas dasar pemeriksaan administrasi pengajaran, pengawas dapat memberikan bimbingan, arahan dan pembinaan atas kekurangan-kekurangan dari administrasi tersebut.

Dalam pelaksanaan pengawasan, pengawas menunjukkan komitmen kedisiplinan serta kesungguhan dalam menjalankan setiap kegiatan pengawasan. Selain itu pengawas di Madrasah Aliyah Ogan Komering Ulu Timur memiliki kemampuan komunikasi yang sangat baik untuk mengkomunikasikan setiap proses penilaian dan pengawasan yang dilaksanakan. Hal ini sangat berpengaruh terhadap proses dalam pelaksanaan pengawasan yang menjadi lebih efektif karena guru merasa lebih nyaman ketika dalam proses penilaian.

Selain itu pengawas Madrasah juga telah membuktikan bahwa strategi dan masukan yang diberikan kepada guru mengenai setiap permasalahan yang disampaikan sudah cukup tepat. Dalam hal ini, pengawas mempunyai peran dalam memberikan arahan, koreksi atas perencanaan yang telah dibuat oleh guru. Pengawas harus bertindak sebagai partner (teman), konsultan (*problem solver*) sekaligus sebagai evaluator dan juga peneliti guna mengembangkan pendidikan di madrasah atau madrasah.

Namun hal yang menjadi perdebatan adalah seberapa jauh guru dan madrasah dapat mengaplikasikan masukan dan rekomendasi tersebut dalam proses pembelajaran di lapangan. Hasil penelitian ini yang mengemukakan bahwa guru tidak selalu mengikuti apa yang dinasihatkan atau yang

direkomendasikan oleh pengawas. Guru akan memilih dan menimbang langkah apa yang diambil kemudian sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Jadi, pertimbangan dari pengawas hanya menjadi referensi tambahan dari langkah-langkah penyelesaian permasalahan dalam pembelajaran.

Dalam mengevaluasi, pengawas memberi masukan-masukan yang bersifat positif kepada guru mengenai bagaimana seharusnya pembelajaran harus dilakukan. Maka hal tersebut bisa dikatakan bahwa pengawas PAI telah benar-benar menjalankan proses controlling terhadap guru binaannya. Supervisi tidak hanya bermanfaat untuk pengawas saja tetapi manfaat lebih banyak akan diperoleh oleh guru. Dengan disupervisi oleh pengawas, maka seorang guru akan mendapatkan kritikan dan masukan-masukan dalam kegiatan belajar mengajarnya. Diskusi merupakan salah satu teknik supervisi yang digunakan pengawas 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 pengawas dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami, atau mendalami suatu permasalahan, sehingga secara bersama-sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah tersebut.<sup>130</sup> Hal ini sejalan dengan bahwa dalam pelaksanaan supervisi pengawas PAI dapat menggunakan strategi berupa pendekatan sosial dan *sharing*, baik dalam pembinaan, pelaksanaan maupun penilaian. Di mana

---

<sup>130</sup>Dede Mudzakir. Implementasi Supervisi Manajerial Dan Akademik Pengawas Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Ibtidayah. *stidia Didkatika*. Vol.10 No.2. 2016. h. 33

pengawas PAI dan juga kepala sekolah bersama-sama melakukan perbaikan-perbaikan kepada guru ketika terjadi kesalahan dan kekurangan pelaksanaan pembelajaran baik yang berhubungan dengan administrasi pembelajaran maupun dalam pelaksanaan pembelajaran itu sendiri.<sup>131</sup> Strategi lain yang dapat digunakan adalah dengan supervise nondirektif yang dapat dilakukan dengan teknik membagikan kartu masalah kepada guru di forum Kelompok Kerja Guru Pendidikan Agama Islam.<sup>132</sup>

Pelaksanaan pengawasan oleh pengawas Madrasah tidak hanya berhubungan dengan kinerja guru melainkan juga kinerja kepala madrasah dan seluruh anggota Madrasah. Pengawas memiliki peran untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja kepala madrasah sebagai pemangku kekuasaan di lingkungan madrasah agar dapat lebih mengerahkan kebijakan yang diambil ke arah pengembangan mutu madrasah. Selain itu, tugas pengawas adalah meningkatkan profesionalisme guru yang dilakukan dengan rapat koordinasi, penentuan obyek, membuat instrumen dan pembagian tugas kepengawasan, rapat digunakan untuk menentukan obyek dan instrumen supervisi yang akan digunakan oleh pengawas sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Implementasi dilakukan dengan supervisi yang mencakup supervisi perencanaan pembelajaran, supervisi administrasi pembelajaran, supervisi proses pembelajaran, supervisi kelas, supervisi bimbingan dan konseling dan

---

<sup>131</sup>Meidy Astarina. Strategi Pengawas PAI SMP/MTs Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pai Kabupaten Bengkulu Tengah. *An-Nizom* | Vol. I, No. 3, 2016. h. 227

<sup>132</sup>Noor Arifin, Budihardjo, Alex Yusron Al Mufti. Implementasi Supervisi Non Direktif Pengawas Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI SD Di Kabupaten Kudus, *Jurnal Tarbawi* Vol. 14. No. 2. 2017, h. 1.

supervisi klinis, workshop, bimbingan teknis dan pembinaan.<sup>133</sup> Namun pada aplikasinya di lapangan. Penelitian ini menemukan bahwa kontribusi pengawas dalam mengubah arah kemajuan dari madrasah sangatlah minim. Hal ini karena dominasi Kepala Madrasah yang sangat lebih besar dan peran pengawas disini hanya sebagai penasehat dan memberi laporan atas perkembangan kinerja guru. Pengawas lebih berperan sebagai partner kerja kepala madrasah yang dapat membagi tugas dari beban kerja kepala madrasah agar kepala madrasah lebih fokus mengurus dan mengelola madrasah secara keseluruhan sedangkan pengawas dapat lebih fokus dalam proses pengawasan.

Seorang pengawas harus menguasai beberapa aspek manajemen dan akademis yang digunakan untuk membantu Kepala Madrasah, guru, dan warga madrasah yang lain, agar tujuan pendidikan segera dicapai secara maksimal. Delapan standar nasional pendidikan yang merupakan supervisi bagi pengawas, dengan mengadakan supervisi pengawas dapat mengetahui bukti fisik madrasah binaan akan tertibnya administrasi penyelenggaraan madrasah sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan yang telah ditetapkan oleh menteri Pendidikan Nasional, untuk menuju ke jenjang madrasah yang lebih tinggi.

Selain itu, guru harus menguasai beberapa pengetahuan terkait dengan evaluasi pembelajaran, di antaranya mengetahui prosedur-prosedur evaluasi yang tepat untuk membuat keputusan pembelajaran, mengetahui teknik

---

<sup>133</sup> Imron Muttaqin, "Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Pengawas Madrasah (Studi Kasus pada Kementerian Agama kota Pontianak)," *MODELING*. Vol. 4, No.1,2017, h. 38.

melakukan evaluasi dan penskorannya, mengetahui teknik menganalisis hasil evaluasi untuk dapat membuat keputusan-keputusan di bidang pendidikan, karena evaluasi itu adalah prosedur sistematis dan mencakup kegiatan mengumpulkan, menganalisis, serta menginterpretasikan informasi yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan tentang karakteristik siswa sehingga dapat menentukan seberapa jauh mereka mencapai tujuan pembelajaran.<sup>134</sup>

Peran pengawas dalam mengembangkan kemampuan dan kinerja guru merupakan tugas yang paling utama dalam proses pengawasan. Tugas yang lain dalam pribadi pengawas adalah melaksanakan dan mengembangkan kemampuan dalam hal karya ilmiah yang dapat diciptakan oleh pengawas. Penelitian ini menemukan bahwa pengawas di lingkungan Madrasah Aliyah Ogan Komering Ulu Timur kurang dapat mengoptimalkan potensi dan kemampuan penyusunan karya ilmiah dan penelitian pada tataran Madrasah Aliyah. Beberapa aspek mempengaruhinya adalah terbatasnya waktu karena padatnya proses pengawasan dan juga minimalnya kemampuan dari pengawas mengenai teknik dan metode penelitian. Oleh karena itu perlu adanya pelatihan pengembangan kemampuan menulis karya ilmiah pada tingkat guru dan pengawas Sehingga nantinya karya-karya ilmiah dan penelitian yang ditulis dapat bermanfaat dalam pengembangan pendidikan di madrasah tersebut serta dapat juga dipakai pada madrasah lainnya.

Permasalahan dalam pengembangan penelitian memang sudah

---

<sup>134</sup> Romi Maimori, "Hubungan Pengetahuan Evaluasi dan Supervisi Pengawas Dengan Kinerja Evaluasi Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) Di SD Kabupaten Tanah Datar," *Ta'dib*, Vol. 17, No. 1, 2014. h. 40.

menjadi permasalahan umum dan cukup rumit dalam proses pembelajaran di madrasah. Fathurrohman dan Sulistyorini mengemukakan bahwa selama ini kehadiran pengawas di madrasah lebih bertindak pengusung ide dari pusat bukan mendorong pengembangan potensi guru menuju profesional dengan kata lain pengembangan *leadership instructional* kurang berkembang di lingkungan madrasah. Pengawas tidak mampu membina guru. Atau mungkin barangkali persoalan pokoknya adalah belum fokusnya pembinaan kepada guru yang menekankan *help paradigm* tetapi *control paradigm*, di samping itu masih kuat budaya *show me* pada guru sehingga tidak ada kreativitas dan kontekstual. Budaya masih merasa bahwa guru sekedar pelaksana di madrasah dan seolah tidak berhak berapresiasi masih banyak dimiliki oleh guru di Indonesia. Rendahnya kepercayaan (*trust low*) dari pemerintah juga telah mengondisikan mental guru untuk tidak melakukan inovasi di level madrasah. Guru dipandang tidak mampu melakukan pekerjaannya sendiri, sehingga guru dianggap sebagai birokrasi di tingkat bawah yang bertugas utama sebagai pelaksana kebijakan pusat di madrasah, oleh karena sangat wajar bila di madrasah tidak pernah dilengkapi dengan penelitian dan pengembangan (litbang).<sup>135</sup>

Selain itu, pemberdayaan tenaga fungsional pengawas perlu lebih ditingkatkan mengingat pengawas merupakan salah satu komponen penting dalam pencapaian pendidikan yang bermutu, antara lain dengan mengikut sertakan pengawas secara proporsional dalam setiap agenda kegiatan *in-*

---

<sup>135</sup>Harinurdi. Peran Pengawas Dalam Merekonstruksi Pendidikan Islam. *Jurnal Edukasi*, Vol. 4, No. 02, 2016: H. 3

*service training* untuk para guru.<sup>136</sup> Hal ini senada dengan hasil penelitian ini bahwa peningkatan pelaksanaan dan kualitas penelitian di tingkat madrasah masih perlu mendapat perhatian khusus agar optimalisasi mutu pembelajaran dapat terus dilaksanakan.

Dalam proses perumusan solusi permasalahan dan proses pengawasan, guru harus berbesar hati mendengarkan masukan dari pengawas, kemudian pada proses pengamatan yang selanjutnya diharapkan terjadi perbaikan sesuai dengan masukan dari pengawas. Jika guru tersebut dinilai belum ada perubahan pada proses pembelajaran selanjutnya, pengawas diharapkan menggantikan peran guru dalam proses belajar mengajar sebagai model yang bisa ditiru oleh guru yang bersangkutan. Pada kegiatan ini, guru dan pengawas berperan sebagai *tim teaching*. Itulah sebabnya seorang pengawas harus memiliki background dari kependidikan, supaya dia bisa memberi contoh bagaimana cara mengajar yang baik dan menjadi guru profesional.

Pentingnya pengembangan penelitian pendidikan di madrasah selain ditemukan di penelitian ini, juga disampaikan oleh Sunyoto dalam penelitiannya bahwa mutu pendidikan di suatu madrasah dan madrasah hanya mampu ditingkatkan dengan adanya penelitian yang dilakukan, baik oleh kepala madrasah maupun pengawas. Pengawas dituntut untuk melakukan penelitian demi peningkatan mutu madrasah atau madrasah tersebut. Bisa dibayangkan bila kegiatan seperti ini dilakukan oleh setiap pengawas, dan diikuti oleh setiap guru yang menjadi binaanya. Tentunya peningkatan mutu

---

<sup>136</sup> M. Said Husin Ety. "Potret Pengawasan Madrasah Aliyah Se-Kota Samarinda: Antara Cita Dan Fakta," *Fenomena*, Volume V, No. 1, 2013. h. 108



pendidikan akan bertambah baik karena melalui proses yang bermutu yang akan menghasilkan kompetensi lulusan yang bermutu juga.<sup>137</sup>

Hal lain yang menjadi temuan penelitian adalah tidak terlalu signifikannya peran pengawas dalam prestasi belajar siswa. Adanya pengawas seharusnya menjadi simbol perubahan kearah yang lebih baik dari suatu Madrasah. Namun dalam aplikasinya, mutu pendidikan di Madrasah serta prestasi belajar siswa masih sedikit sekali yang dipengaruhi oleh peran serta pengawas. Madrasah yang telah menorehkan beberapa prestasi yang menganggap bahwa kontribusi dari peningkatan mutu pendidikan di Madrasah sangat terpengaruh dari kemampuan kepala madrasah serta kinerja guru dalam melaksanakan pembelajarannya. Sedangkan peran serta pengawas hanya mengawasi dan mengontrol dengan tidak memiliki kuasa untuk memutuskan kebijakan yang dipakai oleh madrasah.

Beberapa penelitian lain yang membahas mengenai hubungan kinerja pengawas dan kualitas kerja guru menemukan hasil bahwa hubungan tersebut sangatlah erat. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Agus Aminuddin yang menemukan bahwa pengawas madrasah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain pengawas, kepemimpinan kepala madrasah juga merupakan faktor yang dominan dalam menentukan kinerja dan kualitas guru tersebut.<sup>138</sup> Hasil ini juga sejalan dengan penelitian

---

<sup>137</sup>Suyoto, "Pengembangan Penelitian Pendidikan," *Ta'allum*, Vol. 04, No. 02, 2016. h. 373

<sup>138</sup>Agus Aminuddin, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Pengawasan Pengawas Madrasah terhadap Kinerja Guru dalam Mewujudkan Prestasi Belajar Pendidikan Agama Islam," *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*, Vol. 11; No. 01;

Marzoan, Wildan, dan Ramdani bahwa kualitas kerja guru dipengaruhi secara langsung oleh kinerja pengawas madrasah.<sup>139</sup> Selain penelitian tersebut, situasi kinerja pengawas sekolah di Indonesia telah cukup banyak dipotret melalui penelitian dan pemberitaan di media massa. Sayangnya, keadaan yang tergambar masih banyak mengungkapkan kontribusi dan kinerja pengawas yang boleh disebut belum cukup memuaskan. Sehubungan dengan itu, diperlukan berbagai upaya yang strategis dan sistematis untuk meningkatkan kualitas pengawas.<sup>140</sup>

Pada hakikatnya, kualitas mutu pendidikan dan kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor. Slameto dalam Aminuddin menyatakan bahwa yang mempengaruhi belajar ini mencakup metode mengajar, kurikulum, pengawasan, relasi guru dengan siswa, relasi siswa dengan siswa, kepemimpinan kepala madrasah, disiplin madrasah, pelajaran dan waktu madrasah standar pelajaran, keadaan gedung, metode dan tugas rumah. Pada sisi lain, perkembangan teknologi informasi telah digunakan pada hampir seluruh kehidupan manusia, termasuk pemanfaatan teknologi informasi madrasah yang akan mempermudah pekerjaan guru, pengawas, dan kepala madrasah dalam mengelola pendidikan di madrasah.<sup>141</sup> Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas pengawasan dan kepemimpinan kepala madrasah perlu

---

2017. h. 88

<sup>139</sup> Lalu Rahmat Marzoan, Wildan, Agus Ramdani, "Hubungan Antara Kinerja Pengawas Pendidikan Islam Dan Profesionalisme Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Di Kabupaten Lombok Utara Tahun 2016," *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*. Vol. 2. No 2. 2017. h. 14

<sup>140</sup> Munirwan Umar, "Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam Di Tingkat Sekolah Menengah Umum Kota Banda Aceh," *FITRA*, Vol. 2, No. 1. 2016. h. 29

<sup>141</sup> *Ibid*

mendapatkan perhatian khusus agar kinerja guru dapat terus dioptimalkan. Dengan kepemimpinan dan pengawasan yang bersinergi, maka kualitas managerial madrasah akan dapat dioptimalkan.<sup>142</sup>

Pengawas dalam melaksanakan kinerja kepengawasannya tidak berjalan semulus yang direncanakan sesuai dengan teori, hal ini terlihat ada beberapa kendala yang dialami oleh pengawas dalam melaksanakan kinerja kepengawasannya. Adapun kendala-kendala tersebut antara lain: terlalu luas daerah dan banyaknya guru yang harus dibina oleh pengawas, sehingga kinerja kepengawasan tidak bisa optimal. Sesuai dengan data yang terlampir, bahwa Kementerian Agama Kabupaten Karanganyar saat ini kekurangan Pengawas PAI khususnya untuk tingkat menengah dan tingkat atas. Hal ini mengakibatkan kurang optimalnya pelaksanaan kinerja pengawas, sebagai akibatnya dari keadaan seperti ini berdampak pula pada kinerja guru-guru yang menjadi binaannya tidak bisa optimal. Selain itu, banyaknya kegiatan diluar program kinerja kepengawasan.

Karena selain menjalankan kinerja kepengawasan, seorang pengawas juga mempunyai agenda di luar program seperti workshop, pelatihan-pelatihan, acara-acara yang lain dengan instansi terkait. Kurangnya pembinaan pengawas diduga berkaitan dengan sumberdaya dan hasil kerja yang dicapai para pengawas dari pelaksanaan supervisi pengawas, tugas pokok dan fungsinya belum begitu signifikan terhadap kemajuan-kemajuan madrasah

---

<sup>142</sup>Asmendri, "An Analysis of Managerial Competence of the *Madrasah* Principals in Islamic Senior High School in Tanah Datar," *Al-Ta'lim*, Vol. 25, No. 1, 2018. h. 56

binaannya.<sup>143</sup>

“Untuk mengatasi permasalahan ini, maka perlu Lebih ditingkatkan lagi kinerja pengawas agar sekolah dapat melaksanakan perbaikan dengan didukung peran dinas terkait dalam memberikan muatan pengetahuan fungsi dan peran pengawas agar membimbing kepala madrasah dan guru.”<sup>144</sup>

Walaupun dalam penelitian ini menggambarkan bahwa peran serta pengawas dalam peningkatan mutu pendidikan dan prestasi prestasi siswa tidak terlalu signifikan, namun kinerja pengawas di lingkungan Madrasah Aliyah Ogan Komering Ulu Timur ditemukan dan dikategorikan cukup baik. Hal ini jika melihat jumlah pengawas serta madrasah yang menjadi binaannya sangatlah tidak seimbang. Namun pengawas pendidikan di lingkungan Madrasah Aliyah Ogan Komering Ulu Timur dengan hanya beranggotakan tiga pengawas dengan lebih dari 40 Madrasah Aliyah tidak menurunkan kualitas kinerja pengawas tersebut melainkan justru membuktikan kemampuan pengawas dalam mengelola mengatur waktu serta profesionalisme dalam menjalankan tugasnya secara normatif.

Hal yang perlu ditingkatkan adalah adanya *follow-up program* dari pengawas yang dapat dilakukan dengan supervisi klinis dan diskusi peningkatan kualitas kerja guru.<sup>145</sup> Program *follow-up* merupakan salah satu

---

<sup>143</sup> Muhamad Yayat Ruhayat, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Supervisi Pengawas Madrasah terhadap Kinerja Guru untuk Mewujudkan Mutu Pendidikan di Madrasah,” *Jurnal Pendidikan Universitas Garut*. Vol. 11; No. 01; 2017. h. 27

<sup>144</sup>Hasrat Aimang, “Persepsi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Pengawas Sekolah,” *Jurnal Pendidikan GLASSER*, Vol.1, No. 1. 2017, h. 43

<sup>145</sup>Subandi, “Supervision Implementation In Management Quality: An Attempt To Improve The Quality Of Learning At Madrasah Aliyah Darul Amal Metro,” *JPI*. Vol. 1, No. 3, 2015, h. 447.

tugas utama yang harus dilakukan oleh pengawas dalam setiap kegiatan kepengawasan yang sagta berperan dalam proses peningkatan kualitas mutu.<sup>146</sup>

Temuan khusus dalam penelitian ini adalah mengenai perbedaan pendekatan yang dilakukan pengawas terhadap madrasah yang memiliki tingkat akreditasi yang berbeda adalah pengawas akan cenderung mengutamakan pembimbingan dan pembinaan terhadap madrasah yang memiliki akreditasi rendah bahkan belum terakreditasi dengan tidak terlalu mengutamakan proses penilaian secara mendetail. Sedangkan pengawas lebih mengurangi proses pembimbingan dan pembinaan pada madrasah dengan akreditasi tinggi namun mengoptimalkan proses pengawasan dan monitoring pelaksanaan proses belajar mengajar dengan pertimbangan kemampuan dan profesionalisme guru dan dukungan dari berbagai pihak serta sarana prasarana yang lebih baik dibandingkan dengan madrasah dengan akreditasi yang rendah.

---

<sup>146</sup> Mulyawan Safwandy Nugraha, "The Role of Madrasah Supervisor in Sustaining Management of Quality Madrasah Aliyah," *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 14, No. 1. 2016, h. 201

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan data temuan penelitian dan hasil analisis yang telah dipaparkan pada bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kinerja pengawas di Madrasah Aliyah di Ogan Komering Ulu Timur dapat dikategorikan cukup baik. Kegiatan pengawasan dilaksanakan dengan mengadakan kunjungan kelas dan observasi langsung terhadap proses pelaksanaan pembelajaran di kelas. Selain itu, wawancara mengenai kesiapan, pelaksanaan, bahkan proses evaluasi serta kendala dan permasalahan yang dihadapi guru juga dilakukan demi mendapatkan gambaran yang mendalam mengenai proses pembelajaran di sekolah. Tidak ada perbedaan khusus dalam pelaksanaan kepengawasan di madrasah aliyah walupun dengan berbeda akreditasi. Pengawas juga telah memberikan rekomendasi dan masukan kepada guru mengenai strategi mengatasi setiap permasalahan namun guru tidak selalu mengikuti apa yang direkomendasikan oleh pengawas. Guru akan memilih dan menimbang langkah apa yang diambil kemudian sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Jadi pertimbangan dari pengawas hanya

menjadi referensi tambahan dari langkah-langkah penyelesaian permasalahan dalam pembelajaran.

2. Prestasi kerja yang diraih oleh pengawas khususnya dalam bidang penelitian masih perlu ditingkatkan. Pengawas di lingkungan Madrasah Aliyah Ogan Komering Ulu Timur belum dapat mengoptimalkan potensi dan kemampuan penyusunan karya ilmiah dan penelitian pada tataran Madrasah Aliyah. Beberapa aspek mempengaruhinya adalah terbatasnya waktu karena padatnya proses pengawasan dan juga minimalnya kemampuan dari pengawas mengenai teknik dan metode penelitian.
3. Peran serta pengawas dalam upaya peningkatan mutu sekolah sangat minim. Hal ini karena dominasi Kepala Sekolah yang sangat lebih besar dan peran pengawas disini hanya sebagai penasehat dan memberi laporan atas perkembangan kinerja guru. Pengawas juga lebih berperan sebagai partner kerja kepala sekolah yang dapat membagi tugas dari beban kerja kepala sekolah agar kepala sekolah lebih fokus mengurus dan mengelola sekolah secara keseluruhan sedangkan pengawas dapat lebih fokus dalam proses pengawasan.
4. Temuan penelitian ini juga mengemukakan bahwa kinerja pengawas kurang berdampak terhadap mutu pendidikan di Madrasah serta prestasi belajar siswa peran pengawas dalam memacu prestasi belajar sangat minim. Sekolah yang telah menorehkan beberapa prestasi menganggap bahwa kontribusi dari peningkatan mutu pendidikan di Madrasah sangat

terpengaruh dari kemampuan kepala sekolah serta kinerja guru dalam melaksanakan pembelajarannya. Sedangkan peran serta pengawas hanya mengawasi dan mengontrol dengan tidak memiliki kuasa untuk memutuskan kebijakan yang dipakai oleh sekolah. Selain itu, adanya perbedaan pendekatan yang dilakukan oleh pengawas yakni semakin tinggi akreditasi madrasah, maka semakin detail proses pengawasan dan penilaian dengan menurunkan peran pembinaan, sedangkan semakin rendah akreditasi, semakin tinggi peran pembimbingan dan pembinaan dengan menurunkan detail 4 proses pengawasan dan penilaian.

## **B. Rekomendasi**

Penelitian ini menemukan bahwa dalam pengawasan pendidikan agama Islam di lingkungan Ogan Komering Ulu Timur lebih membutuhkan penanganan khusus dan strategi yang lebih tepat sehingga hasil yang ingin dicapai dapat lebih optimal. Upaya optimalisasi pertama yang dilakukan adalah dengan adanya peningkatan kemampuan pengawas dalam proses pengawasan agar dapat lebih memberikan kontribusi dalam proses peningkatan pelaksanaan proses belajar mengajar. Selain itu, perlu adanya rekrutmen pengawas yang lebih baik serta adanya regenerasi dari pengawas yang lama sehingga kinerja pengawas dapat terus ditingkatkan.

Potensi penelitian baik oleh pengawas maupun dari pihak madrasah juga memerlukan adanya perhatian khusus dalam program-program



pengembangan. Minimnya kemampuan dan pengetahuan seluruh pihak madrasah perlu segera ditangani agar kualitas pembelajaran di madrasah dapat lebih ditingkatkan. Oleh karena itu, peran serta dan dukungan aktif dari pemerintah akan sangat dibutuhkan khususnya dalam upaya peningkatan kinerja pengawas, kepala madrasah, guru dan karyawan.

Bagi sekolah-sekolah yang belum terakreditasi perlu menjadi attensi khusus bagi Kemenag Kabupaten OKU Timur, sebab kedepan bagi sekolah-sekolah yang belum terakreditasi akan berdampak pada mutu pendidikan madrasah secara umum.

Peran serta pengawas dalam peningkatan mutu juga harus ditingkatkan. Dominasi kepala madrasah dalam proses pengawasan perlu dikurangi dan dibangun kerjasama yang solid dengan pembagian tugas yang jelas sehingga kinerja pengawas dan kepala madrasah dapat lebih dioptimalkan.

Rekomendasi terakhir bagi guru adalah agar guru dapat menjadikan pengawas sebagai partner atau sahabat dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Adanya kemauan dan keterbukaan guru dalam menerima saran dan kritikan yang membangun dari pengawas sangatlah dibutuhkan disamping kemampuan pengawas dalam komunikasi sosial juga harus selalu dioptimalkan. Pengawas madrasah sebagai supervisor akademik diharapkan memiliki kompetensi yang memadai sehingga kualitas pembelajaran guru menjadi lebih baik dan pada akhirnya mutu pendidikan Agama Islam juga akan mengalami peningkatan.

Kerja sama tim (*team work*) yang baik antara pengawas madrasah, kepala sekolah dengan guru dalam pelaksanaan supervisi akademik akan mampu mengatasi setiap permasalahan guru di dalam maupun di luar kelas. Selain komitmen dalam menjalankan tugas, pengawas madrasah diharapkan dapat melakukan supervisi akademik secara kontinu dan berkelanjutan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Abu Muhammad bin islamil bin Ibrahim ibn al-mughirah bin bardazabah al-bukhari al-jafi, *shahih al-bukhari juz 1* Beirut: Dar al-Fikr
- Adams, H.F., dan Dickey F.G. *Basic Prinsiples of Supervision*, New York: American Book Company, 1959
- Amiruddin dkk, *Manajemen Pengawasan Pendidikan*, Jakarta: Quantum Teaching, 2006.
- Arikunto, Suharsimi, "Pengembangan Kapasistas Kepengawasan Pendidikan Di Wilayah Kota Yogyakarta," *Jurnal Penelitian. Bappeda*, Vol I No.1. 2012
- Arikunto, Suharsini, *Prosedur Peneltian Suatu Pendekatan Praktek*, Yogyakarta: PT. Rineka Cipta, 1991
- As'ad, Mohd., *Psikologis Industri* Liberty: Yogyakarta, 1995.
- Asnawir, *Supervisi Pendidikan*, Padang: IAIN IB Press, 2007 ,
- Bafadal, Ibrahim, *Supervisi Pengajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992
- Bernadin, John dan Russel, Joice, EA., *Human Resourches Management* New York: MC, Graw Hill, Inc, 1993.
- Boardman, et al, *Democratic Supervision in Secondary School*, Combridge, Massachusetts: Houghton Mifflin Company. 1953
- Bogman, Robert &, Steven J. Taylor, *Kualitatif Dasar-dasar Penelitian Usaha Nasional*: Surabaya, 1993.
- Callahan dan Holzen, *Government at Work: Best Practices and Model Program* Sage Publiesations International Education and Professional Pubhliser: London, 1998.
- Cascio, Wayne F., *Managing Human Resources* Fourth Edition: 1992.
- Depag RI, *Kepengawasan Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Madrasah dan PAI pada Sekolah Umum, 2005
- Depag RI, *Profesionalisme Pelaksanaan Pengawasan Pendidikan*, Jakarta: Depag, 2005
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Semarang: CV. Toha Putra, 1989.

- Departemen Agama, *Pedoman Pengembangan Administrasi Supervisi Pendidikan*, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2004,
- Departemen Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI, Nomor 12 Tahun 2007, Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah* Jakarta: Sinar Grafika, 2007
- Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-Undang RI no.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* Jakarta: Sinar Grafika, 2009 ,
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Alih Bahasa Benyamin Molan, Penyunting Triana Iskandariyah, Jilid 2, Prenhallindo: Jakarta. 1999.
- Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Pedoman Penilaian Kinerja Pengawas Sekola* Jakarta.: Dirjen PMPTK. 2012
- Dwiyanto, Agus dan Baveola Kusumasari, *Kinerja Pelayanan Publik, Policy Brief, Center for Population and Policy Studies* UGM : Yogyakarta, 2001.
- Dwiyanto, Agus, *Penilaian Kinerja Organisasi Publik* Seminar Sahari Fisipol UGM,; Yogyakarta, 1995.
- Glickman, D. C., and Gordon P.S. *Supervision and Instructional Leadership*. Boston: Allyn and Bacon. 2010 .
- Hadi,Sutrisno,*Metodologi Research*, Jilid I, Yogyakarta : Andi Offset, 1995.
- Imam, Muhammad Abi Abdillah, *Juz 2,Shahih Bukhari* Beirut : dar Fikr,1401 H
- Jackson, J.H., Morgan, C.P dan Paolillo, J., *Organizational Theory, A Macro Perspektive for Management* Prentise-Hall: USA, 1978.
- James L., Ivancevich, John M., Donnely, James H., *Organization Behaviour Structure and Process* Richard D. Irwin Inc.: Homewood, Illinois. 1993.
- Kertonegoro, S., *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan 6, CV. Haji Mas Agung: Jakarta,. 1994
- Kumorotomo, Wahyudi, *Meningkatkan Kinerja BUMN: Antisipasi Terhadap Kompetensi dan Deregulasi* JKAP No. 1 :Yogyakarta, 1996.
- Lenvine, Charles H., *Publik Administration: Challenges, Choices, Concequences* Scott Foreman/Life Brown Higher Education : Glenview, Illinois. 1990
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*

*Perusahaan* PT. Remaja Rosda Karya: Bandung, 2002

Mathew and Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta : Universitas Indonesia, 1992.

Mitriani, A., *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi* Jakarta, 1995.

Moleong , Lekxy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003 ,

Nana Sudjana, 2006, PMPTK Depdiknas dikutip dari <http://nasuprawoto.wordpress.com/2009/12/17/indikator-kinerja-pengawas-sekolah/> diakses pada 10 Januari 2018

Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1985 ,

Nitisemito, Alex S. *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989.

Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa, 1993

Parasuraman, A., & Berry, Zeithaml, V.A., L.L, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* The Free Press : New York, 1990.

Pidarta. *Made Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta. 2012 .

Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008

Prabu, Mangkunegara, Anwar, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung, 2005

Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* Cetakan Pertama BPFE Yogyakarta: Yogyakarta, 1999.

Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Remaja Rosda Karya, 1987 ,

Ronald L. Partin, *Kiat Nyaman Mengajar di dalam Kelas*, Edisi kedua Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks, 2009

S. Nasution, *Metode Research*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996 , h.106.

Sagala, S. *Supervisi Pembelajaran, Dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010 .

- Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2009
- Sahertian, P. A. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2008
- Sanapiah Faisol, *Format-format Penelitian Sosial*, Jilid 1, Jakarta: Rajawali Press, 1992
- Sharma, S. Concerns of Teachers and Principals on Instructional Supervision in three Asian Countries. *International Journal of Social Science and Humanity*. 2012. Vol 1 No.3. 37
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan Ketujuh Bumi Aksara: Jakarta. 1995
- Sianipar dan Entang, *Teknik-teknik Analisis Manajemen* Bahan Ajar Diklat Pimpinan Tk. III, Lembaga Administrasi Negara: Jakarta, 2001
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumberdaya Manusia* STIE-YKPN: Yogyakarta, 1995
- Soeharto, Irawan, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 1999.
- Sudjana, N., dkk. *Standar Mutu Pengawas*. Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. 2012 ,
- Suryadi, A. *Pendidikan, Investasi SDM, dan Pembangunan. Isu, Teori, dan Aplikasi Untuk Pembangunan Pendidikan dan SDM*. Bandung: Widya Aksara, 2012 . 15
- T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta : BPFY Yogyakarta, 1995 .
- Tatang M. Amirin, *Menyusun Rencana Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999 , h.92-93
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2012
- Umar, Husein, *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi* Gramedia Pustaka Utama:, Jakarta, 1999.
- Wahyudi, Agustinus Sri, *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir Strategik* Cetakan Pertama : Binarupa Aksara, Jakarta. 1998.
- Widodo, *Good Governance, Telaah dari Dimensi, Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah* *Ihsan Cendikia* : Surabaya, 2001

Willes, K. *Supervition for better school*, New Jersey: Englewood Cliffs  
Prentice Hall

Winardi, *Azas-azas Manajemen*, Bandung : Alumni Bandung, 1979.

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

Zeithaml dkk, *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perception and Expectations*, The Free Press A. Division of Macmillian, Inc. : New York, 1990

