

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini dunia pendidikan menghadapi pilihan *Win or Loser* dalam era globalisasi ini. Ketika kita ingin menjadi pemenang di era globalisasi ini maka harus mengikuti aturan main secara profesional, yaitu mengimplikasikan konsep-konsep manajemen yang sedang berlaku di era ini. Jika gagal mengimplementasikan konsep manajemen, maka bisa dipastikan lembaga tersebut kurang berhasil dalam menjalankan roda organisasi.

Industrialisasi bidang pendidikan tidak bisa dihindari, kenyataan ini sekaligus memaksa kita orang-orang yang bergerak didunia pendidikan untuk melaksanakan kerangka berfikir manajemen pendidikan. Oleh karena itu tawaran dari teori-teori manajemen sangat menarik untuk disimak lebih seksama. Seperti fungsi manajemen pendidikan menurut G.R. Terry yaitu *planning, organizing, actuating, controlling* Terampilnya seorang leader pada struktural pendidikan dalam melaksanakan ke empat fungsi manajemen ini, bisa dikatakan institusi yang dipimpin akan berjalan dengan baik. Perlunya manajemen pendidikan sebagai alat dalam pengelolaan sekolah/madrasah adalah untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama secara efektif dan efisien.

Pada setiap tahapan fungsi manajemen pendidikan selalu ada keempat fungsi tersebut. Pengawasan, satu diantara fungsi yang menurut G.R. Terry merupakan satu kesatuan dalam pelaksanaan manajemen pendidikan. Hal ini diperkuat juga dengan pendapat Koontz yang mengatakan pengawasan adalah aktivitas pengukuran dan koreksi pencapaian tujuan untuk menyakinkan bahwa semua kegiatan berjalan dengan baik sesuai dengan rencana dan kesepakatan bersama. Melihat dari aktivitasnya maka fungsi pengawasan tidak bisa terpisah dari fungsi manajemen pendidikan yang lainnya. Pentingnya fungsi dan peran pengawasan pada struktur manajemen pendidikan secara nasional melahirkan peraturan pemerintah dan keputusan kementerian pendidikan dan kementerian agama. Tenaga pengawasan pendidikan awalnya diatur dalam keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Kepmeneg PAN) nomor 118 tahun 1995 tentang *jabatan fungsional*, disempurnakan lagi dengan Kepmen PAN nomor 091 2001. Selain itu tenaga pengawas pendidikan juga diatur oleh Kepmendikbud nomor 20 tahun 1998. Semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan pendidikan

berkualitas, maka di tetapkan standar pengawas sekolah/madrasah nomor 12 tahun 2007, dilengkapi dengan Permenag nomor 2 tahun 2012 tentang *fungsi dan tugas pengawas madrasah*. Diterbitkannya peraturan menteri pendidikan dan peraturan menteri agama menandakan bahwa pengawasan pada madrasah sangat dibutuhkan oleh pemerintah untuk melihat implementasi peraturan tersebut di tataran teknis di madrasah.

Kementerian Agama Kota Bandung menaungi 26 Madrasah Aliyah tersebar merata di seluruh wilayah Kota Bandung yang meliputi Bandung Barat, Bandung Timur, Bandung Selatan, Bandung Tengah, dan Bandung Utara. Madrasah Aliyah yang dikelola oleh masyarakat dalam hal ini yayasan, berjumlah 24 Madrasah Aliyah, selebihnya dikelola oleh pemerintah. Kedua puluh empat Madrasah Aliyah swasta diawasi oleh empat orang pengawas Madrasah Aliyah. Masing-masing pengawas mempunyai pengalaman mengajar lebih dari 10 tahun. Tiga dari empat orang pengawas Aliyah, mempunyai latar belakang Strata 2 jurusan manajemen pendidikan. Berdasarkan kualifikasi standar pengawas yang terdapat pada peraturan kementerian agama nomor 2 tahun 2012 Bab IV pasal 6 tentang kualifikasi pengawas yaitu:

- a. Berpendidikan minimal Sarjana S1 atau diploma IV perguruan tinggi terakreditasi,
- b. Memiliki pengalaman mengajar paling sedikit 8 (delapan) tahun sebagai Guru Madrasah atau Guru PAI di Sekolah hingga point h, maka ke empat orang pengawas Madrasah Aliyah memenuhi kualifikasi. Sementara itu pada Bab VI pasal 8, pemerintah telah menggarisbawahi tentang kompetensi pengawas yang meliputi kompetensi kepribadian, supervisi akademik, evaluasi, penelitian dan pengembangan dan sosial.

Pada pasal 9, ayat 2 dijelaskan juga bahwa pengawas harus mempunyai kompetensi supervisi manajerial yaitu:

- 1) Mampu menerapkan teknis dan prinsip supervisi.
- 2) Menyusun program pengawasan berdasarkan visi, misi madrasah.
- 3) Mampu menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawas.
- 4) Mampu menyusun laporan hasil pengawasan dan menindaklanjuti untuk perbaikan program pengawasan berikutnya.
- 5) Mampu membina kepala madrasah dalam pengelolaan dan administrasi madrasah berdasarkan manajemen peningkatan mutu.
- 6) Mampu membina kepala dan guru madrasah.

- 7) Mampu memotivasi kepala dan guru dalam merefleksikan hasil yang telah dicapai.
- 8) Memahami standar nasional pendidikan dan pemanfaatannya untuk membantu kepala madrasah dalam mempersiapkan akreditasi.

Peraturan tersebut diterbitkan pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan madrasah. Kesadaran akan pentingnya kualitas dalam penyelenggaraan madrasah inilah yang mendorong pemerintah memperkuat posisi pengawas. PNS yang terpilih sebagai pengawas tentu mempunyai peran strategis membina, mengawasi, dan mengembangkan Aliyah binaanya seperti yang dijelaskan diatas. Pemerintah melalui pengawas bisa mengetahui perkembangan kualitas aliyah melalui laporan tertulis dari pengawas, yang selanjutnya akan menjadi bahan evaluasi dalam menentukan kebijakan-kebijakan selanjutnya.

Berdasarkan observasi penulis ke beberapa Madrasah Aliyah di Kota Bandung, dari sudut pandang penyelenggaraan, Madrasah Aliyah swasta masih membutuhkan arahan, pembinaan, dan pengawasan yang konsisten dari pihak Pemerintah. Beberapa Aliyah jumlah murid kurang dari 100, bahkan ada yang dibawah 75 siswa. Berlokasi di tengah kota bukan jaminan untuk mendapatkan siswa dengan mudah. Perlu usaha yang maksimal dari yayasan sebagai penyelenggara Aliyah untuk mendapatkan siswa dan meningkatkan pelayanan madrasah kepada Masyarakat. Sehingga penyelenggaraan madrasah tidak terkesan asal-asalan.

Dari hasil survey penulis ke beberapa Madrasah Aliyah, pengawas tidak mempunyai jadwal kunjungan yang konsisten ke Madrasah Aliyah. Ada yang berkunjung saat menjelang ujian semester, ada juga kunjungan saat pemberkasan sertifikasi. Pernah pengawas mengundang para guru yang bersertifikasi untuk mengikuti *workshop* sosialisasi teknis sehubungan ketetapan baru atau hal-hal baru yang perlu disosialisasikan dari pemerintah. kegiatan yang proaktif terkadang diadakan oleh Kepala Madrasah Aliyah berupa *in house training* dengan tujuan untuk meningkatkan skill dan wawasan para guru. Namun dari 3 Madrasah Aliyah yang berhasil di survey, hanya satu Madrasah Aliyah yang menyelenggarakan ini.

Pengawas adalah mediator pemerintah dan madrasah, tempat berbagi ilmu, tempat berbagi dana bantuan. Harapan kepala madrasah terhadap pengawas, besar. Melalui pengawas mereka berharap tidak hanya bantuan dana tetapi juga pengawas sebagai konsultan, mitra bersama dalam meningkatkan kualitas madrasah. Muhammad Fathurrohman, dan Hindama Ruhyani, dalam *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*; Sinergi guru dan pengawas sangat

dibutuhkan untuk meningkatkan mutu pendidikan.¹ Namun harapan besar Kepala Madrasah kepada pengawas sebagai mitra untuk meningkatkan kualitas Madrasah Aliyah, belum terwujud secara real.

Selama ini isu yang berkembang di madrasah, sebutan pengawas administratif yang artinya hanya mengawasi kelengkapan administrasi madrasah saja, bukan isapan jempol. Sementara itu tugas pengawas yang lebih penting adalah membina, membimbing guru dan kepala madrasah. Pembimbingan dan pembinaan tentunya membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Pembinaan dan pembimbingan membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan kerja yang matang. Apalagi berdasarkan observasi peneliti di madrasah, bahwa setiap madrasah mempunyai permasalahan yang berbeda satu dengan yang lainnya, maka perencanaan dan pelaksanaan kerja pengawas membutuhkan sajian khusus, bukan general. Hal ini menjadi daya tarik bagi peneliti untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana proses kerja pengawas di madrasah dan pada diri pengawas.

Berdasarkan latarbelakang di atas sebagai hasil dari mini obeservasi peneliti di beberapa Madrasah Aliyah swasta di Kota Bandung, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut tentang *Manajemen Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah (Penelitian Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah Swasta Kota Bandung)*.

B. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang diungkapkan penulis maka pertanyaan penelitian dalam proposal tesis ini adalah

1. Apa program yang direncanakan pengawas Madrasah Aliyah swasta di Kota Bandung.
2. Bagaimana implementasi program kerja kepengawasan di Madrasah Aliyah Swasta Kota Bandung.
3. Bagaimana hasil kerja pengawas di Madrasah Aliyah swasta Kota Bandung.
4. Apa faktor pendukung dan penghambat kinerja/kerja pengawas di Madrasah Aliyah swasta di Kota Bandung.
5. Bagaimana kontrol kerja/kinerja pengawas Madrasah Aliyah Swasta Kota Bandung.

¹Muhammad Fathurrohman, M.Pd.I dan Drs Hindama Ruhyani, MPd.I *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015, hal;96

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui perencanaan kerja pengawas terutama dalam membuat program kerja pengawas sehingga bisa meningkatkan mutu Madrasah Aliyah swasta sesuai dengan standar nasional pendidikan.
- b. Untuk mengetahui implementasi perencanaan program kerja pengawas di Madrasah Aliyah Swasta Kota Bandung.
- c. Untuk mengetahui hasil kinerja pengawas di Madrasah Aliyah swasta binaanya.
- d. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat yang di hadapi pengawas terutama pada pembinaan dan pembimbingan kepala madrasah dan guru.
- e. Untuk mengetahui dampak dari kinerja pengawas terutama pada pembinaan dan pembimbingan kepada guru di Madrasah Aliyah swasta.

2. Kegunaan Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik kepada peneliti, pengawas Madrasah Aliyah swasta di Kota Bandung.

- a. Kegunaan penelitian dari sudut pandang teori adalah:
 1. Diharapkan dari hasil penelitian ini bisa meningkatkan manajemen kinerja pengawas sebagai satu unsur penjamin mutu Madrasah Aliyah
 2. Diharapkan penelitian ini memberikan informasi positif tentang dampak dari program pengawas Madrasah Aliyah binaanya.
- b. Kegunaan penelitian dari sudut pandang praktis adalah:
 1. Diharapkan penelitian ini bisa membantu atau memperkecil faktor penghambat kinerja pengawas, dan memperbanyak dukungan bagi pengawas dalam menjalankan tugasnya.
 2. Diharapkan hasil penelitian ini bisa memberikan informasi kepada tentang aktualisasi program kinerja pengawas di Madrasah Aliyah Swasta Ar-Rosyidiah, MAS PP Sukamiskin, MAS Muhammadiyah, MAS Persis di Kota Bandung, sehingga terjadi sinergi positif antara pengawas dan madrasah.

D. Penelitian dan Kajian Terdahulu

Meninjau kajian ilmiah yang dilakukan beberapa penulis jurnal terkait dengan kinerja pengawas dan relevansinya dengan penelitian yang penulis lakukan.

1. Penelitian Terdahulu

- a. Yustiani, *Kinerja Pengawas Madrasah di kota Yogyakarta, Analisa*” Volume 20 Nomor 01 Juni 2013 dari Balai Penelitian dan Pengembangan agama Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kinerja pengawas madrasah di daerah sasaran penelitian dalam perencanaan program kepengawasan tergolong dalam kategori baik dengan skor 85,68, (2) kinerja pengawas dalam pelaksanaan program kepengawasan tergolong dalam kategori baik dengan skor 76,25 , (3) kinerja pengawas dalam evaluasi hasil pelaksanaan program kepengawasan tergolong dalam kategori baik dengan skor 85,42. Kinerja pengawas dalam pengawasan manajerial tergolong dalam kategori amat baik dengan skor 40,62, kinerja pengawas dalam pengembangan profesi tergolong dalam kategori kurang dengan skor 56,25. Kinerja pengawas menurut persepsi kepala madrasah tergolong dalam kategori baik dengan skor 78,12 dan kinerja pengawas menurut persepsi guru tergolong dalam kategori baik dengan skor 77,08, (4) terdapat beberapa kendala/permasalahan pengawas dalam melaksanakan tugas pokok seperti terlalu banyak beban kerja.
- b. Kartika Susilowati S.Sarwi,Catharina Tri Anni, *Pengembangan Model Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Berbasis Kesejawatan*, Educatioanl Manajemen Universitas Negeri Semarang, yang dipublikasikan pada 23 Desember 2016. Penulis menjelaskan bahwa secara faktual pengawasan kepada kepala sekolah masih menganut sistem lama yaitu *top-down* yang tidak menghasilkan perubahan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah. Dalam penelitian ini penulis telah melakukan penelitian dan percobaan menggunakan pendekatan berbasis kesejawatan, dalam melaksanakan tugas pengawasan terhadap kepala sekola di Purbalingga. Kesimpulan yang didapat dari penelitian adalah (1) model faktual supervisi manajerial kurang optimal

dalam fungsi pembinaan kepala sekolah, (2) model supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan yang dikembangkan adalah dengan melakukan pendekatan komunikasi dialogis antara pengawas dan kepala sekolah dan (3) model supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan yang dikembangkan layak digunakan sebagai model dalam pelaksanaan supervisi manajerial di Kabupaten Purbalingga.

- c. M. Said Husin dan Ety Nurbayani, *Potret Pengawasan Madrasah Aliyah Se-Kota Samarinda Antara Cita dan Fakta*, STAIN Samarinda Fenomena, Volume V, No. 1, 2013, hal.95. Pada penelitian ini penulis mengungkapkan bahwa pengawas Madrasah Aliyah Negeri kota Samarinda telah melaksanakan Tupoksi (tugas pokok dan fungsinya) sesuai ketentuan ketua pengawas. Pengawas Madrasah Aliyah Kota Samarinda telah berhasil dengan baik melakukan kegiatan supervisi dan pembinaan akademik terhadap guru (supervisee) dan supervisi manajerial Kepala Madrasah dan tenaga pendidikan. Meskipun demikian, dilihat dari kompetensinya, para pengawas dianggap sudah cukup berkompoten. Berikutnya hanya guru yang berpengalaman mengajar antara 21-30 yang memberikan apresiasi tinggi terhadap kinerja pengawas. Sementara ada guru yang berpengalaman mengajar di atas 31 tahun yang memandang pengawas kurang berkinerja/kurang berkompoten. Sisanya memandang pengawas gagal/tidak berkompoten.
- d. Slameto, *Supervisi Pendidikan oleh Pengawas Sekolah*, Kelola, Volume: 3, No. 2, Juli-Desember 2016, hal. 193. Penelitian merupakan studi analisis terhadap 26 jurnal yang terkait dengan pengawasan dan supervisi pendidikan. Dari 26 jurnal yang terpilih dipilih sembilan jurnal, yang kemudian dilakukan meta-analisis. Hasil meta-analisis pengawas telah melakukan pengawasan ke sekolah secara terstruktur dengan mengimplementasikan teknis individu dan kelompok. Pengawas dalam melaksanakan tugasnya mengacu pada visi misi sekolah binaanya. Evaluasi kepengawasan berkisar dari kategori rendah hingga kinerja sangat baik. Hasil dari kepengawasan sangat bervariasi dari kategori rendah, dan sedang. Kendala yang dihadapi pengawas terdiri dua kendala yaitu kendala eksternal; situasi dan kondisi sekolah dan kendala internal; kompetensi pengawas. Kekurangefektifan pelaksanaan supervisi selama ini karena ditengarai kurang jelasnya visi dan misi kepengawasan yang dilakukan oleh pengawas.
- e. Andi Nurochman, dan M. Bachtiar, dalam *Analisis Kebutuhan untuk Peningkatan Mutu Kinerja Pengawas Sekolah di Makassar*, Publikasi Pendidikan, Volume VI, Nomor 1,

Januari 2016, hal. 38. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan akan peningkatan mutu kinerja bagi pengawas di kota Makassar. Hasil analisa berdasarkan objek kompetensi pengawas maka pengawas di Kota Makassar mempunyai kompetensi kepribadian rata-rata sedang, kompetensi manajerial rata-rata baik, kompetensi supervisi akademik rata-rata sedang, kompetensi evaluasi pendidikan rata-rata baik, kompetensi penelitian dan pengembangan rata-rata sedang, dan kompetensi sosial rata-rata sedang.

- f. Umi Muzayanah, *Kualitas Kinerja Pengawas Madrasah dalam Perspektif Guru dan Kepala Madrasah di Sukoharjo dan Surakarta*. Al-Qalam Volume 22, nomor 2, 2016, hal 269. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kinerja pengawas Madrasah Ibtidaiyah dalam perspektif guru dan kepala madrasah masih relatif rendah. Pengawas Madrasah Ibtidaiyah belum melakukan pembinaan kepada madrasah dan guru secara optimal. Gap antara harapan guru dan kepala madrasah dengan kinerja pengawas seluruhnya bernilai negatif. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kinerja pengawas Madrasah Ibtidaiyah belum sesuai dengan harapan guru dan kepala madrasah, baik di Sukoharjo maupun Surakarta. Hasil independent test menunjukkan adanya perbedaan tingkat kepuasan guru dan kepala MI di Sukoharjo dan Surakarta. Bahkan tingkat kepuasan guru terhadap supervisi akademik pengawas di Surakarta lebih rendah dari Sukoharjo. Artinya luas wilayah dan jumlah madrasah binaan yang relatif kecil tidak menjamin tingginya kepuasan guru terhadap kinerja pengawas Madrasah Ibtidaiyah.
- g. Diana Elviya, Peran Pengawas Sekolah dalam Penilaian Kinerja Guru di SDN Sukowati Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik, *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Volume 4 No. 4, April 2014, hlm. 49-60. Pada penelitian ini penulis menemukan peran pengawas sekolah hanya memantau, membina, sementara yang melakukan penilaian kepada guru adalah kepala sekolah. Guru yang mendapatkan nilai di bawah rata-rata, maka akan diikutsertakan dalam diklat atau pelatihan. Komunikasi antara pengawas, kepala sekolah dan guru berjalan dengan baik.

2. Kajian Terdahulu

- a. Ray Thompson Ed.D dan Chuck Holt Ed.D., *The School Superintendent and the School Board: A Relationship of Trust*. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Volume 30, Number 4, 2013. Jurnal ini mengungkapkan bahwa komunikasi yang baik antara pengawas dan kepala sekolah (dewan sekolah) akan

menghasilkan kerjasama yang efektif. Tingginya target nilai siswa yang harus dibuktikan oleh dewan sekolah dan pengawas sekolah kepada masyarakat merupakan titik tekan sekaligus kesadaran akan perlunya kerjasama yang baik. Kerjasama yang baik diantara dewan sekolah dan pengawas dibina melalui menjaga kepercayaan, kejujuran dalam perilaku dan sikap, integritas serta keterbukaan.

- b. Ray Thompson, EdD., Jullia Ballenger, Ph.D., Nathan R. Templeton, EdD., *The School Board Presidents and Superintendents' Use of Transformational Leadership to Improve Student Outcomes*, National Forum of Educational Administration and Supervision, Volume 30 Number 4, 2013, hal. 1. Artikel ini mengemukakan pentingnya meningkatkan kualitas anak didik, dengan cara mengubah gaya kepemimpinan yang konservatif menjadi kepemimpinan yang transformatif. Pemimpin yang transformatif adalah agen perubahan dengan kemampuan utama mempengaruhi orang lain mencapai visi inspirasional bagi siswa. Peran Pengawas dan Dewan Sekolah (kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa) dalam konsep kepemimpinan transformatif ini mengawasi keberlangsungan praktik interaksi dalam organisasi, pertanggungjawaban sekolah kepada siswa, dan praktik yang mendukung perubahan sikap yang positif. Jika terdapat perbedaan lebih berorientasi solusi, bukan pada perbedaan itu sendiri. Pemimpin transformatif adalah agen perubahan dengan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai visi inspirasional bagi siswa. Selanjutnya, dewan sekolah dan pengawas harus senantiasa mengawasi dan mengevaluasi proses pelaksanaan visi dan misi bersama, baik itu dari sisi interaksi perilaku berorganisasi, dan praktik-praktik yang mendukung kearah perubahan yang lebih baik. Menciptakan atmosfir belajar yang kondusif, memupuk pendidikan berkarakter, menfokuskan pada pembelajaran eksploratif bagi siswa adalah komitmen dewan sekolah, dan pengawas. Sehingga siswa meraih kesuksesan akademis.

Berdasarkan penelitian dan kajian sebelumnya, belum ada judul yang persis sama dengan tesis yang penulis garap. Perbedaan tesis ini dengan tesis sebelumnya adalah perbedaan sudut pandang dalam melihat kinerja pengawas. Penelitian sebelumnya meneliti peran dan fungsi pengawas dari sudut pandang kepala sekolah dan guru, dan penulisnya berasal dari praktisi terkait. Sementara penulis dalam penelitian ini melihat kinerja pengawas dari sudut pandang pengawas itu sendiri dan sudut pandang kepala sekolah, guru, dan dampak pada Madrasah Aliyah.

E. Kerangka Pemikiran

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan sesuai dengan moral dan etika.² Kinerja merupakan unjuk kerja atau pencapaian kerja seseorang terhadap satu kerjaan yang merupakan tanggung jawabnya. Keberhasilan dalam konteks pekerjaan adalah ketika pekerja bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan tepat waktu tepat sasaran sesuai dengan aturan kerja yang berlaku dilingkungannya.

Ada faktor yang sangat mendukung seseorang bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik, yaitu semangat atau motivasi kerja. Motivasi kerja bisa berupa kompensasi atau gaji, dan kepuasan diri. Prawirosentono menjelaskan bahwa kinerja berhubungan dengan kepuasan dan tingkat imbalan atau harapan. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh kemampuan (*knowledge* dan *skill*) dan motivasi (*attitude* dan *situation*) seseorang.

$$Performance = Ability + Motivations^3$$

Berdasarkan latar belakang yang penulis kemukakan sebelumnya bahwa pengawas jarang datang ke madrasah bisa diasumsikan kurangnya motivasi kerja dalam diri, indikator penyebabnya *skill* dan *knowledge* yang baik menjadikan gape antara pengawas dan madrasah. Timbulnya rasa sungkan dari manajemen madrasah dan adanya rasa pristise dari diri pengawas merupakan penyebab lemahnya motivasi untuk saling berkomunikasi antara pihak pengawas dan madrasah. Pengawas dengan rasa pristise yang tinggi menganggap madrasah lembaga yang harus patuh. Padahal dengan penjelasan tentang pengawas adalah PNS, maka tugas pengawas adalah melayani madrasah. Pengawas adalah patner madrasah.

Pengawas yang job desknya adalah mengawasi, membina, membimbing dan mengevaluasi supaya Madrasah Aliyah menjadi lembaga pendidikan yang bermutu, bisa dikatakan mempunyai peran yang strategis. Oleh karena itu seorang pengawas dengan rata-rata 7 madrasah binaan, membutuhkan manajemen kinerja yang baik bahkan sangat baik. Layaknya seorang manajer analisis di satu perusahaan keuangan, hanya pengawas sekolah yang memiliki kompetensi dan kreativitas tinggi yang dapat mengemban tugas tersebut.

²Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta : BPFE,1999) h. 2

³ Suyadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* . 192

Kondisi Aliyah di Kota Bandung sangat bervariasi tidak sedikit Aliyah yang sudah terakreditasi A, dan masih banyak yang terakreditasi C atau bahkan kondisinya kurang menarik. Hal ini juga merupakan kendala bagi pengawas madrasah karena keterbatasan waktu untuk membina lebih seksama, sementara faktor lembaga pendidikan dalam hal ini yayasan kurang mendukung. Beberapa Madrasah Aliyah yang kekurangan siswa meski masih bertahan, kondisinya memprihatinkan. Kekokohan prinsip dakwah menjadi alasan kuat Aliyah untuk bertahan. Namun tanpa melakukan usaha-usaha perbaikan di manajemen lembaga, maka pengawas akan kesulitan untuk memperbaikinya.

Program kerja adalah agenda kegiatan yang memuat rencana kerja atau aktivitas. Pengawas dengan beban kerja 37,5 jam per minggu setara dengan 24 jam mengajar perminggu dengan 7 madrasah sebagai mitra, maka membutuhkan program kerja yang matang dan sesuai dengan kebutuhan madrasah. Membagi pekerjaan tatap muka yang terdiri dari aktivitas membina, membimbing, dan mengawasi madrasah, dan mengkonsep serta membuat laporan kerja merupakan aktivitas rutin pengawas.

Asumsi peneliti, jika program kerja terlaksana sesuai dengan kebutuhan madrasah, maka supervisi akademik tidak hanya mengarah pada guru PNS dan pemenuhan berkas saja tetapi juga mengarah ke semua guru, sebagai tim work. Karena madrasah tidak akan berjalan dengan jumlah PNS yang berjumlah kurang dari 10 persen dari jumlah guru keseluruhan.

Payung hukum tentang pengawas sudah cukup lengkap. Melalui laporan dari pengawas pemerintah bisa menyimpulkan bahwa madrasah layak atau tidak mendapat bantuan. Melalui pengawas pula pemerintah mengetahui mutu madrasah meningkat atau tidak. Oleh karena itu manajemen kinerja pengawas merupakan faktor penting terlaksananya semua program yang sesuai dengan tupoksi pengawas dan sesuai dengan kebutuhan madrasah.

F. Tesis Statement

Manajemen kinerja (MK) adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan efisien. Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan, dan juga di area yang lain. Sementara itu didefinisikan tersendiri dari kinerja menurut Prof. Dr. Wilson Bangun, SE., M.Si., dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan

persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Seorang karyawan/pengawas dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja yang baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja yang ditetapkan.⁴

Pengawas Madrasah yang mempunyai manajemen kinerja yang baik akan meraih sukses sebagai pengawas, dan sangat membantu pemerintah dalam mengidentifikasi permasalahan-permasalahan di Madrasah Aliyah secara objektif. Sebagai simbol dari kualitas Madrasah Aliyah, pengawas yang sudah memenuhi kompetensi kepribadian, sosial, penelitian dan pengembangan, akademik, manajerial, diharapkan juga mempunyai kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengevaluasi pekerjaan, dalam wujud kinerja yang nyata, sehingga ini akan berdampak pada peningkatan kualitas Madrasah Aliyah.

G. Langkah-langkah Penelitian

1. Jenis Penelitian

Sesuai dengan permasalahan dan latar belakang masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini, studi kasus kepengawasan di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung dan Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung. Yaitu tentang Manajemen Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah swasta di Kota Bandung, dengan fokus penelitian pada program kerja pengawas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi serta dampak atau hasil dari pengawasan. Menurut Prof. Dr. Sugiyono mengatakan studi kasus merupakan jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktivitas terhadap satu atau lebih orang. Suatu kasus terikat oleh waktu dan aktivitas dan peneliti melakukan pengumpulan data secara mendetail dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan dalam waktu yang berkesinambungan.⁵

2. Sumber dan jenis data

Sumber data dalam penelitian ini ada dua nara sumber yaitu 4 orang pengawas Madrasah Aliyah swasta dan empat orang kepala Madrasah Aliyah swasta yang terpilih berdasarkan area kerja yaitu tiga madrasah Aliyah swasta yang berada di Kelompok Kerja Madrasah wilayah I yang berlokasi di Bandung tengah dan Bandung Barat, dan 2 Madrasah Aliyah Swasta di kelompok Kerja Madrasah wilayah 3 yang berlokasi Bandung Timur.

⁴Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E., M.Si., Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Bandung, 2012, hal 231

⁵ Prof. Dr. Sugiyono, Metode Penelitian Kombinasi, Alfabeta, Bandung, 2015, hal 15

- a. Madrasah Aliyah Swasta PERSIS
- b. Madrasah Aliyah Swasta Muhammadiyah
- c. Madrasah Aliyah Swasta Ar-Rosyidiyah
- d. Madrasah Aliyah Swasta Pesantren Sukamiskin
- e. Kantor Pengawas di Kemenag Kota Bandung

Sedangkan jenis data dalam penelitian kualitatif berupa kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik. Peneliti dalam mini riset telah mewawancarai tiga orang kepala madrasah aliyah swasta tentang aktivitas pengawas dan mengobservasi para pengawas di kantor Kemenag Kota Bandung. Disamping itu peneliti juga berperan sebagai key instrument penelitian. Prof. Sugiyono dalam Metode Penelitian Manajemen mengemukakan dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti itu sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan terjun ke lapangan sendiri, baik pada *grand tour question*, tahap *focused and selection*, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan.⁶

Untuk mendapatkan data yang autentik, akuntabel, dan komprehensif peneliti sudah dan akan menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Sebelum ke madrasah dan ke Kemenag Kota Bandung, peneliti mengajukan izin melalui surat dari jurusan kepada kepala madrasah dan Kemenag Kota Bandung.
- b. Peneliti menghadap informan terkait yaitu kepala madrasah, atau wakil kepala madrasah yang sebelumnya dirujuk oleh kepala madrasah dan ketua kelompok kerja pengawas.
- c. Mengadakan pengamatan di lapangan bersama pengawas ke madrasah untuk memahami keadaan sebenarnya dari kegiatan pengawas, kepala madrasah dan guru.
- d. Menyusun dan menyesuaikan jadwal kegiatan dengan subjek penelitian
- e. Melaksanakan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai jadwal yang telah disepakati.

Dalam penelitian ini, peneliti sangat menjunjung tinggi etika profesi pengawas, kepala madrasah dan guru. Supaya subjek penelitian memberikan informasi secara terbuka. Moleong mengungkapkan tentang kualitas peneliti dalam penelitian kualitatif, adalah toleran, sabar, empati, pandangan yang baik, manusiawi, terbuka, jujur, objektif, penampilan menarik,

⁶ Prof. Dr. Sugiyono, Metode Penelitian Kombinasi, Alfabeta, Bandung, 2015, hal 15

mencintai pekerjaannya dalam meneliti (wawancara) senang berbicara, punya rasa ingin tahu, mau mendengarkan dan menghargai orang lain dalam berbagai aspek.

2. Metodologi Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

a. Pendekatan dan Metode Penelitian

Karena penelitian ini menggunakan latar belakang alamiah atau natural dan menafsirkan keadaan dan situasi yang sedang terjadi saat ini, maka peneliti memilih pendekatan kualitatif deskriptif. Menurut Denzim dan Lincoln, 1987 dalam Metodologi Kualitatif, yang ditulis Moleong menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.

Peneliti dalam menggunakan metode kualitatif menerapkan startegi sebagai berikut:

Pertama, langkah awal kajian memusatkan perhatian pada aktivitas pengawas melalui berbincang santai dan mengobservasi di kantor pengawas. Observasi ini bertujuan untuk mendekatkan diri peneliti kepada mereka dan mengetahui jadwal kedatangan, kegiatan yang dilakukan pengawas di kantor, dan kepulangan pengawas.

Kedua, menemukan pemaknaan. Wawancara secara tidak langsung tentang kegiatan pengawas dan menggali informasi tentang siapa pengawas Aliyah dari informan yaitu pengawas madrasah lainya selain Aliyah.

Ketiga, langkah ketiga kajian memusatkan perhatian pada kepala madrasah.melalui teknik wawancara untuk menggali informasi tentang kinerja pengawas. Pemilihan informan dalam hal ini menggunakan tehnik *purposive sampling* dimana penunjukan atas beberapa orang sebagai informan disamping untuk kepentingan akurasi informasi, juga untuk *cross check* informasi.

Keempat, berdasarkan informasi yang diperoleh dilakukan teknis konseptualisasi dan kategorisasi untuk mendeskripsikan fenomena yang ada. Proses ini sesuai dengan karakteristik pendekatan kualitatif.

Kelima, langkah keempat mewawancarai pengawas madrasah Aliyah. Dalam hal ini pengawas sebagai informan langsung. Wawancara ini bertujuan untuk mendapat informasi tentang program kerja dan pelaksanaanya. Proses ini akan berlangsung agak lama dan bolak balik.

Keenam, langkah keenam dilakukan *member check* terhadap hasil akhir kajian dilapangan untuk memenuhi standar keesahehan. Hal ini dilakukan dengan mereview segenap informan yang terlibat dalam proses pengumpulan data, sehingga kemungkinan kesalahan pemahaman bisa dihindari.

b. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Mantja (2003) bahwa teknik pengumpulan data interaktif terdiri dari wawancara, dan pengamatan berperan serta, sedangkan non interaktif meliputi pengamatan, analisis isi dokumen dan arsip.⁷ Namun yang paling utama dalam metode kualitatif menurut Prof. Sugiyono adalah observasi dan wawancara yang dalam praktiknya bisa dilakukan secara bersamaa, artinya sambil wawancara, juga melakukan observasi atau sebaliknya.⁸

Teknik Triangulasi dilakukan melalui wawancara, observasi langsung dan studi dokumentasi. Ini dimaksudkan dalam bentuk pengamatan atas beberapa kelakuan dan kejadian yang kemudian dari hasil pengamatan tersebut diambil benang merah yang menghubungkan diantara keduanya.

3. Analisis Data

Mini riset telah dilaksanakan, pertama melalui bahan-bahan buku dan artikel, serta isu yang berkembang di masyarakat pendidikan tentang pengawas. Kemudian peneliti melaksanakan observasi awal kepada pengawas dan kepada kepala Madrasah Aliyah. Dengan tujuan untuk mengetahui kondisi awal yang terjadi pada pengawas dan dampak dari pengawasan di Madrasah Aliyah swasta. Selanjutnya setelah proposal ini di syahkan, peneliti mengadakan analisis data setelah data terkumpul dan dianggap sudah cukup. Maka kegiatan peneliti selanjutnya adalah menganalisis data. Analisis data ini akan dilakukan secara terus menerus sesuai dengan karakteristik dari pendekatan penelitian kualitatif yang lebih mementingkan makna, konteks dan perspektif emik (Menjelaskan tentang masyarakat, berdasarkan sudut pandang masyarakat itu sendiri), dari pada keluasaan cakupan penelitian. Sugiyono dalam bukunya metode penelitian

⁷Mantja, W. 2003. *Etnografi. Desain Penelitian dan Manajemen Pendidikan*. Wineka media. Malang

⁸Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi*, Alfabeta, Bandung, 2016, hal.393

kombinasi mengatakan, dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses dilapangan bersamaan dengan pengumpulan data.⁹

a. Analisis Data Sebelum ke lapangan

Peneliti sebelum memasuki lapangan telah mengadakan analisis data dengan cara membaca hasil penelitian terdahulu berupa jurnal-jurnal, tesis-tesis baik itu yang berada di kampus sendiri, maupun di kampus Universitas Pendidikan Indonesia. Kegiatan analisis ini disebut analisis data sekunder. Meskipun mini riset ini penulis mendapatkan kesimpulan sementara, tetapi belum bisa dianggap hasil penelitian. Peneliti harus melanjutkan setelah proposal penelitian ini disetujui.

b. Analisis Data Selama di lapangan

Analisis ini yang akan peneliti lakukan selanjutnya melalui teknik triangulasi yaitu wawancara, studi dokumentasi dan observasi. Kepada pengawas dan kepala madrasah, dan guru madrasah Aliyah. Miles dan Huberman (1984) yang dikutip Prof, Dr. Sugiyono mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif.¹⁰



⁹Sugiyono, Metode Penelitian Kombinasi, Alfabeta, Bandung, 2016, hal.393

¹⁰Sugiyono, Metode Penelitian Kombinasi, hal.393