



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Dalam proses pendidikan pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya meningkatkan prestasi belajar dan mutu madrasah, Sahertian menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan adalah usaha memberikan layanan kepada *stakeholder* pendidikan, terutama kepada guru-guru, maupun kepala madrasah baik secara individu maupun kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.¹ Burhanuddin memperjelas hakikat pengawasan pendidikan substansinya adalah segenap upaya bantuan supervisor kepada *stakeholder* pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran.²

Peraturan Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya Bab I ayat 1 Pasal 2, disebutkan bahwa pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.³ Dalam Peraturan Menteri Agama RI Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada sekolah, disebutkan ada beberapa istilah di antaranya yaitu pengertian pengawas madrasah dan pengertian pengawas pendidikan agama Islam. pengawas madrasah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas satuan pendidikan yang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik

¹Sahertian, Piet A, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Mengembangkan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta), 19.

²Burhanuddin, *Analisis Administrasi dan Manajemen Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), 284.

³Peraturan Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 21 Tahun 2010 tentang *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka kreditnya Bab I ayat 1 pasal 2, 4.*



dan manajerial pada madrasah.⁴ Pengawas pendidikan agama Islam pada sekolah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas pendidikan agama Islam yang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan penyelenggaraan pendidikan agama Islam pada sekolah.⁵

Dari pernyataan di atas, dapatlah dipahami bahwa pengawas sekolah memiliki tugas, tanggung jawab dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada sekolah, sedangkan pengawas madrasah memiliki tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada madrasah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Madrasah/sekolah dan Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2013 perubahan dari Peraturan Menteri Agama RI Nomor 2 Tahun 2012, menegaskan bahwa seorang pengawas harus memiliki 6 (enam) kompetensi minimal, yaitu kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, serta kompetensi sosial.⁶

Kompetensi penting dimiliki oleh pengawas dalam melakukan pembinaan dan pengawasan. Menurut Boyatzis yang dikutip oleh Parulin Hutapea dan Nurianna Thoha, kompetensi adalah "*Karakteristik Dasar dari Seseorang Yang Menghasilkan Efektifitas dan atau Kinerja Yang Superior (Unggul) dalam Bekerja.*"⁷ Akan tetapi, fakta di lapangan, sebagaimana survei yang dilakukan Direktorat Tenaga Kependidikan pada tahun 2008, saat ini masih banyak pengawas sekolah/madrasah yang belum menguasai keenam dimensi kompetensi pengawas dengan baik.⁸

Dijelaskan oleh Yahya Jakaria (Puslitjak, Balitbang Kemendikbud) yang dikutip oleh Iskandar Agung dan Yufriidawati, tugas dan fungsi pengawas tidak berjalan optimal sesuai dengan aturan dan pelayanan terhadap lembaga pendidikan. Peran dan fungsi utama adalah memberikan bantuan dan

⁴Peraturan Menteri Agama RI No. 2 tahun 2012 *tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*, bab 1 pasal 1 ayat 3.

⁵ Peraturan Menteri Agama RI No. 2 tahun 2012 *tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*, bab 1 pasal 1 ayat 4.

⁶Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007, *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, 4-17.

⁷Parulian Hutapea dan Nurianna Thoha, *Kompetensi Plus* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), 4-5.

⁸Nurma herawati faizal, "*Kompetensi yang Harus dimiliki Pengawas Sekolah*", <https://nurmaherawatifaizal.wordpress.com/2014/05/16/kompetensi-yang-harus-dimiliki-pengawas-sekolah>, di akses 18 April 2018.



bimbingan terhadap kepala sekolah dan guru terutama terkait dengan pembelajarannya guna mencapai keberhasilan tujuan pendidikan di sekolah. Namun, fenomena yang tampak, pengawas terjebak dalam pola kerja rutinitas, pasif, sekadar melaksanakan tugas, dan memenuhi persyaratan administratif pelaksanaan kerja.⁹

Hal ini diperkuat oleh laporan lembaga penjamin mutu pendidikan (LPMP) Jawa Timur yang menganalisis bahwa kenyataan di lapangan bahwa secara umum kualitas kinerja pengawas sekolah/madrasah tidak seperti yang diharapkan. Pengawas sekolah/madrasah masih belum mengetahui, apakah rencana kerja kepengawasan yang telah dibuat sudah benar apa belum, apakah kegiatan kepengawasan yang telah dilaksanakan sudah efektif, serta penilaian kepengawasan sudah autentik. Pengawas sekolah/madrasah jarang melaksanakan supervisi akademik pada guru, bahkan tidak jarang pengawas sekolah/madrasah tidak mengetahui tugas dan peranannya sebagai pengawas akademik dan manajerial. Pengawas sekolah/madrasah sering melaksanakan monitoring dan evaluasi saja. Lebih parah lagi laporan hasil supervisi dapat dikerjakan di atas meja tanpa terjun langsung untuk melaksanakan kegiatan supervisi¹⁰.

Persoalan kepengawasan di institusi pendidikan masih menjadi persoalan yang mendasar baik yang berkaitan aspek manajerial/manajemen kepengawasan maupun aspek kompetensi kepengawasan. Kompetensi pengawas dalam kapasitasnya melaksanakan pembinaan, pengelolaan masalah, maupun monitoring, supervisi, dan evaluasi masih rendah. Bahkan masih banyak yang di bawah kapasitas para guru profesional yang dibina. Hal ini tidak dapat dilepaskan dari persoalan manajemen kepegawaian, baik yang bersifat perencanaan, pengorganisasian, pengaktualisasian ataupun *controlling* kepegawaian di Kantor Kementerian Agama. Berdasarkan realitas di lapangan perencanaan perekrutan pengawas di Kantor Kementerian Agama menunjukkan adanya permasalahan manajemen pengawas sehingga kompetensi pengawas di antaranya kapasitas mengelola masalah atau tahapan monitoring terhadap objek yang dievaluasi. Seorang pengawas juga belum mampu menyusun kinerja dan indikator keberhasilan pendidikan dan

⁹Iskandar Agung, Yufriidawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*, (Jakarta: PT Bestari Buana Murni, 2013), 9.

¹⁰Pengendalian Mutu Pendidikan Pengawas Sekolah Kabupaten/ Kota, *Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Badan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan*, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Surabaya Jawa Timur, Tahun 2012, 1.



pembelajaran/pembimbingan terhadap aspek-aspek yang dikembangkan dalam jenis-jenis kepengawasan.¹¹

Sementara menurut Qodri Azizi, ketercapaian visi dan misi pendidikan memerlukan keterpaduan dalam semua komponen yang dibagi menjadi 2 (dua) yaitu: 1) *hardware*; tenaga pendidik, pengawas, peserta didik, fasilitas pendidikan, dan lain lain, dan 2) *software*; kurikulum, pendekatan, metodologi dan lain-lain, yang terlibat dalam keseluruhan proses penyelenggaraan pendidikan yang mengarah pada prinsip *total quality management* (TQM) dan dalam kerangka *total quality improvment* (TQI)¹².

Hal ini menjadi penting karena pendidikan adalah suatu proses transformasi yang mengubah input menjadi *output* yang berlangsung secara benar, terjaga serta sesuai dengan "*blueprint*" yang telah ditetapkan. Untuk menjamin terjadinya proses secara benar diperlukan pengawas atau supervisor yang berkualitas dalam rangka menjamin kualitas (*quality assurance*) yang sesuai dengan tujuan pendidikan.

Berkaitan dengan tujuan pendidikan yang mengarah pada mutu pendidikan, Jaap Scheerens yang diterjemahkan oleh Abas Al-Jauhari, keberhasilan kinerja sekolah diukur sesuai dengan prestasi rata-rata murid pada akhir masa pendidikan di sekolah yang dalam prinsip perbandingan yang "*fair*" adalah adanya nilai tambah dari input menjadi *output* selama masa pendidikan yang siswa peroleh.¹³

Salah satu komponen penting proses menuju adanya nilai tambah *output* siswa adalah pengawas madrasah. Pengawas madrasah mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, melaksanakan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) standar nasional pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil program pelaksanaan pengawasan, dan berlandaskan teori dalam melaksanakan program kepengawasan di daerah khusus.¹⁴

Oleh karena itu, dibutuhkan strategi pengawas madrasah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah dalam menjalankan tugas

¹¹International Journal of Leadership in Public Services, *Power and Transformational leadership in public service*, Vol. 10 Lss 4 pp. 217-232, <http://dx.doi.org/10.1108/1JLPS-07-2014-0011>

¹²Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam DEPARTEMEN AGAMA RI "*Profesionalisme Pengawas Pendaais*" (Jakarta: Departemen Agama RI, 2003), viii.

¹³Jaap Scheerens, *Peningkatan Mutu Sekolah* (Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 2003), 6.

¹⁴Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 21 Tahun 2010 tentang *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*.



kepengawasan tersebut, dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Khususnya pengawas madrasah aliyah (MA).

Pengawas madrasah sebagai tenaga kependidikan memiliki peran membina kemampuan profesional tenaga pendidik dan kependidikan dalam rangka meningkatkan kinerja madrasah. Peran pengawas madrasah sangat dibutuhkan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan madrasah dan telah diperkuat kedudukannya melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 dan diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2013. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, pengawas diharuskan untuk memiliki kompetensi yang lebih unggul dari guru maupun kepala madrasah. Keunggulan kompetensi tersebut meliputi tiga kompetensi pokok yaitu supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian, dan pengembangan.

Sebagai supervisor akademik, pengawas berkewajiban untuk membantu tenaga pendidik agar dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Sebagai supervisor manajerial, pengawas berkewajiban membantu tenaga kependidikan agar mencapai madrasah yang efektif. Selain itu, pengawas juga memiliki peran evaluator pendidikan, yaitu pengawas harus memiliki kompetensi untuk mengevaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. Semua kompetensi ini dibutuhkan untuk menjaga mutu pendidikan serta untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya.

Dalam Permenpan RB Nomor 21 Tahun 2010 disebutkan, bahwa “Pembina Pengawas adalah instansi yang menaungi bidang pendidikan dalam hal ini adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), dan Kementerian Agama (Kemenag).”¹⁵ Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pembina pengawas fungsional di kabupaten/kota adalah instansi pada wilayah kabupaten/kota. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru Pasal 54 ayat (8) dinyatakan bahwa jenis fungsional pengawas adalah “Pengawas satuan pendidikan (madrasah) dan atau pengawas mata pelajaran (pendidikan Agama Islam) dan atau pengawas kelompok mata pelajaran (rumpun)”¹⁶. Di lingkungan Kementerian Agama, yang pembinanya adalah Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

Posisi pengawas madrasah aliyah di lingkungan Kantor Kementerian Agama adalah sebagai tenaga fungsional tertentu sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34

¹⁵Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 21 Tahun 2010 tentang *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*.

¹⁶Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang *Guru pasal 54 ayat 8*



Tahun 2011. Kantor Kementerian Agama sebagai sebuah organisasi melibatkan begitu banyak individu yang memiliki kecenderungan yang berbeda satu sama lain. baik dari latar belakang sosial, pendidikan bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang juga berbeda satu sama lain. Masing-masing individu itu saling bekerja sama satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan yang sama.

Baik buruk organisasi sebagian besar bergantung pada faktor kepemimpinan. Berbagai riset telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut.

Dalam rangka mencapai keberhasilan organisasi, dibutuhkan kepemimpinan *law profile* atau hierarki datar sehingga muncul gaya kepemimpinan yang lebih berwibawa dengan power, kepemimpinan transformasional, dan kompeten.¹⁷

Pada akhirnya orang yang paling menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah kepala instansinya. Untuk itu, dibutuhkan konsentrasi seorang pimpinan atau manajer dalam arti kesungguhan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara memelihara para anggotanya, berinisiatif, dan berkreasi dalam menjalankan tugas-tugasnya sehingga terjadi hubungan proses administratif dan akan saling mengaitkan proses administrasi. Pada akhirnya, hal itu akan menciptakan keserasian antara tujuan organisasi dan usaha-usaha individu dalam kinerjanya sekaligus meningkatkan kualitas diri.

Begitu juga dengan kepemimpinan di madrasah aliyah. Kepala madrasah aliyah menjadi manajer yang memimpin madrasah untuk menjadi madrasah yang baik dan berprestasi. Untuk itu, dibutuhkan kepala madrasah yang profesional. Dalam meningkatkan keprofesionalan kepala madrasah dibutuhkan juga pengawas yang mampu membina dan memberikan bimbingan kepada kepala madrasah aliyah sehingga dibutuhkan juga pengawas yang kompeten.

Kondisi sumber daya manusia merupakan bagian tidak terpisahkan dalam kehidupan suatu organisasi karena masing-masing sumber daya manusia mempunyai peranan yang strategis. Oleh sebab itu, pengelolaan atau manajemen dan pembinaan terhadap personal yang ada menjadi tanggung jawab Kepala Kantor Kementerian Agama sebagai pemimpin tertinggi di suatu

¹⁷International Journal of Leadership in Public Services, *Power and Transformational leadership in public service*, Vol. 10 Lss 4 pp. 217-232, <http://dx.doi.org/10.1108/1JLPS-07-2014-0011>.



organisasi Kementerian Agama kabupaten/kota. Konsekuensinya setiap pengawas madrasah aliyah harus memahami benar mengenai lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian.

Berbagai masalah yang tidak terpisahkan dari kehidupan Kantor Kementerian Agama sebagai suatu organisasi. Masalah-masalah itu mencakup beberapa aspek, seperti mendefinisikan tujuan, menentukan kebijaksanaan, mengembangkan program, mempekerjakan orang, mengadakan fasilitas, mencapai hasil, dan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan yang terpisah-pisah. Semua kegiatan tersebut memerlukan keterlibatan orang-orang dengan latar belakang kemampuan yang berbeda-beda, seperti para pengawas profesional, dan tenaga yang lainnya.

Selain sumber daya secara individu pengawas harus mempunyai kompetensi di bidangnya dalam melaksanakan tugas sebagai tenaga kependidikan. Pengawas juga mempunyai wadah, yaitu kelompok kerja pengawas (pokjawas) atau ada yang masih menggunakan istilah koordinator pengawas (korwas). Wadah ini bertujuan untuk memfasilitasi, memotivasi, dan mengoreksi kegiatan-kegiatan yang bersifat korps pengawas atau hal-hal yang diperlukan penanganan bersama-sama. Namun fakta di lapangan terdapat kesenjangan antara tujuan yang sesungguhnya dengan kepentingan-kepentingan yang bersifat individu dan kelompok (grup) dalam pengawas itu sendiri.¹⁸

Sehubungan dengan dinamika profesi pengawas madrasah yang berkembang dari waktu ke waktu, kompetensinya pun harus selalu ditingkatkan. Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 pada pasal 7 b menjelaskan tentang peningkatan dan pengembangan kualifikasi dan kompetensi pengawas yang berbunyi, "Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni". Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pengawas madrasah menjadi prioritas Kementerian Agama yang dalam pelaksanaannya didukung oleh beberapa peraturan perundang-undangan antara lain, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, dan Peraturan Menteri Negara

¹⁸Pengendalian Mutu Pendidikan Pengawas Sekolah Kabupaten/ Kota, *Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Badan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan*, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Surabaya Jawa Timur, Tahun 2012, 5.



Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah/Madrasah dan Angka Kreditnya. Untuk merealisasikan amanah undang-undang sebagaimana dimaksud, Kementerian Agama ikut serta mengembangkan dan melaksanakan program peningkatan kompetensi bagi semua pengawas madrasah¹⁹

Untuk mengawali program tersebut, telah dilakukan pemetaan kompetensi pengawas madrasah yang diperoleh dari data Uji Kompetensi Pengawas Madrasah pada tahun 2013. Hasil uji kompetensi pengawas tersebut menggambarkan kondisi objektif pengawas madrasah dalam wujud profil kompetensi pengawas madrasah bahwa rata-rata nilai kompetensi pengawas pada skala 0-100 adalah 42,25. Gambaran profil kompetensi pengawas madrasah tersebut diukur melalui uji kompetensi empat dimensi kompetensi, yakni kompetensi supervisi akademik, supervisi manajerial, evaluasi pendidikan, dan penelitian pengembangan. Rendahnya kompetensi pengawas madrasah tersebut juga berimplementasi secara langsung terhadap rendahnya kompetensi kepala madrasah dan guru, bahwa hasil rata-rata penilaian kinerja kepala madrasah (PKKM) di Jawa Timur pada tahun 2018 yaitu rata-rata dibawah 80 dan rata-rata nilai hasil asesmen peningkatan kompetensi guru madrasah (APKGM) tahun 2018 yaitu rata-rata 41 untuk guru MA, 47 untuk guru MTs, 50 untuk guru MI.

Pengawas dalam menjalankan tugas kepengawasannya sebagai pembina kepala madrasah membutuhkan strategi yang harus dijalan untuk meningkatkan keprofesionalan kepala madrasah aliyah. Manajemen yang tertata dengan baik akan membawa perubahan yang baik pula.

PDCA merupakan penerapan prinsip manajemen yang bertujuan menuju perbaikan secara terus-menerus dan berkelanjutan (*sustainable*) yang mempunyai peran sangat penting dalam menata setiap aktivitas kinerja (*performance*). Setiap aktivitas pekerjaan dapat diukur, dipantau dan diperbaiki dengan cara implementasi siklus *plan, do, check, dan act* (PDCA) yang merupakan karya W. Edwards Deming Adapun penjelasan PDCA yakni ²⁰: a) *plan* (rencanakan), yaitu meletakkan sasaran dan proses yang dibutuhkan

¹⁹Pengendalian Mutu Pendidikan Pengawas Sekolah Kabupaten/Kota, *Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Badan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan*, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Surabaya Jawa Timur, Tahun 2012, 5.

²⁰ (W. Edwards Deming, *Out of The Crisis*: 1986).



untuk memberikan hasil yang sesuai dengan spesifikasi, b) *do* (kerjakan), berkenaan dengan implementasi proses., c) *check* (cek), dengan cara memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dan melaporkan hasilnya, dan d) *act* (tindak lanjut), dengan cara menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan. Ini berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi proses untuk memperbaikinya sebelum implementasi berikutnya.

Dalam menjalankan aktivitas pengawasan, pengawas menyusun perencanaan yang matang diimplementasikan dengan baik, kemudian dipantau dan dievaluasi selanjutnya ditindaklanjuti. Sehingga akan diketahui hasilnya dengan baik.

Dari pengamatan di atas ada ketertarikan peneliti terhadap strategi pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan menjadi juara I tingkat nasional lomba kelompok kerja pengawas (pokjawas) pada tahun 2019 dan juara III tingkat nasional pada lomba yang sama pada tahun 2013. Dalam kepengawasan, baik itu pembinaan, pemantauan, dan penilaian di Kemenag Lamongan menerapkan sistem yang sangat detail dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sehingga menghasilkan kinerja pengawas yang efektif dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah aliyah. Jadi, peneliti tertarik dalam melakukan penelitian di lokasi tersebut. Pengawas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang mendapatkan predikat pengawas teladan tingkat III se-Jawa Timur pada tahun 2016. Kantor Kementerian Agama Jombang memiliki madrasah binaan yang banyak dan mampu dalam pengelolaannya, baik dari segi pembinaan, pemantauan dan penilaiannya. Pengawas di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan dan Jombang memiliki latar belakang masyarakat yang hampir sama, banyak pengawas yang memiliki motivasi tinggi, dan faktanya adalah di antara mereka banyak yang melanjutkan studi ke strata 3 (S-3).²¹

Sebagaimana peneliti memasuki dan mengalisis tentang strategi pembinaan kinerja pengawas madrasah aliyah (MA) dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah di Lamongan. Peneliti menemukan kemajemukan yang penuh di atas rasa persaudaraan yang kental sehingga menjadikan pengawas Lamongan menjadi salah satu pengawas yang tidak bisa

²¹Observasi, Kasi Penma Jombang, Kemenag Jombang, 16 Maret 2019.



dipandang sebelah mata akan perencanaan yang mereka berikan. Bahan penyusunan perencanaan diawali dengan proses menggali informasi dari kepala madrasah tentang kebutuhan dari kepala madrasah dan berdasarkan hasil asesmen dan penilaian kinerja²². Adapun yang dikatakan Dra. Ida Safiaturahma, M.Pd.I. (pengawas madrasah aliyah) bahwa strategi pembinaan kinerja pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah sebagai berikut.

Untuk menyusun sebuah program kerja atau rencana kerja madrasah itu tidak hanya pembinaan, tetapi melalui *teamwork*. Karena di situ dituntut untuk kerja besar, kerja panjang, karena yang kita gali itu adalah kelemahan dan kelebihan dari madrasah yang nantinya akan dimunculkan sebuah rekomendasi. Lalu kita menentukan prioritas kegiatan apa yang kita rencanakan untuk 1 tahun/4 tahun kedepan. Nah itu membutuhkan konsentrasi kepala madrasah bersama tim dan agak inten dan lama, sehingga kami turun melakukan pendampingan, pembinaan, dan pelatihan. Bahan penyusunan perencanaan diawali dengan proses menggali informasi dari kepala madrasah tentang kebutuhan dari kepala madrasah dan berdasarkan hasil asesmen dan penilaian kinerja.²³

Salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kompetensi pengawas adalah usia pengawas dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi. Selain itu, pemetaan usia pengawas madrasah akan memudahkan dalam perekrutan pengawas sesuai dengan kebutuhan²⁴.

Hal itu ebagaimana yang dikatakan Toyib Wahyudi, S.Pd. sebagai pengawas madrasah aliyah bahwa strategi pembinaan kinerja pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah adalah sebagai berikut.

Menyusun proram kerja kepengawasan, yakni menyusun dengan apa yang sudah ada dan melihat jejak masa lalu tentang apa yang telah dilakukan sehingga melahirkan perencanaan yang mantang dan sesuai dengan kebutuhan²⁵.

²²Observasi, Lingkungan Kankemenag Lamongan . 7 April 2021.

²³Wawancara, Ida Safiaturahma, (Juara I Nasional Pengawas MA Kemenag Lamongan), 12 April 2021.

²⁴Observasi. Lingkungan Kemenag Jombang, 7 April 2021.

²⁵Wawancara. Toyib Wahyudi (Pengawas MA Kankemenag Jombang), 7 April 2021.



Dari paparan di atas tentang permasalahan dan latar belakang lokasi penelitian di sini peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah lebih jelas dan detail agar menghasilkan sebuah hasil yang maksimal.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Fokus penelitian ini adalah strategi pengawas madrasah aliyah dan profesionalisme kepala madrasah. Dari fokus tersebut, kemudian dijabarkan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana strategi perencanaan pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan dan Jombang?
2. Bagaimana strategi implementasi kepengawasan pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan dan Jombang?
3. Bagaimana strategi evaluasi kepengawasan pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan dan Jombang?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan menemukan strategi perencanaan kepengawasan pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah aliyah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan dan Jombang.
2. Menganalisis dan menemukan strategi implementasi kepengawasan pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah aliyah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan dan Jombang.
3. Menganalisis dan menemukan strategi evaluasi kepengawasan pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah aliyah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lamongan dan Jombang.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori tentang strategi pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah khususnya pengawas madrasah aliyah sebagai bahan kajian lebih



lanjut guna mencari dan mengembangkan profesionalisme kepala madrasah aliyah pada masa-masa yang akan datang.

2. Secara praktis

Penelitian ini secara praktis diharapkan dapat menjadi acuan bagi kalangan yang berkepentingan dalam pengembangan strategi pengawas madrasah aliyah yang profesional secara berkelanjutan, dan dapat digunakan oleh praktisi sebagai berikut.

- a. Bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam membuat kebijakan khususnya pengembangan strategi pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah;
- b. Bagi Kepala Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada kepala kantor dan pengelola pengawas madrasah aliyah di wilayah yang dipimpinnya menjadi pengawas yang profesional, dan berdaya guna sesuai dengan tujuan strategi pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah;
- c. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat menjadi pembanding agar lebih mendalam dengan topik, fokus, dan kasus yang lain untuk memperkaya penelitian yang sudah ada tentang strategi pengawas madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah sehingga pengawas madrasah aliyah di Kantor Kementerian Agama menjadi lebih berkualitas.

E. Penegasan Istilah

1. Penegasan Konseptual

a. Strategi Pengawas Madrasah

Gaffar mem beri pengertian bahwa strategi adalah rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi. Strategi juga merupakan instrumen manajemen yang ampuh dan tidak dapat dihindari, tidak hanya untuk survival dan memenangkan persaingan, tetapi juga untuk tumbuh dan berkembang.²⁶ Menurut Akdon strategi diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama

²⁶M. F. Gaffar, *Membangun Kembali Pendidikan Nasional dengan Fokus: Pembaharuan Manajemen Perguruan Tinggi pada Era Globalisasi, Makalah Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia V.* (Surabaya, 2004), 14.



yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada suatu tujuan organisasi.²⁷

Pengawas Madrasah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas satuan pendidikan yang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada madrasah.²⁸

Pengawas (*supervisor*) memiliki peran sentral dalam membina guru. Secara praktis, pembinaan oleh pengawas dilakukan dalam membantu guru menyusun program pembelajaran, penggunaan sumber pengalaman belajar, dan metode pembelajaran.²⁹

b. Profesionalisme Kepala Madrasah

Profesionalisme kepala madrasah adalah suatu tingkat penampilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sebagai kepala madrasah yang didukung dengan keterampilan dan kode etik.³⁰

2. Operasional

a. Strategi Pengawas Madrasah

Strategi kepala madrasah dalam penelitian ini adalah *pertama*, strategi perencanaan adalah cara atau kiat yang diambil pengawas madrasah dalam merencanakan program/kegiatan peningkatan profesionalisme kepala madrasah. *Kedua*, strategi implementasi yang mencakup cara atau kiat yang dilakukan pengawas madrasah dalam mengimplementasikan rencana (program/kegiatan) yang disusun untuk peningkatan profesionalisme kepala madrasah. *Ketiga*, strategi evaluasi adalah cara atau kiat yang dipilih pengawas madrasah dalam melakukan evaluasi setelah kegiatan peningkatan profesionalisme kepala madrasah dilaksanakan. Ketiga strategi tersebut berkaitan dengan peningkatan profesionalisme kepala madrasah.

Profesionalisme adalah sebutan yang mengacu kepada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Seorang kepala yang memiliki profesionalisme yang tinggi akan tercermin

²⁷Akdon, *Strategic Manajement for Educational Manajement*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 5.

²⁸Peraturan Menteri Agama RI No. 2 tahun 2012 *tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*, bab 1 pasal 1 ayat 3.

²⁹Kementerian Pendidikan, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, Cetakan II, Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP, 2011, 7.

³⁰Yunus Abu Bakar, Syarifan Nurjan, *Profesi Keguruan* (Surabaya: Aprint A, 2009), 1- 10.



Strategi Pengawas Madrasah Aliyah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Kepala Madrasah..

dalam sikap mental serta komitmennya terhadap perwujudan dan peningkatan kualitas profesional melalui berbagai cara dan strategi.

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pengawas Madrasah aliyah dalam meningkatkan profesionalisme kepala madrasah adalah cara atau kiat pengawas madrasah aliyah dalam proses menyusun perencanaan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi secara efektif dan efisien dalam melakukan pembinaan, pemantauan dan penilaian kinerja kepala madrasah sehingga terwujud pengawas yang profesional yang mampu mengayomi dan menjadikan kepala madrasah yang profesional.