



## **PERAN PENGAWAS DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KEPALA MADRASAH DI KABUPATEN MAJALENGKA**

Siti Evi Alivia

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Majalengka,

Jawa Barat, Indonesia

e-mail: [aliviasitievi@gmail.com](mailto:aliviasitievi@gmail.com)

Riwayat artikel: diterima Agustus 2021, diterbitkan Oktober 2021

### **Penulis koresponden**



### **Abstract**

*The research was motivated by the phenomenon of the low competence of madrasah principals, aiming to determine the efforts of madrasa supervisors in improving the competence of madrasah principals. The research uses an approach, data collection tools use interviews and observations. Informants were selected purposively, consisting of supervisors, madrasa heads, teachers, and madrasa committee administrators. The data were analyzed descriptively qualitatively with a pedagogical and psychological approach through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of the study indicate that: a) Supervision is carried out by supervisors through coaching, training, and supervision activities, either directly or indirectly; b) The managerial supervision method uses observation, evaluation, reflection, and FGD; c) The results of supervision in improving the competence of madrasah principals in the form of increasing insight, knowledge, and work motivation of madrasah principals and educators; d) In managing madrasah, the head implements managerial functions, organizes madrasa administration, creates a conducive work climate, and strives to meet eight national education standards; e) Two inhibiting factors were found, namely internal and external factors.*

*Keywords: Supervisor's Role, Principal Competence, Supervision, and Supervision.*

**Jurnal MADINASIKA**  
Manajemen dan  
Keguruan diterbitkan  
oleh Program Studi  
Manajemen Pendidikan  
Islam Pascasarjana  
Universitas Majalengka

### **Abstrak**

Penelitian dilatarbelakangi fenomena rendahnya kompetensi kepala madrasah, bertujuan untuk mengetahui upaya pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, alat pengumpul data menggunakan wawancara dan observasi. Informan dipilih secara purposive, terdiri atas pengawas, kepala madrasah, guru, dan pengurus komite madrasah. Data dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan pendekatan pedagogis dan psikologis melalui reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : a) Pengawasan dilakukan oleh pengawas melalui kegiatan pembinaan, pelatihan, pemantauan dan penilaian, baik secara maupun tidak langsung; b) Metode pengawasan manajerial menggunakan observasi, evaluasi, refleksi, dan FGD; c) Hasil supervisi dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah berupa peningkatan wawasan, pengetahuan, serta motivasi kerja kepala madrasah dan para pendidik; d) Dalam mengelola madrasah, kepala menerapkan fungsi manajerial, menata administrasi madrasah, menciptakan iklim kerja yang kondusif, dan berusaha memenuhi delapan standar pendidikan nasional; e) Ditemukan adanya dua faktor penghambat, yaitu faktor internal dan eksternal.

Kata Kunci : Peran Pengawas, Kompetensi Kepala Sekolah, Pengawasan, dan Supervisi.

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan dan mutlak untuk kemajuan dan keberhasilan suatu negara. Pendidikan adalah upaya sadar dan terencana dalam proses pembimbingan dan pembelajaran bagi individu agar tumbuh berkembang menjadi manusia yang mandiri, bertanggung jawab, kreatif, berilmu, sehat dan berakhlak mulia (UU No. 20 tahun 2003). Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) menegaskan bahwa "Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab" (UU No.20 tahun 2003 pasal 3). Di Indonesia, pendidikan dilaksanakan melalui jalur pendidikan formal, pendidikan informal dan pendidikan nonformal.

Dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 pasal 1, dijelaskan bahwa madrasah adalah satuan pendidikan formal pada kementerian agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama islam. Jenjang pendidikan madrasah meliputi Raudhatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK). Kegiatan lembaga pendidikan madrasah disamping diatur oleh peraturan menteri agama (pemerintah), juga ditentukan oleh peraturan madrasah yang diputuskan oleh kepala madrasahnyanya. Kepala madrasah sebagai pemimpin merupakan kunci kesuksesan dalam mengadakan perubahan untuk meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan suatu organisasi. Pendapat ini senada dengan apa yang diungkapkan Siagian dalam Raharjo (2011:44) bahwa: "Kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia

dan sumber daya alam lainnya." Menurut Terry dalam Raharjo (2011:44) bahwa 'Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan/aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 58 Tahun 2017 pasal 3 dan 4 dikemukakan : "Kepala Madrasah melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan". Selain tugas itu, kepala madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru madrasah. Kepala madrasah menyelenggarakan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi dan evaluasi.

Berdasarkan peraturan tersebut, maka kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya harus memiliki kompetensi yang memadai, sehingga tujuan dari madrasah akan tercapai.

Untuk melihat apakah kinerja kepala madrasah sudah sesuai atau belum sesuai dengan tugasnya, maka perlu ada pengawasan (supervisi) dari atasan yang memiliki jabatan fungsional yang lebih tinggi dari kepala madrasah Hal ini sesuai dengan pendapat Suharsaputra (2018:116) yang mengemukakan bahwa: "supervisi kinerja kepala sekolah akan menjadi layanan bantuan profesional yang penting agar manajemen dan kepemimpinan pendidikan terimplementasikan dalam konteks yang sesuai kebutuhan organisasi. Dengan demikian supervisi pendidikan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer madrasah.

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berupaya memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana dan ketentuan sehingga tujuan atau target yang telah ditetapkan dapat tercapai (Aedi, 2017:8). Supervisi pada satuan pendidikan sangat dibutuhkan karena memiliki fungsi sebagai *quality control* dalam proses pendidikan, seperti yang dikemukakan Aedi (2017:17) bahwa:

“Supervisi pendidikan merupakan instrumen yang sangat penting dalam quality control proses pendidikan yang dilaksanakan pada satuan pendidikan. Berkenaan dengan fungsi supervisi, Saragih (2008:22) menyatakan bahwa fungsi sentral supervisi adalah membina ke arah perbaikan (*improvement*) dan peningkatan (*development*) situasi pendidikan dan pengajaran pada umumnya.

Berdasarkan pendapat tersebut, menunjukkan bahwa supervisi yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah memiliki fungsi untuk mengontrol kegiatan pendidikan di madrasah, sehingga apabila terdapat kekurangan atau kemunduran suatu lembaga pendidikan dapat dilakukan pembinaan ke arah yang lebih baik.

Kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer pendidikan di madrasah, perlu mendapatkan bantuan, bimbingan dan pembinaan dari pengawas madrasah sebagai pengawas pembina. Seperti yang dikemukakan oleh Suharsaputra (2018:25) yaitu: “Dalam konteksnya sebagai pemimpin dan manajer pendidikan di sekolah, bantuan, bimbingan, dan pembinaan dalam mengembangkan kepemimpinan dan manajemen yang efektif tentu merupakan bagian penting dalam supervisi pendidikan terkait dengan kepala sekolah. Semua layanan supervisi pendidikan perlu diarahkan pada upaya pemberdayaan dan pengembangan kepemimpinan yang mampu mempengaruhi seluruh anggota organisasi sekolah untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, lebih efektif dan lebih bermutu.

Supervisi yang dilakukan oleh pengawas terhadap kepala madrasah diharapkan dapat membantu kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai manajer dan pemimpin madrasah, sehingga mampu mempengaruhi seluruh anggota madrasah untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Pengawas madrasah harus bisa mendesain apa yang harus dilakukannya supaya kegiatan kepengawasannya berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan

rencana dan tujuan kepengawasan. Tugas kepengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya secara profesional. Karena supervisi adalah jabatan fungsional yang mengedepankan profesionalitas, maka dalam kata supervisor saja secara implisit mengandung makna kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh orang yang menjalankannya (Aedi, 2017:207).

Pengawas madrasah meyakini bahwa setiap pekerjaan yang dilakukannya selalu diawasi oleh Allah SWT dan akan diminta pertanggungjawabannya nanti di akhirat. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Quran surat Al Hasyr ayat 18 yang 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

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepengawasan, pengawas madrasah harus mampu menyusun program pengawasan madrasah untuk kegiatan pembinaan, penilaian, pemantauan dan pelatihan pembimbingan, membuat rencana kepengawasan akademik dan rencana kepengawasan manajerial serta membuat laporan hasil kepengawasannya.

Dalam upaya melaksanakan tugas dan fungsinya, maka pengawas madrasah dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan dan teknik dalam melaksanakan tugas supervisi. Pengawas madrasah harus mampu melaksanakan supervisi terhadap kepala kepala madrasah binaannya sehingga dapat meningkatkan kompetensi kepala madrasah yang akan berdampak kepada peningkatan kinerja kepala madrasah. Supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas madrasah kepada kepala madrasah harus dapat meningkatkan kinerja kepala madrasah sehingga mutu pendidikan di madrasah akan terus meningkat.

Hal ini senada dengan pendapat Aedi (2017:15) mengatakan bahwa “Ketika supervisi dihadapkan pada kinerja dan

pengawasan mutu pendidikan oleh pengawas satuan pendidikan, tentu memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah, dalam hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada kepala madrasah guna mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan, memfasilitasi kepala sekolah agar dapat melakukan pengelolaan kelembagaan yang dipimpinnya secara efektif dan efisien.

Namun dari hasil penilaian kinerja kepala madrasah tahun 2019, ternyata masih ada kepala madrasah yang mendapatkan nilai kurang dari standar yang ditetapkan walaupun sudah ada supervisi dari pengawas madrasah. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi kepala madrasah masih ada yang rendah dan perlu ditingkatkan. Ini merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab pengawas madrasah dalam menjalankan peranannya sebagai supervisor untuk meningkatkan kompetensi kepala madrasah, sehingga kepala madrasah dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya secara efektif dan efisien dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Dengan memperhatikan uraian teori dan relita yang menunjukkan adanya kesenjangan, maka terlihat adanya celah untuk dilakukan penelitian tentang peran pengawas dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah, khusus di madrasah Islamiyah. Untuk melakukan penelitian yang dirancang secara kualitatif, mu ncul kerangka penelitian yang secara garis besar dapat dijelaskan bahwa manakala terdapat fenomena rendahnya kompetensi kepala madrasah dalam mengelola lembaga pendidikan yang berada di bawah tanggungjawabnya, maka sesuai dengan tugas dan fungsinya pengawas madrasah memikik kewajiban untuk meningkatkan kompetensi tersebut dengan upaya yang logis dan terencana sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

Secara teoretis dan yuridis, pengawas madrasah memiliki peran sebagai supervisor. Maka dalam upaya meningkatkan kompetensi madrasah, salah satunya dapat dilakukan dengan mengoptimalkan peran

tersebut, melalui berbagai cara dalam rangka membina kepala sekolah agar kompetensinya bergerak ke arah yang lebih baik. Maka, atas dasar kerangka pikir tersebut, dirumuskan proposisi sebagai berikut:

1. Pengawas telah melakukan usaha dengan baik sesuai tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah.
2. Diperoleh data akurat dan nyata tentang hasil supervisi pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah
3. Terdapat faktor penghambat dan faktor pendukung yang mempengaruhi kompetensi kepala madrasah.

Ketiga proposisi tersebut dijadikan sebagai acuan untuk menggali data dan menganalisisnya sehingga diperoleh jawaban atas fenomena yang berkembang serta memperoleh penjelasan tentang apa yang sebenarnya terjadi.

#### **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, metode memegang peranan penting karena tingkat akurasi dan keabsahan data erat kaitannya dengan metode yang digunakan. Dalam penelitian ini, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan peristiwa-peristiwa yang terjadi saat ini sesuai fakta yang berkembang, dikumpulkan dengan cara yang natural menggunakan metode deskriptif bertujuan yang untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang diperoleh untuk menjelaskan fenomena yang terjadi di lapangan. Dengan memperhatikan karakter penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, dilengkapi dengan observasi dan dokumentasi. Alat pengumpul data yang digunakan adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur untuk mengumpulkan data dari sumber data utama (informan) yang dipilih secara purposive dalam hal ini peneliti berfungsi sebagai instrumen penelitian. Studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh data-data dari arsip-arsip atau dokumen-dokumen pendukung. Dari data yang

diperoleh akan ditemukan penjelasan melalui data yang telah diolah dan dianalisis secara deskriptif interpretatif, melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memperoleh keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi dan member check. Objek penelitian terdiri atas Madrasah Islamiyah Cipancar Kecamatan Sukahaji Kabupaten majalengka di mana kepala sekolah merupakan subjek utama sekaligus sebagai sumber data primer kemudian dikaitkan dengan data yang ditemukan di lapangan tentang upaya pengawas dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah yang telah dilakukan, serta dikomparasikan dengan faktor penghambat dan pendukung peningkatan kompetensi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan desain penelitian yang dirancang sebelumnya, bahwa dalam pengolahan data penelitian kualitatif menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Maka, dari hasil proses tersebut diperoleh hasil sebagai berikut.

### 1. Usaha Pengawas dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah.

Dalam melaksanakan tugasnya, pengawas madrasah bekerja sesuai dengan beban kerja minimal selama 37,5 jam @60 menit per minggu yang dilaksanakan dalam lima hari kerja yaitu senin, selasa, rabu, kamis dan jum'at. Pengawas madrasah dalam melaksanakan tugasnya harus bisa mengelola waktu secara efektif dan efisien supaya tugas kepengawasannya dapat berjalan dengan baik sesuai dengan rencana kepengawasan yang sudah dibuat.

Pelaksanaan tugas kepengawasan yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah dilakukan melalui tatap muka dan non tatap muka. Dalam kondisi tertentu, kegiatan tatap muka dan nontatap muka dapat ditambah agar semua tugas-tugas kepengawasan dapat terlaksana dengan baik. Tugas pokok pengawas madrasah sangat berkaitan dengan jenjang jabatan fungsional pengawas madrasah, antara lain menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, mengevaluasi hasil pelaksanaan program,

dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Pelaksanaan tugas tersebut harus dibuktikan dengan dokumen dan laporan pelaksanaan tiap-tiap tugas pokok.

Berkenaan dengan pelaksanaan supervisi/pengawasan manajerial di madrasah binaan, peneliti menanyakan langkah-langkah apa yang dilaksanakan oleh pengawas madrasah sebelum melaksanakan supervisi manajerial. Dalam hal ini, pengawas menjelaskan bahwa sebelum melaksanakan supervisi ke madrasah, baik supervisi manajerial maupun supervisi akademik, pengawas madrasah terlebih dahulu sebelum awal tahun pelajaran yaitu pada bulan juni membuat rencana program pengawasan tahunan yang diuraikan menjadi rencana program semester untuk pengawasan manajerial dan akademik. Kemudian dari program semester tersebut setiap bulannya diuraikan menjadi rencana program pengawasan bulanan. Pada rencana program pengawasan bulanan dibuatkan jadwal supervisi untuk tiap-tiap madrasah binaan. Pengawas madrasah sebelum melaksanakan supervisi ke madrasah terlebih dahulu seminggu sebelumnya memberitahukan dulu kepada kepala madrasah agar pihak madrasah mempersiapkan dulu apa-apa yang dibutuhkan untuk pelaksanaan supervisi pengawas ke madrasah.

Dari penjelasan informan, para pengawas sebelum melakukan tugasnya terlebih dahulu membuat perencanaan program. Dalam menyusun program pengawasan, pengawas madrasah berkewajiban memberikan penjelasan tentang apa tujuan dan sasaran pengawasan, siapa yang terlibat dalam pengawasan, kapan pengawasan dilakukan, di mana pengawasan dilakukan, mengapa pengawasan dilakukan dan bagaimana pengawasan dilakukan. Program pengawasan harus "SMARTER" (*Specific and motivated, measureable, achievable, realistic, time bound, evaluated, reviewed*) sehingga program pengawasan itu berisi program yang spesifik, dapat diukur ketercapaiannya, sesuai dengan kondisi madrasah binaan, tidak mengada-ada, jelas

waktu pelaksanaannya, dapat dinilai secara objektif, dan dapat ditinjau ulang sesuai dengan kebutuhan berbagai kondisi di madrasah. Selanjutnya dibuatkan jadwal kegiatan supervisi untuk tiap madrasah binaan.

## 2. Data tentang hasil supervisi pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah

Untuk memperoleh penjelasan tentang data hasil supervisi yang dilakukan para pengaras, peneliti mengajukan pertanyaan teknis disertai dengan telaah dokumen yang ditemukan. Inti wawancara menyangkut tentang kegiatan apa saja yang dilakukan oleh para pengawas selain kegiatan pembinaan, pemantauan dan penilaian ke madrasah untuk menunjang pelaksanaan pengawasan manajerial supaya tepat guna dan tepat sasaran serta dapat membantu kepala madrasah dalam menghadapi permasalahan yang ada di madrasah.

Dari hasil wawancara dan telaah dokumen, diperoleh hasil bahwa kegiatan rutin yang lakukan untuk menunjang pelaksanaan pengawasan manajerial agar tepat guna dan tepat sasaran yaitu: a) Rapat Bulanan pengawas yang dilaksanakan setiap bulan sekali yaitu di minggu pertama pada hari senin, untuk membicarakan hal-hal yang penting yang harus diketahui dan dilaksanakan oleh pengawas madrasah pada bulan tersebut dan mengevaluasi kegiatan pengawasan bulan sebelumnya. Rapat bulanan ini harus diikuti oleh semua pengawas madrasah; b) Rapat Koordinasi dengan Seksi Pendidikan Madrasah, Rapat ini dilaksanakan apabila ada masalah yang harus disampaikan oleh kepala seksi Madrasah kepada pengawas madrasah untuk diketahui dan laksanakan oleh pengawas madrasah melalui kegiatan supervisi ke madrasah binaannya. Rapat ini bisa dilaksanakan sebulan sekali atau dua kali dalam sebulan atau tergantung pada permasalahan yang ada yang sedang dihadapi serta perlu adanya tindakan dari pengawas madrasah sebagai pengawas pembina madrasah; c) Workshop peningkatan kompetensi pengawas yaitu kegiatan

berupa pelatihan yang dilakukan oleh pengawas madrasah untuk meningkatkan kompetensi pengawas sehingga pengawas madrasah dapat dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsidan peranannya; d) Diseminasi yang dilakukan oleh pengawas madrasah yang sudah mengikuti diklat. Kegiatan ini tujuannya untuk menjelaskan atau menerangkan materi / bahan ajar diklat kepada pengawas yang tidak ikut diklat, supaya ilmu tersebut bisa ditranfer dan dipahami oleh oleh pengawas madrasah sehingga bertambah wawasan dan pengetahuannya; e) Pembimbingan yang dilakukan oleh pengawas madya terhadap pengawas muda dalam bidang kepengawasan sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan dan keterampilan pengawas muda; f) Diskusi dan sharing dengan para pengawas mengenai masalah-masalah yang dihadapi oleh pengawas madrasah untuk dicari solusinya serta bisa juga untuk meningkatkan dan menambah pengetahuan atau wawasan pengawas madrasah sebagai pengawas pembelajar yang harus selalu berusaha untuk menambah wawasannya baik tentang kepengawasan, kependidikan ataupun tentang berita yang sedang update, supaya tidak ketinggalan informasi. Diskusi dan *sharing* dilaksanakan seminggu sekali; g) Pembinaan atau rapat pokjawas tingkat Provinsi setiap bulan sekali yang diikuti oleh perwakilan pengurus pokjawas kabupaten. Nanti perwakilan yang mengikuti rapat atau pembinaan di pokjawas provinsi mensosilaiskannya ke pengawas madrasah kabupaten pada kegiatan rapat bulanan atau rapat koordinasi atau pada kegiatan diskusi dan sharing; dan h) Rapat koordinasi lintas sektoral seperti dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Majalengka, Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan dalam usaha mensosilisasikan program Usaha Kesehatan Sekolah, Madrasah di Kabupaten Majalengka.

Data lain sebagai bukti bahwa para pengawas telah melakukan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah, hasil wawancara dengan pengawas menunjukkan bahwa pengawas madrasah ketika melakukan supervisi ke

madrasah baik supervisi manajerial maupun supervisi akademik semuanya membawa instrument yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama. Supaya kegiatan pengawasan/ supervisi yang dilakukan sesuai dengan tujuan pengawasannya, dan sebagai bukti fisik dalam pembuatan laporan kepengawasan.

Secara teknis, ditelusuri juga tentang cara melakukan dan frekuensi kegiatan yang dilakukan, diperoleh penjelasan bahwa pengawasan dilakukan melalui kegiatan tatap muka atau langsung bertemu dengan kepala madrasah dan melalui non-tatap muka atau tidak langsung bertemu dengan kepala madrasah tetapi melalui media komunikasi seperti HP melalui telpon atau sms atau WA. Dan kami pengawas madrasah semuanya sudah membentuk WA grup madrasah binaan untuk mempermudah dan mempercepat komunikasi dan konsultasi dengan madrasah binaan seta untuk mempercepat pengiriman informasi dan instruksi untuk memperoleh tanggapan atau respon dari semua madrasah binaan.

Untuk kegiatan tatap muka dalam kegiatan supervisi manajerial, kami pengawas melaksanakannya sebanyak 1 atau 2 kali dalam setiap bulannya. Untuk kegiatan pembinaan, pemantauan, penilaian. Tapi untuk kegiatan non tatap muka, tidak dibatasi bahkan kami membuka komunikasi dan konsultasi dengan madrasah binaan selama 24 jam dalam sehari.

Selanjutnya, dijelaskan juga tentang teknik yang digunakan dalam melaksanakan supervisi manajerial. Dari hasil wawancara yang telah diolah, dinyatakan bahwa dalam melaksanakan supervisi manajerial teknik yang digunakan disesuaikan dengan tujuan kegiatan kepengawasan dan keefektifan kegiatan pengawasannya. Maksudnya kegiatan kepengawasan itu ada yang lebih efektif dengan metode tatap muka atau langsung dan ada dengan metode non tatap muka atau metode tidak langsung yaitu dengan menggunakan media komunikasi seperti HP. Untuk metode langsung atau tatap muka seperti untuk kegiatan pemantauan pelaksanaan delapan standar

pendidikan, itu dengan menggunakan teknik monitoring dan evaluasi. Pada waktu kegiatan monitoring dan evaluasi, itu diadakan wawancara, tanya jawab atau angket serta membawa instrumen supervisi supaya kegiatannya terarah. Sedangkan untuk metode tatap muka lainnya yaitu kegiatan pembinaan, pembimbingan dan pelatihan. Teknik yang digunakan untuk kegiatan pembinaan, pelatihan dan pembimbingan, bisa melalui metode delphi, workshop atau FGD. Kegiatan workshop dilakukan untuk kegiatan pelatihan bagi kepala madrasah atau wakil kepala madrasah untuk menguasai suatu keterampilan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti pelatihan membuat program perencanaan seperti RKM/RKJM, RKAM, Dokumen 1, 2, dan 3 KTSP, cara-cara pengorganisasian, teknik pelaksanaan pelaksanaan program, dan teknik-teknik pengawasan. Kegiatan workshop bisa diikuti oleh beberapa kepala madrasah baik dalam lingkungan madrasah binaan maupun dalam lingkungan KKM. Sedangkan untuk metode Delphi dan FGD merupakan kegiatan mengumpulkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, staf tata usaha, komite madrasah, yayasan dan orang tua murid untuk membahas suatu permasalahan. Kegiatan ini untuk membahas suatu permasalahan untuk ditemukan solusinya.

Usaha-usaha yang telah dilakukan oleh pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian kepala madrasah yaitu pembinaan tentang lima budaya kerja kementerian agama dan memberikan motivasi kepada kepala madrasah untuk selalu memberikan contoh atau teladan yang baik dalam implementasi lima budaya kerja kementerian agama. Untuk keberhasilan pelaksanaan lima budaya kerjadi madrasah yang dipimpinya, terlebih dahulu kepala madrasah harus mempunyai prinsip 3M yaitu mulai dari diri sendiri, mulai dari hal-hal yang kecil dan mulai dari sekarang, jangan ditunda-tunda. Dan kalau kepala madrasah sudah memiliki prinsip 3M, maka kepala madrasah akan mudah mengajak guru-guru, dan tenaga kependidikan lainnya untuk menerapkan lima budaya kerja kemeterian agama di

madrasah yaitu integritas, professional, inovatif, tanggung jawab dan keteladanan.

Usaha yang telah dilakukan oleh pengawas dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah yaitu pembinaan tentang cara mengaplikasikan, menerapkan atau melaksanakan fungsi-fungsi manajerial yaitu cara membuat program perencanaan (*planning*), pengorganisasi (*organizing*), pelaksanaan (*aktualiting*), pengawasan (*controlling*). Semua kegiatan yang dilaksanakan oleh madrasah harus menerapkan fungsi-fungsi manajerial, supaya kegiatan di madrasah menjadi terarah, efisien dan efektif. Kepala sekolah harus membuat program perencanaan untuk bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, bidang humas. Dalam membuat program perencanaan, kepala madrasah bisa minta bantuan wakil kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Kepala madrasah selain harus tegas dan tepat serta adil dalam mengambil keputusan, juga harus selalu mengontrol kegiatan. Sehingga keputusan yang diambil oleh kepala madrasah tepat guna dan tepat sasaran dan kegiatannya berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan kegiatan. Kepala madrasah harus melakukan pengawasan dan pengontrolan terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di madrasah serta dapat melakukan evaluasi terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan oleh madrasah, sehingga dapat diketahui kekurangan dan kelemahannya untuk dievaluasi dan dicari solusinya, sehingga kegiatan selanjutnya ada peningkatan. Selain itu untuk meningkatkan kemampuan kepala madrasah dalam membuat program perencanaan madrasah baik untuk administrasi maupun program pengembangan madrasah, pengawas madrasah telah melakukan pembimbingan dan pendampingan seperti pembuatan rencana kerja madrasah, rencana kerja anggaran madrasah, dokumen KTSP atau buku I, II, III madrasah. Pendampingan pembuatan program supervisi bagi kepala madrasah disertai tindak lanjutnya. Dan untuk mengetahui ketercapaian pelaksanaan delapan standar pendidikan di madrasah, pengawas madrasah melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini

bertujuan untuk melihat kegiatan kepala madrasah apakah sesuai dengan aturan atau tidak, tercapai atau tidak, apakah ada pelanggaran atau tidak sehingga bisa dicari solusinya untuk perbaikan program yang akan datang.

Usaha yang telah dilakukan oleh pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi supervisi kepala madrasah yaitu pengawas madrasah telah melaksanakan melakukan pendampingan pembuatan program supervisi disertai evaluasi dan tindak lanjutnya. Pengawas juga telah melakukan kunjungan kelas dan observasi ke madrasah untuk melihat pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah.

Secara ringkas, hasil dari upaya pengawas dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah melalui supervise manajerial adalah : a) Meningkatnya motivasi kerja kepala madrasah dan staf administrasi lainnya yang dapat dilihat dari meningkatnya kinerja kepala madrasah; b) Kepala madrasah, guru dan tenaga kependidikan lainnya mengetahui tugasnya masing-masing; c) Kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah dalam mengelola dan mengatur madrasah menerapkan fungsi-fungsi manajerial untuk setiap kegiatan yaitu membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program, pengawasan atau pengontrolan setiap kegiatan madrasah; d) Manajemen dan administrasi madrasah lebih tertata; e) Terciptanya iklim kerja yang kondusif; f) Tercapainya kegiatan madrasah yang ditetapkan dalam program madrasah; g) Terpenuhinya delapan standar pendidikan nasional.

3. Faktor penghambat dan faktor pendukung yang mempengaruhi kompetensi kepala madrasah.

Keberhasilan upaya peningkatan kompetensi kepala madrasah yang dilakukan pengawas tidak terlepas dari faktor pendukung dan penghambat baik

secara internal maupun eksternal.

Secara internal, penghambat yang ada dalam diri kepala madrasah antara lain factor kesehatan. Hal ini sangat mempengaruhi aktivitas kepala madrasah dalam menjalankan tugas sehari-hari, karena sehat tidaknya kondisi tubuh kepala madrasah mempengaruhi kemampuan kepala madrasah dalam melaksanakan hasil pembinaan, pelatihan atau pembimbingan. Faktor lainnya adalah factor psikologis, antara lain berkenaan dengan intelegensi, perhatian, minat, bakat, kematangan dan kelelahan. Faktor psikologis ini sangat berpengaruh terhadap tingkah laku dan sikap kepala madrasah dalam beraktivitas, mengambil keputusan dan menentukan tindak lanjut untuk perbaikan suatu kegiatan.

Secara eksternal, factor yang mempengaruhi peningkatan kompetensi kepala madrasah antara lain adalah sumber daya manusia, dana atau biaya untuk penyelenggaraan pendidikan seperti biaya untuk kegiatan pendidikan pelatihan, pembinaan dan pembimbingan, serta sarana dan prasarana yang ada di madrasah. Terkait dengan sumber daya manusia berhubungan dengan kegiatan pembelajaran di madrasah seperti guru, tenaga pendidikan, pihak yayasan, komite madrasah dan orang tua murid.

Kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia, salah satunya dilihat dari sistem rekrutment. Pengangkatan kepala MI oleh yayasan tidak melalui seleksi, tapi yayasan melihat dari faktor pendidikan dan kekerabatan atau kedekatan keluarga dengan alasan supaya mudah komunikasi dengan yayasan apabila ada permasalahan atau segala sesuatu yang berhubungan dengan madrasah / MI Cipancar Pabuaran dan diharapkan kalau masih keluarga yayasan akan memiliki semangat kerja dan rasa tanggung jawab atau kepedulian yang besar terhadap madrasah / MI. Yayasan juga selain melihat dari pendidikan dan keluarga juga melihat pada faktor usia, karena faktor usia akan mempengaruhi kematangan atau kesiapan dalam melaksanakan tugas dan mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi oleh madrasah.

Dikaitkan dengan kompetensi, ketika ditanya tentang upaya mandiri dalam meningkatkan kompetensi, ternyata kepala MI belum mengikuti Diklat Kepala Madrasah yang dilaksanakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Majalengka karena diklat tersebut dilaksanakan tahun 2019 bulan maret dan pada waktu itu yang bersangkutan belum menjadi Kepala MI Cipancar. Dia diangkat menjadi Kepala MI Cipancar Pabuaran oleh yayasan mulai bulan 01 Juli 2019.

Dalam hal kemampuan manjerial, terutama dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia (guru), kepala Mi mengaku bahwa untuk mengikutsertakan guru atau tenaga pendidikan dalam kegiatan peningkatan mutu pendidikan seperti workshop, seminar atau FGD yang dilaksanakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Majalengka atau KKMI, dia selalu melihat kondisi keuangan madrasah yang dipimpinnya, biayanya terjangkau dan sifatnya wajib, guru diikutsertakan. Dengan kata lain, pengambilan keputusan tentang hal tersebut banyak dipengaruhi oleh kemampuan keuangan, bukan kepentingan peningkatan kompetensi.

Informasi tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan guru-guru bahwa kepala madrasah kalau menerima surat undangan untuk mengikuti workshop, seminar, FGD yang dilaksanakan oleh Kementerian Agama Kabupaten Majalengka atau MGMP oleh KKMI selalu mengikutsertakan guru untuk mengikuti kegiatan tersebut kalau biaya administrasinya terjangkau oleh keuangan madrasah. Tapi kalau biaya administrasinya tidak terjangkau oleh keuangan, kepala madrasah selalu mendiskusikannya dengan guru-guru. dan hasil keputusan diskusi itulah yang diambil. Sedangkan kalo tidak ada surat undangannya kepala madrasah selalu mengambil keputusan untuk tidak mengikuti kegiatan tersebut karena berkaitan dengan masalah keuangan yang ada di madrasah kami.

Secara empiris, penghambat tidak bisa dihindari karena akan selalu ada. Maka, sebagai manajer yang bertanggungjawab, kepala madrasah memiliki kewajiban untuk

mengatasinya. Dari hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa usaha yang telah dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu : Pertama, kepala madrasah mengkonsultasikan kepada yayasan tentang kekurangan tenaga pendidik dan dana operasional. Untuk mengatasi kekurangan tenaga pendidik dan kependidikan yayasan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengatasi masalah kekurangan tenaga kependidikan dengan ketentuan atau aturan yang ada. Kedua, untuk masalah kekurangan dana operasional, yayasan terus berusaha untuk melengkapinya sarana pendidikan madrasah dan dengan mencukukan dana dari BOS. Tentang kekurangan dana dipahami oleh semua guru sehingga tidak menjadi penghambat pelaksanaan tugas sebagai pendidik. Ketiga, pengawas madrasah sebagai pengawas pembina MI Cipancar selalu memberikan motivasi, arahan serta bimbingannya kepada kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah supaya dapat mengatur dan mengelola madrasah ini sebagaimana mestinya.

## **KESIMPULAN**

Dari penelitian tentang peran pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala MI Cipancar Desa Candrajaya Sukahaji, disimpulkan sebagai berikut.

Usaha yang dilakukan oleh pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah melalui kegiatan supervisi manajerial. Pengawasan (supervisi manajerial) yang dilakukan oleh pengawas madrasah melalui kegiatan pembinaan, pelatihan, pemantauan dan penilaian. Kegiatan tersebut dilaksanakan melalui dua cara yaitu pengawasan langsung (tatap muka) dan pengawasan tidak langsung (non tatap muka) melalui alat komunikasi. Metode yang digunakan dalam pengawasan manajerial yaitu observasi dan evaluasi, refleksi dan FGD, metode Delphi, dan workshop. Pengawasan manajerial dapat dilaksanakan secara individual maupun berkelompok.

Hasil supervisi pengawas madrasah dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah yaitu menambah wawasan pengetahuan dan meningkatkan motivasi kerja kepala madrasah dan tenaga kependidikan lainnya, kepala madrasah dalam mengelola dan mengatur madrasah nya menerapkan fungsi-fungsi manajerial, administrasi madrasah lebih tertata, terciptanya iklim kerja yang kondusif, tercapainya kegiatan madrasah yang ditetapkan dalam program madrasah dan terpenuhinya delapan standar pendidikan nasional.

Faktor penghambat dan factor pendukung yang mempengaruhi dalam meningkatkan kompetensi kepala madrasah yaitu ada dua macam, yaitu faktor intern dan faktor ekstren. Faktor intern yaitu yang berasal dari dalam diri kepala madrasah nya seperti motivasi, bakat dan minat, semangat kerja, kesehatan jasmani dan rohani kepla madrasah nya. Sedangkan faktor ekstern yaitu yang berasal dari luar diri kepala madrasah nya berupa sumberdaya manusia yang ada di madrasah yang meliputi guru dan tenaga kependidikan lainnya, pengawas madrasah serta siswa, dana atau biaya pendidikan, dan sarana dan prasarana pendidikan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aedi Nur, 2017, Pengawasan Pendidikan Teori dan Praktik, Depok, Cetakan ke 2. PT. Raja Grafindo Persada.
- Mulyasa, 2004, Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah, Departemen Agama RI Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam Tahun 2004.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 Tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah.
- Raharjo Muhamad Mu'iz, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Unggul,

- Cerdas & Berkarakter Islami, Yogyakarta, Gava Media.
- Sugiono, 2016, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Bandung, Alfa Beta.
- Suharsaputra Uhar. 2018. Supervisi Pendidikan Pendekatan Sistem Berbasis Kinerja, Bandung, PT Refka Aditama.
- Sujanto Bedjo, 2018, Pengelolaan Sekolah Permasalahan Dan Solusi, Jakarta, Bumi Aksara.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Ulfatin Nurul, Teguh Triwiyanto, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan, Depok, PT Raja Grafindo Persada.
- Widodo Suparno Eka, 2018, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Yakub, Vico Hisbanarto, 2014, Sistem Informasi Manajemen Pendidikan, Yogyakarta, Graha Ilmu.

### BIOGRAFI PENULIS

