

Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung

Sitti Chadidjah

STAI Muhammadiyah Bandung

Email: schadidjah@gmail.com

Abstrack: The result of superintendent performance at private madrasah aliyah in Bandung city is a legality document of madrasah. The documents include madrasah head documents, teacher documents, student documents and madrasah documents. Superintendent in performing their duties and functions to the madrasah are to monitor the completeness of madrasah administration. The purpose of this study is to find out more about the planning, implementation, performance results, supporting factors and performance inhibitors. This study is a narrative qualitative, with nine participants that consist of four participants from the superintendent, four participants from the heads of the madrasah, and one participant from the section head of the madrasah. Data were collected through interviews, documentation studies, and observations. Then the data is analyzed by triangulation method. The results of the interviews, observation and documentation study are found that not all madrasah superintendent perform performance planning at the beginning of the academic year. The implementation of superintendent performance is monitoring and nurturing the head of madrasah and teachers through document. The results of the superintendent performance in the madrasah are documents from the completeness of the documents it will be the release of certification money for teachers and head of madrasah, and the liquidity of government aid funds. The inhibiting factor of superintendent performance is the lack of competence of the madrasah head, so the response to the change seems to be slowly accepted. Performance support factors are supervisory work means which are adequate. The control of superintendent performance is still less than the maximum. The lack of working hours and supervision of superintendent performance results need to be more reviewed. superintendent on the superintendent performance has not been a genuine concern from related parties.

Keywords: Superintendent, performance.

Abstrak: Kinerja pengawas madrasah belum menghadirkan kinerja kepala dan guru madrasah yang bermutu. Diperlukan adanya kinerja profesional pengawas sehingga berkontribusi terhadap mutu pendidikan. Pengawas dalam menjalankan tugas dan fungsinya ke madrasah memonitor kelengkapan administrasi madrasah. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui lebih dalam tentang perencanaan, implementasi, hasil kinerja, faktor pendukung dan penghambat kinerja pengawas madrasah di Kota Bandung Jawa Barat. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Terdapat sembilan orang partisipan (empat orang partisipan dari pengawas, empat orang partisipan dari kepala madrasah, dan satu partisipan dari

kasi madrasah). Data terkumpul melalui wawancara, studi dokumentasi, dan observasi. Dokumen tersebut antara lain dokumen kepala madrasah, dokumen guru, dokumen murid dan dokumen madrasah, dokumen pengawas. Kemudian data tersebut dianalisis dengan metode triangulasi. Hasil penelitian yang diperoleh menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, diperoleh bahwa tidak semua pengawas madrasah melakukan perencanaan kinerja diawal tahun akademik. Implementasi kinerja pengawas yaitu memonitoring dan membina kepala madrasah dan guru melalui dokumen. Hasil kinerja pengawas di madrasah adalah dokumen. Faktor penghambat kinerja pengawas adalah kompetensi kepala madrasah yang masih kurang, sehingga respon terhadap perubahan terkesan lambat diterima. Faktor pendukung kinerja adalah sarana kerja pengawas yang memadai. Kontrol kinerja pengawas masih kurang maksimal. Longgarnya jam kerja dan pengawasan terhadap hasil kinerja pengawas perlu dikaji ulang. Pengawasan terhadap kinerja pengawas belum menjadi perhatian yang sungguh-sungguh dari pihak terkait.

Kata kunci: Pengawas, kinerja.

Pendahuluan

Meningkatnya pemahaman masyarakat terhadap pendidikan yang berkualitas, mendorong pemerintah terus memperkuat posisi pengawas, yang dikenal di lingkungan pendidikan pengawas sebagai penjamin mutu. Ini terbukti dengan berlakunya beberapa peraturan yang di terbitkan oleh pemerintah seperti Peraturan Kementerian Agama Nomor 2 Tahun 2012, tentang fungsi dan tugas pengawas madrasah, penetapan standar pengawas sekolah dan madrasah oleh Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 12 tahun 2007, dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 20 tahun 1998 tentang tenaga pengawas pendidikan. Terbitnya peraturan ini merupakan jawaban atas kebutuhan masyarakat saat ini, akan perlunya peningkatan kualitas pendidikan

Kota Bandung mempunyai 24 madrasah aliyah swasta, yang tersebar relatif merata di Bandung Timur, Bandung Tengah, Bandung Barat, Bandung Selatan, dan Bandung Utara. Secara umum madrasah swasta yang mempunyai jumlah siswa yang adalah madrasah yang berlokasi di pinggiran kota Bandung. Madrasah Aliyah yang berada di tengah kota Bandung mengalami krisis siswa yaitu dibawah 75 siswa. Kepala madrasah mengharapkan pengawas bisa melaksanakan fungsinya yaitu membina guru untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar yang akan berefek pada meningkatnya kualitas lulusan madrasah. Harapan kepala madrasah ini sesuai dengan fungsi pengawas yang terdapat pada pasal 4 Peraturan Kementerian Agama Nomor 2 tahun 2012, fungsi pengawas madrasah diantaranya menyusun program pengawasan di bidang akademik dan majerial, pembinaan dan pengembangan madrasah, pembinaan pembimbingan dan pengembangan profesi guru madrasah.

Kepala Madrasah adalah orang yang sering menerima kedatangan pengawas di Madrasah. Menurut Kepala Madrasah kunjungan pengawas ke Madrasah berdurasi rata-rata 30 menit. Waktu kunjungan akan lebih panjang ketika ada sosialisasi program dari pemerintah dan mendekati masa akreditasi madrasah atau madrasah tersebut akan menerima dana bantuan dari pemerintah. Hal ini terkait dengan kelengkapan dokumen-dokumen yang dalam hal ini pengawas harus menandatangani. Kunjungan pengawas yang relatif pendek, logis dalam konteks fungsi pengawas sebagai pembina, pemantau, pengadaan dan kelengkapan dokumen madrasah. Namun dalam konteks kedalaman arti pembinaan, pengembangan perlu dikaji dan didiskusikan lebih lanjut.

Begitu juga dengan fungsi pengawas sebagai pembina guru. Pengawas menfokuskan pembinaan pada guru-guru yang sudah menjadi peserta sertifikasi guru. Karena pengawas akan diminta pertanggungjawaban atas tugas pembinaannya, termasuk laporan kinerja melalui administrasi guru. Pembinaan guru yang bersertifikasi ini berupa pembinaan kelengkapan dokumen atau administrasi guru. Yang jika dirunut dari profesi guru, kelengkapan administrasi guru merupakan kewajiban setiap guru tanpa terkecuali. Jumlah guru yang menjadi peserta sertifikasi lebih sedikit dibanding guru tetap yayasan dan honorer. Pembinaan guru-guru madrasah yang belum menjadi peserta sertifikasi guru yang jumlah lebih banyak, menjadi tanggung jawab Yayasan. Terkait dengan Peraturan Kemenag bahwa fungsi pengawas mengadakan pembinaan pada guru madrasah, kiranya perlu penjelasan lebih terperinci.

Metode

Penelitian ini termasuk pada penelitian di bidang sosial, karena menggunakan ilmu-ilmu sosial kemasyarakatan, khususnya ilmu di bidang pendidikan. Newman mengatakan bahwa penelitian ilmu sosial bersifat meresap dan mempengaruhi kehidupan keseharian orang-orang di sekitar penelitian.¹ Penelitian menurut Creswell adalah suatu proses dari langkah-langkah yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi untuk meningkatkan pemahaman tentang suatu topik atau isu.²

Newman juga mengungkapkan ciri-ciri pendekatan kualitatif adalah membentuk kenyataan sosial, berfokus pada proses dan peristiwa interaktif, keotentikan faktor utama, menilai saat ini dan eksplisit, teori dan data bercampur, dibuat berdasarkan situasi, kasus, subjek sedikit, analisis tematik, dan peneliti terlibat.³ Penelitian ini menegaskan bahwa penelitian

¹ W. Lawrence Neuman, *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Edisi 7 (Jakarta: Indeks, 2013), 2.

² Jhon Creswell, *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 2.

³ Neuman, *Metodologi Penelitian Sosial*, 19.

kualitatif merupakan penelitian yang menggambarkan situasi saat ini, tentang suatu kehidupan berdasarkan sudut pandang peneliti dan setiap orang yang mengamati. Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah pengawas madrasah, dari sudut pandang peneliti dan orang yang terkait dengan pengawas yaitu kepala madrasah, dan kasi madrasah.

Bentuk data yang diperoleh berupa hasil rekaman dari wawancara peneliti dengan nara sumber, dokumentasi berupa foto-foto lokasi dan buku tamu Madrasah, dokumen pengawas, dokumen kepala Madrasah. Creswell mengungkapkan bahwa bentuk data kualitatif dapat dikelompokkan menjadi empat tipe informasi dasar yaitu pengamatan (mulai dari nonpartisipan hingga partisipan), wawancara (dari yang tertutup hingga yang terbuka), dokumen (dari yang bersifat pribadi hingga bersifat publik), dan bahan audiovisual (mencakup foto, CD, dan DVD).⁴

Sumber data dalam penelitian ini adalah empat orang pengawas Madrasah Aliyah Swasta Kota Bandung, Lima orang Kepala Madrasah atau wakil kepala Madrasah. Dokumen merupakan sumber data kedua yang diperoleh dari partisipan. Observasi menjadi sumber data ketiga berupa foto-foto lokasi dan narasi tentang lingkungan sekolah dan kerja pengawas. Creswell mengatakan bahwa konsep tentang *sampling purposeful* digunakan dalam penelitian kualitatif. Hal ini berarti peneliti langsung memilih individu atau tempat untuk diteliti karena mereka secara spesifik bisa memberikan pemahaman tentang problem riset dan fenomena dalam penelitian ini.⁵

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara, pelaksanaan wawancara secara terstruktur dan tidak terstruktur. Observasi (pengamatan) ini digunakan untuk melengkapi data dan informasi yang diperoleh melalui wawancara. dokumentasi berupa buku tamu madrasah untuk melihat kehadiran pengawas. Melihat dokumen administrasi guru, administrasi kepala sekolah, dan administrasi pengawas. Newman mengatakan dalam penelitian sosial, kita membangun pemahaman berdasarkan tiga prinsip yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Melalui ketiga prinsip ini kita bisa mendapatkan lebih banyak perspektif dengan mempelajari dan mengamati dibanding hanya melihat dari perspektif tunggal. Triangulasi ini sering digunakan pada penelitian sosial.⁶

Teknis Analisa Data yang diperoleh berbentuk dokumen kerja para pengawas, dan dokumen kerja para kepala madrasah yang terkait dengan tugas pengawas. Hasil wawancara di transkrip dijadikan data tertulis, yang

⁴ Jhon Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 219-220.

⁵ Ibid., 215

⁶ Neuman, *Metodologi Penelitian Sosial*, 186.

siap untuk dianalisa. Hasil observasi ke madrasah dan kekesatuan kerja pengawas dalam hal ini kantor kementerian agama Kota Bandung, di transkrip untuk mendapatkan kesimpulan awal. Proses analisa data meliputi mengorganisasikan data, membaca dan membuat catatan, mengklasifikasikan data, menafsirkan data, menyajikan dan memvisualisasikan data. Proses analisa data diatas di simbolkan dengan spiral analisa data oleh Creswell. Berdasarkan analisa Creswell dari beberapa ilmuwan metodologi kualitatif, spiral analisa data merupakan kontur yang paling baik untuk menggambarkan proses analisa data kualitatif, peneliti bergerak dalam lingkaran analisis daripada menggunakan pendekatan linier yang tetap. Seorang analis masuk dengan data teks atau gambar dan keluar dengan laporan atau narasi. Selama dalam spiral analisis, peneliti bersinggungan dengan beberapa saluran analisis dan berputar dan terus berputar.⁷

Paparan dan Analisis Data, serta Pembahasan *Profil Pengawas dan Kepala Madrasah Aliyah*

Pengawas Madrasah Aliyah di Kota Bandung berjumlah empat orang. Keempat pengawas memiliki kualifikasi pendidikan stratis besar di bagi dua yaitu dua yaitu Master Manajemen Pendidikan. Dua diantara mereka menduduki level assesor. Semuanya berasal dari guru dengan lama pengabdian melebihi 8 tahun, satu diantaranya pernah menjadi kepala madrasah. Secara umum keempat orang pengawas telah memenuhi kriteria pengawas sebagaimana di tentukan pada Permenag nomor 2 tahun 2012 Bab IV pasal 6, tentang kualifikasi standar pengawas.

Kepala Madrasah Aliyah kota Bandung rata-rata sudah melalui jenjang pendidikan strata dua. Mereka mempunyai pengalaman di bidang pendidikan melebihi 10 tahun. Dengan demikian jika dilihat dari sudut pandang latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja kepala madrasah adalah orang-orang yang berpengalaman dan paham akan dunia pendidikan di lembaganya dari waktu ke waktu. Kepala madrasah Aliyah Swasta di kota Bandung adalah seorang yang dulunya guru yayaan, karena prestasi kerja yang baik, maka diamanahi untuk menjadi kepala Madrasah. dari 4 Madrasah Aliyah swasta yang menjadi sample penelitian ini, orang terdekat yayaan. Misalnya kader yayaan, anak atau saudara kandung ketua yayaan, dan senior atau orang yang berpengaruh dalam Yayasan.

Fungsi dan Tugas Pengawas

Penelitian ini berdasarkan pada tugas dan fungsi pengawas yang terdapat pada Peraturan Kamenag nomor 2 tahun 2012 yaitu fungsi melakukan: (a)

⁷ Jhon Creswell, *Penelitian Kualitatif*, 254.

penyusunan program pengawasan dibidang akademik dan manajerial, (b) pembinaan dan pengembangan madrasah, (c) pembinaan, pembimbingan dan pengembangan potensi guru madrasah, (d) pemantauan penerapan standar nasional pendidikan, (e) penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan dan (f) pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan.

Berdasarkan Buku Kerja Pengawas yang dikeluarkan oleh Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, secara umum pengawas sekolah/madrasah mempunyai tugas pengawasan akademik dan manajerial yang meliputi: penyusunan program, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan delapan SNP, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawas, pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.⁸ Menurut Aedi pengawasan sebagai proses sistematis untuk memastikan proses pendidikan berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditentukan sehingga dapat dipastikan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁹

Manajemen kinerja menurut Cascio adalah suatu proses yang luas yang membutuhkan manajer untuk mendefinisikan, memfasilitasi, dan mendorong kinerja dengan mengusahakan umpan balik tepat waktu dan secara konstan menfokuskan perhatian pada orang dan sasaran akhir. Pada penelitian ini penulis menggunakan definisi kinerja menurut Armstrong dan Baron bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga berkenaan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja dalam konteks psikologi industri dan organisasi terkait erat dengan motivasi kerja. Bisa dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja seorang maka semakin baik kinerjanya.¹⁰ Kinerja dalam konteks Sumber daya manusia erat kaitanya dengan penilaian kerja.

Pengawas Madrasah Aliyah Swasta di kota Bandung dalam melaksanakan tugas merujuk pada Keputusan Menteri Agama Nomor 2 tahun 2012 tentang Tugas dan Fungsi pengawas Madrasah dan untuk memperkuat tugas tersebut secara teknis merujuk pada Buku Kerja Pengawas yang dikeluarkan oleh Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan. Disimak dari sisi makna kedua rujukan in mempunyai kesamaan. Yang dalam bahasa manajemen meliputi perencanaan, implementasi, evaluasi dan pelaporan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai pemahaman yang luas daripada sekadar prestasi kerja, yaitu

⁸ Buku Kerja Pengawas yang dikeluarkan oleh Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, 2015.

⁹ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan Tinjauan Teori dan Praktek* (Depok: Rajagrafindo Persada, 20014), 2.

¹⁰ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Prenadamedia, 2010), 77.

ada perencanaan pekerjaan, implementasinya, mencari solusi terhadap hambatan kerja.

Perencanaan Program Kerja Pengawas

Perencanaan menjadi hal yang sangat penting saat seseorang memulai pekerjaan. Dengan adanya rencana kerja, seorang karyawan bisa melihat kemungkinan proses dan hasil. Manfaat perencanaan yaitu: standar pelaksanaan dan pengawasan; pemilihan berbagai alternatif terbaik (pedoman pengambilan keputusan; penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan; menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi; membantu manager menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan; alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait; meminimalisir pekerjaan yang tidak pasti; meningkatkan kinerja (keberhasilan organisasi tergantung keberhasilan perencanaannya).¹¹

Perencanaan kerja pengawas Madrasah Aliyah Kota Bandung sudah mempunyai format perencanaan kerja, yang bisa diakses oleh setiap pengawas melalui sekretaris pengawas. Karena format maka point-point perencanaan sudah tersedia, pengawas hanya mengisi saja program. Program kerja kepengawasan sudah baku, sehingga pengawas hanya mengisi cek lis saja. Sangat mudah. Pengawas Madrasah Aliyah yang sudah melaksanakan perencanaan dengan mengisi formulir yang sudah disediakan 2 orang dan 2 orang pengawas belum membuat perencanaan kerja tahunan dan semester. Padahal perencanaan kerja pengawas merupakan satu aspek penilaian kinerja pengawas seperti yang termuat dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 tahun 2012. Penilaian kinerja ini akan dilaksanakan setiap akhir tahun masehi oleh kepala Kantor Kementerian Agama kota Bandung, yang wewenang tugasnya dilimpahkan kepada kasi madrasah, lalu dilimpahkan selanjutnya kepada koordinator pengawas atau pokjawas.

Idealnya sebuah perencanaan kerja diketahui *client* dalam hal ini Madrasah mengetahui apa yang direncanakan oleh seorang pengawas. Sehingga pengawas datang ke madrasah membawa sesuatu kebaruan untuk madrasah. Perencanaan pengawas selama ini belum diketahui secara jelas oleh Kepala Madrasah, hal ini di sebabkan dua hal. Pertama pengawas tidak mengomunikasikan perencanaan kerja kepada Kepala Madrasah, kedua karena perencanaan kerja adalah hal yang rutin, yang biasa dari tahun ketahun sama saja. Tidak ada hal yang spesifik dalam perencanaan tersebut. Begitu terjadi dari tahun ke tahun.

Implementasi Kinerja Pengawas

¹¹ Husaini Usman, *Manajemeern Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 77.

Pengawas dalam melaksanakan tugasnya secara teknis mengadakan kunjungan rutin. Frekwensi kedatangan pengawas ke Madrasah bervariasi ada yang 1 bulan 1 kali, ada yang 1 bulan 2 kali. Kunjungan pengawas tercatat di buku tamu Madrasah tentu bagi Madrasah yang rajin mencatat, ada juga madrasah yang tidak mencatat kunjungan pengawas. Dari 5 sampel Madrasah Aliyah swasta, 2 madrasah Aliyah mempunyai catatan kedatangan pengawas, 1 madrasah kurang rutin mencatat kedatangan pengawas, 2 madrasah tidak mencatat kedatangan pengawas. Kepala Madrasah sering menemui pengawas saat berkunjung ke Madrasah. Meskipun begitu 3 kepala Madrasah meminta wakil kepala madrasah bidang kurikulum untuk berkomunikasi langsung kepada pengawas. Karena kepala madrasah tersebut kurang membidangi hal-hal terkait kurikulum, dan ada juga karena senioritas sehingga hal yang terkait dengan pengawas di delegasikan kepada wakil kepala Madrasah bidang kurikulum.

Sistem pelaporan yang bersifat dokumentatif yang nantinya menjadi satu indikator penting untuk memperoleh legalitas madrasah berupa akreditasi, mudah mendapatkan bantuan dari pemerintah berupa sertifikasi guru, dan bantuan dana operasional madrasah, menjadikan dokumen ini penting. Dokumen ini berupa buku RPP, program semester, program kerja tahunan dan lainnya menjadi prioritas implementasi kerja pengawas. Dokumen-dokumen ini harus lengkap, dan di buat oleh Madrasah sesuai dengan standar yang sudah ditentukan.

Implementasi pembinaan di bidang akademik dikhususkan pada terpenuhi administrasi guru berupa prota, prosem, dan RPP guru. Madrasah Aliyah swasta mempunyai jumlah guru yang sangat bervariasi yang ditentukan oleh jumlah siswa, artinya semakin banyak siswa maka semakin banyak guru yang dibutuhkan. Dari 5 Madrasah, 2 madrasah mempunyai siswa diatas 200 orang, 3 madrasah mempunyai siswa dibawah 70 siswa. Guru yang menjadi fokus pembinaan para pengawas adalah guru yang mendapat tunjangan atau guru yang akan mendapat tunjangan dari pemerintah. Yang jumlahnya sangat sedikit. Madrasah yang mempunyai 200 siswa, jumlah guru yang bersertifikasi juga banyak rata diatas 5 orang, begitu juga sebaliknya. Ada juga yang berbeda jumlah siswa 500 orang, guru yang bersertifikasi hanya 3 orang. Bisa dijadikan catatan bahwa implementasi pembinaan pengawas terhadap guru khusus yang bersertifikasi, bukan pada guru secara keseluruhan. Pembinaan guru selain guru bersertifikasi menjadi tanggung jawab yayasan.

Pembinaan manajerial kepada kepala Madrasah, target pada terpenuhi semua dokumentasi yang terkait kinerja kepala madrasah dan perangkat madrasah. Dari observasi peneliti terhadap dokumen-dokumen kelembagaan untuk mempertahankan atau memperoleh akreditasi tidak mudah. Ada 5 dokumen dengan ketebalan 10 cm, terpampang di lemari

kepala Madrasah yang diberi judul Buku 1, Buku 2, Buku 3. Menurut kepala Madrasah penyusunan ini membutuhkan konsultasi yang intensif dengan pengawas, karena pengawas yang mengetahui standar penyusunan. Oleh karena itu pengawas wajib membubuhkan tanda tangan di buku tersebut.

Evaluasi Hasil Kinerja Pengawas

Setelah perencanaan dan implementasi kerja pengawas, maka ada evaluasi kinerja pengawas. Secara struktural garis lurus dalam struktur organisasi Kamenag Kota Bandung, bahwa seorang pengawas diawasi langsung oleh Kepala Kantor Agama Kota Bandung, yang didelegasikan kepada Kasi Madrasah yang selanjutnya secara operational dilaksanakan oleh Ketua Pokjawas.

Keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan semua tugas yang menjadi tanggungjawabnya sehingga karyawan tersebut mendapat hak yang sesuai, ketika semua tugas sudah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Aedi efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya usaha untuk mewujudkan tujuan operational.¹² Seorang pengawas telah berhasil melaksanakan tugasnya dengan baik jika madrasah yang di binanya mampu mempertahankan dan mendapatkan akreditasi. Secara fisik keberhasilan kerja pengawas adalah terwujudnya dokumen sesuai dengan standar yang ditentukan oleh pemerintah. Berdasarkan studi dokumen yang peneliti temukan, pengawas menghasilkan produk berupa dokumen-dokumen lengkap. Dokumen-dokumen itu diantaranya berupa laporan kerja kepala madrasah, RPP guru, dokumen akreditasi madrasah dan lainnya. Total semua dokumen dikenal dengan dokumen 1 atau Buku 1, dokumen 2 atau Buku 2, dokumen 3 atau Buku 3 dan dokumen 4 atau Buku 4.

Faktor Pendukung dan penghambat Kinerja Pengawas

Pertama, kemitraan. Pengawas dalam menjalankan tugas sebagai pengawas tentu tidak mudah dan mudah untuk sebagian pengawas. Mudah bagi pengawas yang mempunyai kebesaran hati, tidak mudah bagi pengawas yang mempunyai kesempitan hati. Kesempitan hati peneliti umpamakan bagi pengawas yang masih menganut bahwa posisi pengawas lebih tinggi daripada kepala madrasah, kebesaran hati bagi pengawas yang menganut paham bahwa kepala madrasah adalah mitra seajar.

¹² Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan* (Jakarta: Rajawali, 2014), 82.

Yayasan pendidikan yang menaungi Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung kredibilitasnya bervariasi. Pada sampling ini ada 3 yayasan pendidikan yang didirikan oleh organisasi massa besar, dan 2 yayasan pendidikan yang didirikan oleh perorangan. Madrasah Aliyah yang didirikan oleh ormas mempunyai corak yang sangat kental, pada hal-hal yang sangat prinsip mereka mempertahankannya. Maka dalam menghadapi ini, pengawas perlu mempunyai sifat yang fleksibel negosiatif untuk mempersatukan visi pemerintah dan visi yayasan. Yayasan pendidikan perorangan lebih fleksibel ketika kepala madrasah nya seorang yang open minded, begitu pula sebaliknya ada juga kepala madrasah yang kurang kooperatif dan tertutup.

Kedua, pendidikan dan pelatihan pengawas. Kemajuan di bidang teknologi dan informasi di abad ini, menjadikan banyak orang teragap. Informasi berubah dan bertambah dalam hitungan detik. Jika tidak diiringi dengan pendidikan dan pelatihan, pengawas akan tertinggal dari Kepala Madrasah atau Lembaga Pendidikan yang diawasinya.

Ketiga, pendidikan dan pelatihan kepala madrasah. Kepala Madrasah Aliyah Swasta mempunyai kompetensi yang bervariasi. Oleh karena itu dibutuhkan standar Kepala Madrasah, sehingga tujuan pemerintah dalam hal ini melalui pengawas bisa diterima dengan mudah. Selama ini pelatihan Kepala Madrasah jarang ada.

Adapun faktor penghambat adalah sebagai berikut. Pertama, fasilitas kerja. Sebagai karyawan negara yang berstatus PNS golongan di atas III A pengawas semestinya mempunyai fasilitas ruang kerja yang nyaman. Kenyataan ini dihadapi dengan kesabaran yang menahun oleh para pengawas Madrasah Kota Bandung. Di satu sisi karena pengawas banyak melaksanakan tugas di luar kantor, maka sarana fisik masih dibatasi. Kedua, komunikasi dan informasi. Kasi Madrasah adalah kasi yang mewakili Kepala Kantor Kementerian Kota Bandung yang bertugas mengawasi kinerja pengawas secara performance individu dan hasil kinerja di madrasah. Komunikasi internal masih dirasakan kurang oleh pengawas terutama antara kasi Madrasah dan Pengawas. Ada moment dimana informasi dari Kamenag disampaikan langsung oleh Kasi Madrasah kepada Kepala Madrasah, sehingga ketika pengawas sebagai mediator pemerintah dan madrasah ditanya oleh Kepala Madrasah, belum mengetahui informasi tersebut. Kasi Madrasah dalam konteks mengevaluasi kinerja pengawas ke madrasah, mengadakan silaturahmi kepada Kepala Madrasah pada moment tertentu misal PPDB atau USBN. Madrasah yang dikunjungi Kasi Madrasah dipilih secara random. Jadi tidak semua Madrasah dikunjungi oleh Kasi Madrasah.

Kesimpulan

Berdasarkan data hasil penelitian dan pembahasan mengenai Manajemen Kinerja Pengawas Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut. Pertama, perencanaan kinerja belum menjadi habit atau kebiasaan di kalangan pengawas Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung. Masih ada pengawas yang belum mempunyai waktu membuat perencanaan program kerja sebelum terjun ke lapangan/madrasah. Kedua, implementasi kinerja pengawas Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandung, sudah terlaksana. Pengawas sudah melaksanakan aspek-aspek kepengawasan yaitu monitoring, membina, membimbing kepala madrasah dan guru pada pengadaan, pelengkapan, penyempurnaan administrasi madrasah. Ketiga, hasil kinerja pengawas secara fisik dan terlihat langsung berupa dokumen-dokumen yang dibuat oleh kepala madrasah dan guru. Yang selanjutnya kelengkapan dokumen tersebut merupakan indikator penting dalam akreditasi, penyaluran bantuan, dan sertifikasi guru. Keempat, faktor pendukung kinerja pengawas, *pertama* pendidikan dan pelatihan pengawas secara berkala, *kedua* konsep relationship kemitraan. Kelima, faktor penghambat kinerja pengawas Madrasah Aliyah Swasta Kota Bandung adalah fasilitas kerja yang minim dan komunikasi internal, serta gaya komunikasi sebagai partner kerja dan rendah hati, disukai kepala madrasah.

Daftar Pustaka

- Aedi, Nur. *Pengawasan Pendidikan* (Jakarta: Rajawali, 2014).
- Aedi, Nur. *Pengawasan Pendidikan Tinjauan Teori dan Praktek* (Depok: Rajagrafindo Persada, 20014).
- Creswell, Jhon. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015).
- Creswell, Jhon. *Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaa, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015).
- Neuman, W. Lawrence. *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Edisi 7 (Jakarta: Indeks, 2013).
- Usman, Husaini. *Manajemeern Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013).
- Wijono, Sutarto. *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Prenadamedia, 2010).