

PROFIL KINERJA PENGAWAS MADRASAH KEMENTERIAN AGAMA LAMPUNG SELATAN

Oleh

Rosidah, Supomo Kandar, Irawan Suntoro

FKIP Unila: Jl. Soemantri Brojonegoro No. 1 Gedung Meneng Bandar Lampung
Email: rosidahhadi@yahoo.co.id
Hp. 081379790021

Abstract: Supervisory Performance Profile Madrasah Religious Ministry of South Lampung. The purpose of this study is to describe and analyze regarding: 1) academic and managerial supervision, 2) guide and train professional teachers, 3) implementation of professional development supervisor, 4) factors supporting and inhibiting factors supervisor performance and, 5) the efforts of the agencies in the improve the performance of supervisors madrassas. This type of research is qualitative and phenomenological approach as a case study research design. The techniques of collecting data are through in-depth interviews, documentation, and observation. The data sources were 21 people who were taken to the snowball technique consists of officials at the Ministry of Religious South Lampung, Supervisory Madrasah, Madrasah Principals and teachers at the Ministry of Religious South Lampung. Results of the study: 1) academic and managerial oversight begins with planning include work programs, zoning and scheduling work supervision, but in the implementation and report the results of supervision is not optimal; 2) guide and train professional teachers through KKG / MGMPs, seminars, workshops but less continuous activity, due to limited funds and time available from the supervisor; 3) the implementation of professional development supervisor has not been seen as a necessity in developing the profession, as a result of the lack of Essay Writing Training (KTI) and motivation supervisor; 4) the performance of the supporting factors such as motivation, competence, incentives and work experience. While the performance inhibiting factors such as unfavorable working environment, lack of facilities and the number of supervisors were little. (5) the efforts of the regulatory agencies in improving the performance of such madrasahs coaching, motivation, the opportunity to continue their education, incentives, and monitoring and service vehicles, as well as the recruitment of candidates for superintendent.

Keywords: profiles, performance, supervisor madrassas, the religious ministry.

Abstrak: Profil Kinerja Pengawas Madrasah Kementerian Agama Lampung Selatan. Tujuan penelitian ini untuk mendiskripsikan dan menganalisis mengenai: 1) pengawasan akademik dan manajerial, 2) membimbing dan melatih profesional guru, 3) pelaksanaan pengembangan profesi pengawas, 4) faktor pendukung dan faktor penghambat kinerja pengawas dan, 5) upaya-upaya dari instansi dalam meningkatkan kinerja pengawas madrasah. Jenis penelitian adalah kualitatif dengan pendekatan fenomenologi dan studi kasus sebagai rancangan penelitian. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi dan observasi. Sumber data berjumlah 21 orang yang diambil dengan teknik snowball terdiri dari pejabat di Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan, Pengawas Madrasah, Kepala Madrasah serta guru madrasah di Lingkungan Kementerian Agama Lampung Selatan. Hasil penelitian: 1) pengawasan akademik dan manajerial dimulai dengan perencanaan meliputi program kerja, pembagian wilayah kerja dan pembuatan jadwal supervisi, tetapi dalam pelaksanaan dan pembuatan laporan hasil supervisi belum optimal; 2) membimbing dan melatih profesional guru melalui kegiatan KKG/MGMP, seminar, workshop tetapi kegiatan ini kurang kontinu, karena keterbatasan dana dan waktu yang tersedia dari pengawas; 3) pelaksanaan pengembangan profesi pengawas belum terlihat sebagai suatu kebutuhan dalam mengembangkan profesi, sebagai dampak kurangnya Diklat penulisan Karya Tulis Ilmiah (KTI) dan motivasi pengawas; 4) faktor pendukung kinerja berupa motivasi, kompetensi, insentif dan pengalaman kerja. Sedangkan faktor penghambat kinerja berupa lingkungan kerja yang kurang kondusif, fasilitas yang kurang dan jumlah pengawas yang sedikit. (5) upaya-upaya dari instansi dalam meningkatkan kinerja pengawas madrasah diantaranya pembinaan, pemberian motivasi, kesempatan melanjutkan pendidikan, insentif, dana monitoring dan kendaraan dinas, serta rekrutmen calon pengawas.

Kata kunci: profil, kinerja, pengawas madrasah, kementerian agama.

Lembaga pendidikan madrasah yang tumbuh dan berkembang di masyarakat harus diperhatikan untuk ditingkatkan mutunya, baik tentang pelaksanaan pendidikan maupun perbaikan-perbaikan administrasi.

Mutu pendidikan yang dicapai suatu lembaga pendidikan merupakan pencerminan bahwa lembaga tersebut dikelola dengan baik, serta sangat terkait erat dengan keberhasilan peningkatan kompetensi dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan tanpa menafikan faktor-faktor lainnya

seperti tentang sarana dan prasarana serta pembiayaan.

Lembaga madrasah tersebut kebanyakan lahir dari lingkungan masyarakat menengah ke bawah atau dapat dikatakan dari masyarakat miskin dan merupakan madrasah yang dikelola swasta atau yayasan. Dalam satu kecamatan jumlah madrasah negeri hanya satu sehingga yang lainnya merupakan madrasah swasta. Penegerian madrasah dimaksudkan sebagai percontohan bagi madrasah swasta di lingkungannya sehingga sering disebut sebagai Madrasah Ibtidaiyah

Negeri Model (MIN Model), serta dijadikan sebagai induk Kelompok Kerja Madrasah (KKM) di kecamatan yang bersangkutan.

Pengawas madrasah sebagai salah satu tenaga pendidik dan kependidikan memiliki peran signifikan dan strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di madrasah, maka seorang pengawas harus handal dan berkualitas, serta memiliki kompetensi artinya seorang pengawas harus menguasai tugas profesinya. Mukhtar dan Iskandar (2009:97) bahwa substansi kompetensi adalah: (1) kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan, (2) tampil nyata dalam tindakan, tingkah laku dan unjuk kerja, dan (3) hasil unjuk kerja tersebut memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Menurut Saiful Sagala (2010:61) pengawas yang profesional harus memiliki enam dimensi kompetensi yaitu: (1) dimensi kepribadian (2) dimensi supervisi manajerial (3) dimensi supervisi akademik (4) dimensi evaluasi pendidikan (5) dimensi penelitian dan pengembangan (6) dimensi sosial. Ungkapan tersebut selaras dengan Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 dan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 8.

Kabupaten Lampung Selatan terdiri dari 17 kecamatan dengan jumlah Raudhatul Athfal (RA) setingkat TK berjumlah 67, Madrasah Ibtidaiyah (MI) setingkat SD sebanyak 139, Madrasah Tsanawiyah (MTs) setingkat SMP sebanyak 91 dan Madrasah Aliyah (MA) setingkat SMA sebanyak 33,

yang merupakan binaan pengawas madrasah. Selain itu pengawas madrasah juga melakukan supervisi akademik dan pembinaan terhadap guru yang berada di wilayah kerjanya. Berikut jumlah guru yang menjadi binaan pengawas madrasah. Guru yang bertugas di tingkat RA/BA berjumlah 189, guru yang bertugas di tingkat MI berjumlah 1.228, guru MTs berjumlah 1.163, dan guru MA berjumlah 388. Tenaga pengajar tersebut berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan sebagian lagi sebagai Guru Tetap Yayasan (GTY) dengan kualifikasi akademik mulai dari lulusan SMA sederajat sampai Strata Satu (S1) dan bahkan ada yang sudah menyelesaikan Strata 2.

Peraturan Menteri Agama No. 2 Tahun 2012 BAB VII Pasal 10 Ayat 2 dan 3 bahwa Pengawas Madrasah melaksanakan tugas pengawasan terhadap minimal 7 (tujuh) RA, MI, MTs, MA, dan/atau MAK. Pengawas PAI pada Sekolah melaksanakan tugas pengawasan terhadap paling minimal 20 (dua puluh) Guru PAI pada TK, SD, SMP dan/atau SMA.

PERMENPAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 Pasal 5 tertulis bahwa tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah/madrasah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 SNP, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan dan pelaksanaan tugas pengawasan di daerah khusus.

Saat ini pengawas madrasah di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan berjumlah 7 orang, dan 90% dari pengawas madrasah tersebut memiliki latar belakang guru, meskipun ada juga yang berasal dari tenaga structural. Selain dari jumlah yang sangat minim, keberadaan pengawas madrasah dilihat dari sisi kualifikasi akademik adalah lulusan S1 dan S2 Pendidikan Agama Islam (PAI).

Selain permasalahan dari segi kuantitatif maupun kualitatif yang dihadapi pengawas madrasah, kondisi ruang sekretariat kelompok kerja pengawas juga sangat minim dari segi sarana dan prasarannya. Pengawas madrasah di Kabupaten Lampung Selatan sudah terbiasa menghadapi kondisi sarana dan prasarana yang disediakan bersifat sederhana, tidak memenuhi standar sebagaimana mestinya. Sehingga ketika melakukan pembinaan, pengawas madrasah memanfaatkan fasilitas pribadi, misalnya laptop maupun kendaraan roda dua untuk memudahkan mencapai lokasi madrasah binaannya.

Pengawas madrasah sebagai tenaga kependidikan merupakan salah satu komponen yang dapat meningkatkan mutu pendidikan dan salah satunya adalah dengan melihat kinerja pengawas yang sesuai dengan tuntutan tugas pokok dan tanggungjawabnya. Menurut Lijan Poltak Sinambela (2012:5) bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga keberadaan pengawas madrasah dapat

mempengaruhi kinerja kependidikan di wilayah kerja masing-masing dengan memberikan layanan bantuan kepada personel sekolah.

Tugas pengawas tidak hanya bersifat administrasi, tetapi lebih luas lagi yaitu melaksanakan pembinaan kepada guru dan kepala sekolah, memantau pelaksanaan delapan standar pendidikan nasional, melaksanakan penilaian kinerja guru dan kepala sekolah, membimbing dan melatih profesionalitas guru dalam bentuk Penelitian Tindakan Kelas maupun karya ilmiah (PERMENPAN dan Reformasi Birokrasi No. 21 Tahun 2010)

Berdasarkan paparan yang dikemukakan, peneliti tertarik untuk mendeskripsikan dan menganalisis profil kinerja pengawas madrasah di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan dengan sub fokus penelitian adalah: 1) Pengawasan akademik dan manajerial pengawas madrasah, 2) Membimbing dan melatih profesional guru, 3) Pengembangan profesi pengawas, 4) Faktor pendukung dan faktor penghambat kinerja pengawas madrasah, dan 5) Upaya-upaya dari instansi dalam meningkatkan kinerja pengawas madrasah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, karena dalam rangka menganalisis dan mendeskripsikan yang lengkap tentang Kinerja Pengawas Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan melalui pengamatan yang mendalam dan menyeluruh, data yang diungkap

berupa kata-kata dan dokumen yang dapat mengungkap fenomena. Iskandar (2008:204) bahwa penelitian kualitatif dengan teori fenomenologi berorientasi untuk memahami, menggali dan menafsirkan arti dari peristiwa-peristiwa, fenomena-fenomena dan hubungan dengan orang-orang yang biasa dalam situasi tertentu.

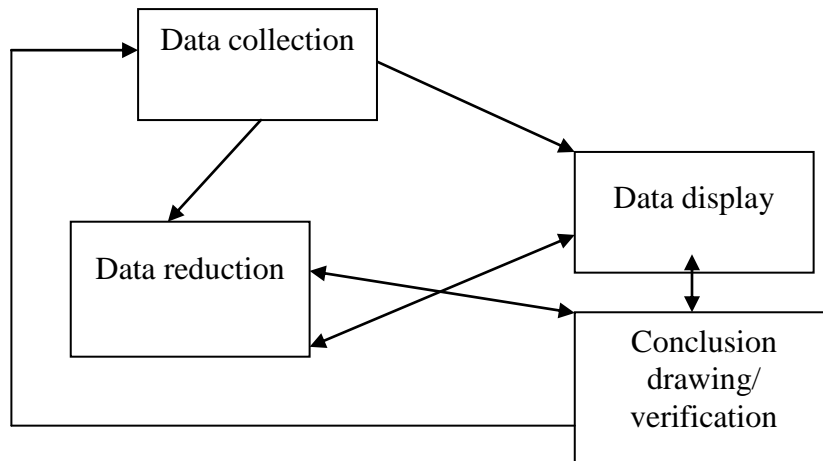
Rancangan penelitian yang digunakan adalah studi kasus karena memiliki tujuan untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan *how* dan *why* dalam mengetahui kinerja pengawas madrasah Kementerian Agama Kabupaten Lampung Selatan. Yin (2011:1) bahwa studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial yang merupakan strategi yang cocok jika pertanyaan suatu penelitian adalah bagaimana (*how*) dan mengapa (*why*).

Sumber data dalam penelitian ini adalah manusia dan bukan manusia. Manusia sebagai sumber data merupakan informan, yaitu pelaku utama dan bukan pelaku utama (Miles dan Huberman, 1992:2), terdiri atas: Kepala Kantor Kementerian Agama Lampung Selatan, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Kepala Seksi Urusan Kepegawaian, Ketua Kelompok Kerja Pengawas, Pengawas Madrasah enam orang, Kepala Madrasah tiga orang, guru enam orang yang semuanya merupakan pegawai di Lingkungan Kementerian Agama Lampung Selatan. Sedangkan sumber data bukan manusia adalah berupa dokumen diantaranya tentang undang-undang, peraturan

pemerintah, peraturan menteri, program kerja pengawas, serta dokumen-dokumen lain yang relevan. Jumlah seluruh informan dalam penelitian ini 21 orang yang diambil dengan teknik snowball. Iskandar (2008:220) menyatakan strategi dasar teknik bola salju (*snowball*) ini dimulai dengan menetapkan satu atau beberapa informan kunci (*key informants*) dan melakukan interview terhadap mereka secara bertahap atau berproses, kepada mereka kemudian diminta arahan, saran, petunjuk siapa sebaiknya yang menjadi informan berikutnya yang menurut mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik: 1) wawancara mendalam (*indepth interview*), 2) observasi langsung, dan 3) studi dokumentasi. Catherine Marshall, Gretchen B. Rossman dalam Sugiyono (2010:309) mengatakan bahwa teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam dan dokumentasi.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus hingga tuntas, sampai datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data setelah pengumpulan data antara lain *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*, (Miles dan Huberman dalam Sugiyono, 2012:246). Berikut adalah proses analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.



Komponen dalam Analisis Data (*interactive model*)
 Sumber: Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012:247)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan selama dan setelah proses pengumpulan data. Data yang sudah terkumpul kemudian dibaca, dipahami, dianalisis lebih intensif, ditata dan diberi penandaan sumber asal data dari wawancara, studi dokumentasi, maupun observasi (reduksi data), selanjutnya menyajikan data (*data display*) yakni kegiatan penyusunan data secara sistematis dalam bentuk teks yang bersifat naratif dan dalam bentuk matrik. Proses berikutnya adalah penarikan kesimpulan sementara dan verifikasi. verifikasi dilakukan apabila data yang diperoleh belum sempurna, sehingga dilakukan proses pengumpulan data kembali. Tetapi apabila kesimpulan awal, didukung oleh bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan teknik pengecekan anggota (*member check*), dan diskusi dengan teman sejawat, (Wiliam Wiersma dalam Sugiyono,

2012:273). Sementara itu tahapan penelitian yang dilaksanakan terdiri atas empat tahap: (1) Tahap pralapanan, (2) Tahap pekerjaan lapangan, (3) Tahap analisis data, (4) Tahap pelaporan hasil penelitian, (Moleong, 2004:85).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pengawasan Akademik dan Manajerial Pengawas

Kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pengawas madrasah Kabupaten Lampung Selatan diawali dengan kegiatan perencanaan yang dilakukan oleh ketua pokjawas dan pengawas madrasah dalam suatu rapat koordinasi pada awal tahun pelajaran. Pembahasannya tentang program kerja pengawas selama satu tahun, pembagian tugas wilayah kerja dan pembuatan jadwal supervisi. Kepala kantor Kementerian Agama selaku pimpinan instansi memberikan

bimbingan dan arahan langsung kepada ketua Pokjawas tentang program-program Kementerian Agama, lalu ketua Pokjawas yang menyampaikan kepada para pengawas untuk teknis acaranya.

Pelaksanaan supervisi akademik masih pada pemantauan administrasi pembelajaran guru dan dibarengi dengan memberikan komentar, kritikan dan terbuka melayani konsultasi atas permasalahan yang dihadapi guru, tetapi belum ada tindak lanjut yang terprogram dari hasil pemantauan perangkat pembelajaran guru. Pelaksanaan supervisi manajerial lebih sering dilaksanakan dibandingkan supervisi akademik, ini sebagai akibat dari latar belakang pendidikan pengawas madrasah.

Kegiatan evaluasi belum maksimal dalam membuat laporan hasil pelaksanaan pengawasan sebagai akibat dari tidak ditindaklanjuti hasil laporan dalam menentukan suatu kebijakan oleh instansi Kementerian tetapi di pihak lain tidak ditindaklanjuti laporan pengawas dikarenakan bentuk laporan pengawas madrasah masih bersifat teknis dan belum rinci.

Membimbing dan Melatih Profesional Guru

Membimbing dan melatih profesional guru diawali dengan perencanaan program dan disinergikan dengan Kepala Seksi Pendidikan Madrasah. Pelaksanaan membimbing dan melatih profesional guru merupakan kegiatan rutin pengawas madrasah dan menyatu dengan kegiatan KKG dan MGMP. Sementara kegiatan dalam bentuk seminar, pelatihan atau workshop dilaksanakan ketika Kepala Seksi

Pendidikan Madrasah mempunyai program peningkatan profesional guru. Dalam hal ini pengawas madrasah diberi kepercayaan untuk mendesain program pelatihan sampai pada pemberian materi. Pelaksanaan membimbing dan melatih profesional guru dalam bentuk KKG, MGMP, seminar atau workshop terdapat kendala yang dihadapi yakni masalah dana yang dialokasikan dan waktu yang tersedia.

Pelaksanaan Pengembangan Profesi Pengawas

Kegiatan pengembangan profesi pengawas madrasah yang merupakan kompetensi penelitian dan pengembangan pengawas dengan indikator kemampuan membuat Karya Tulis Ilmiah (KTI) ataupun penyaduran buku belum maksimal dilaksanakan, dan hanya sebagai prasyarat dalam kenaikan pangkat. Bahkan dapat dikatakan bahwa pengembangan profesi pengawas madrasah belum sampai pada suatu kebutuhan untuk mengembangkan profesinya, hal ini dikarenakan beberapa kendala seperti kurang pembinaan dan pelatihan pembuatan KTI, rendahnya motivasi pengawas madrasah dalam menulis Karya Tulis Ilmiah (KTI) maupun penyaduran buku, dan padatnya jadwal pengawas madrasah dalam melaksanakan supervisi ke madrasah binaan yang wilayahnya sangat luas.

Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Pengawas Madrasah

Kinerja pengawas madrasah dipengaruhi faktor pendukung dan penghambat yang berasal dari diri sendiri (internal), maupun dari luar

(eksternal). Faktor pendukung yang berasal dari diri pengawas antara lain kualifikasi akademik/kompetensi pengawas dan motivasi pengawas, sedangkan faktor pendukung yang berasal dari luar yang merupakan kebijakan dari instansi antara lain pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh balai Pusdiklat, fasilitas kendaraan dinas dan ada dana monitoring. Sementara faktor penghambat yang berasal dari diri pengawas adalah kompetensi dan motivasi pengawas yang kurang, sedangkan yang berasal dari luar adalah jumlah madrasah binaan yang luas dan fasilitas sarana prasarana yang minim.

Upaya-Upaya Instansi dalam Meningkatkan Kinerja Pengawas

Upaya instansi dalam meningkatkan kinerja pengawas terdiri dari empat hal, yaitu: 1) Pembinaan yang diberlakukan kepada pengawas madrasah yang memiliki kinerja rendah dengan memberikan teguran dan pemberian motivasi, 2) Pengembangan diri yang diberlakukan kepada pengawas madrasah yang memiliki dedikasi tinggi dengan memberikan kesempatan peningkatan kualifikasi akademik ke jenjang yang lebih tinggi dan mengikutsertakan dalam diklat atau workshop, 3) insentif dan akomodasi, yakni memberikan dana monitoring, kendaraan inventaris dan wilayah tugas yang berdekatan dengan tempat tinggal, 4) perekrutan, yakni merealisasikan buku pedoman rekrutmen dan Diklat calon pengawas yang dikeluarkan oleh Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama RI tahun 2012.

Pembahasan

Pengawasan Akademik dan Manajerial Pengawas Madrasah

Kegiatan rapat koordinasi setiap awal tahun pelajaran dalam rangka membuat program kerja, pembagian tugas wilayah kerja, pembuatan jadwal supervisi yang dipimpin oleh ketua kelompok kerja pengawas (Pokjawas). Sesuai dengan Kemdikbud (2011:15) bahwa tugas dan wewenang koordinator pengawas atau ketua kelompok pengawas meliputi: (1) mengatur pembagian tugas pengawas sekolah/madrasah, (2) mengkoordinasikan seluruh kegiatan pengawas sekolah/ madrasah.

Kegiatan koordinasi juga dalam rangka mengoptimalkan kinerja melalui deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pengawas sehingga pengawas madrasah mengerti apa tugas dan tanggung jawabnya, sesuai dengan Haynes dalam Lijan Poltak Sinambela (2012:7) bahwa membangun harapan kerja perlu memperhatikan empat elemen pendekatan yang sistematis yakni (1) deskripsi jabatan, (2) bidang hasil dengan indikator kinerja, (3) standar kinerja, dan (4) tujuan. Boyatziz dalam Rahman (2012) bahwa kejelasan uraian tugas (*job description*) dapat memberikan kemudahan pegawai agar dapat berkinerja secara optimal, karena kejelasan tugas tersebut merupakan gambaran apa yang menjadi kewajiban dan merupakan hal yang dapat diukur.

Menyusun program pengawasan kemudian melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial sesuai dengan

PERMENPAN dan Reformasi Birokrasi No. 21 Tahun 2010 Pasal 12 ayat B, bahwa pengawasan akademik dan manajerial meliputi: (1) menyusun program, (2) melaksanakan program, dan dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 Tahun 2012 Pasal 3 Ayat 1, bahwa pengawas madrasah bertugas melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada RA, MI, MTs, MA dan/atau MAK.

Pengawasan akademik dan manajerial sebagai bentuk kinerja pengawas madrasah karena merupakan melaksanakan tugas dan wewenang sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan instansi atau lembaga. Hal ini sesuai dengan Lijan Poltak Sinambela (2012:5) yang menyatakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Pengawasan akademik dan manajerial pengawas madrasah Kementerian Agama Lampung Selatan belum terlihat optimal, mulai penyusunan program, pelaksanaan hingga evaluasi. Hal ini dikarenakan beberapa faktor, yakni dari faktor kompetensi individu pengawas, faktor dukungan instansi dan faktor manajemen. Hal ini sesuai dengan ungkapan Simanjuntak (2005:10-14) bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi, yaitu (1) kompetensi individu, yang terdiri dari kemampuan dan motivasi, (2) dukungan organisasi, yang terdiri dari struktur organisasi, teknologi, kondisi kerja, dan (3) dukungan manajemen, yang terdiri dari hubungan industrial dan kepemimpinan. Mitchell (1978:152)

dan Sutermeister dalam Suharsaputra (2010:147) bahwa kinerja yang baik dipengaruhi dua hal yaitu kemampuan dan motivasi kerja.

Membimbing dan Melatih Profesional Guru

Kegiatan membimbing dan melatih profesional guru dilaksanakan menyatu dengan kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), hal ini karena keterbatasan dana dan waktu. Dan ketika Kepala Seksi Pendidikan Madrasah memiliki program peningkatan profesional guru atau kepala madrasah, maka sejak tiga tahun terakhir yang mendesain pelatihan sampai pada suatu memberikan materi pada pelatihan adalah pengawas madrasah.

PERMENDIKNAS No. 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Madrasah yang memerinci dimensi kompetensi pengawas sekolah/madrasah yakni kompetensi evaluasi pendidikan dengan indikatornya: (a) membantu guru dalam menyusun kriteria dan indikator dalam keberhasilan pendidikan, (b) membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek penting yang dinilai dalam setiap mata pelajaran yang diajarkan, (c) membantu guru dalam menganalisis hasil belajar siswa dan membantunya dalam peningkatan mutu pendidikan. Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 2 Tahun 2012 Pasal 18 bahwa untuk melaksanakan tugasnya, maka Pokjawas menerima bantuan biaya dari pemerintah dan atau pemerintah daerah.

Kinerja pengawas madrasah dalam mendesain pelatihan dan tampil dalam memberikan materi

pelatihan sebagai substansi kompetensi, (Mukhtar dan Iskandar, 2009:97) bahwa substansi kompetensi adalah: (1) kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan, (2) tampil nyata dalam tindakan, tingkah laku dan unjuk kerja, dan (3) hasil unjuk kerja tersebut memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Dan dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah Kemdikbud (2011:67) tentang kode etik pengawas sekolah/madrasah sebagai berikut: sigap dan terampil untuk menanggapi dan membantu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi aparat pendidikan.

Pelaksanaan Pengembangan Profesi Pengawas Madrasah

Pelaksanaan pengembangan profesi pengawas merupakan kegiatan meningkatkan kemampuan dan profesionalisme yang berkaitan dengan perolehan angka kredit dan bentuk kompetensi penelitian dan pengembangan untuk perbaikan mutu pendidikan. Peraturan Menteri Agama RI No. 2 Tahun 2012 Pasal 8 tentang kompetensi penelitian pengembangan dengan indikatornya: (a) menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian, khususnya penelitian tindakan kelas/institusi, (b) menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti, (c) mampu menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun kuantitatif, (d) melaksanakan penelitian untuk memecahkan masalah pendidikan dan merumuskan kebijakan pendidikan, (e) mampu mengolah dan menganalisis data hasil penelitian, (f) mampu menulis karya tulis ilmiah

dalam bidang pendidikan dan/atau bidang kepengawasan.

Pengembangan profesi pengawas madrasah dalam bentuk pembuatan Karya Tulis Ilmiah (KTI) dan penyaduran buku belum optimal karena dibuat hanya sebagai prasyarat dalam kenaikan pangkat dan belum sampai pada suatu kebutuhan untuk mengembangkan profesinya, hal ini sebagai dampak kurangnya kompetensi pengawas madrasah dalam membuat KTI karena belum pernah mengikuti diklat tentang KTI. Boyatzis dalam Rahman (2012) bahwa kompetensi yang dimiliki seseorang melalui pendidikan akademik kemudian akan teruji melalui pemenuhan tuntutan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Kinerja Pengawas

Dua faktor yang mempengaruhi kinerja pengawas yakni faktor pendukung dan faktor penghambat dari internal maupun eksternal pengawas madrasah. faktor pendukung kinerja antara lain: (1) kualifikasi/kompetensi pengawas, (2) motivasi pengawas, (3) diklat, (4) insentif dan akomodasi, serta (5) pengalaman kerja pengawas. Sementara kinerja pengawas madrasah mengalami penurunan dikarenakan ada faktor pemicunya, yang disebut faktor penghambat kinerja antara lain: (1) kompetensi dan motivasi kurang, (2) jumlah madrasah binaan yang banyak, (3) lingkungan kerja yang kurang kondusif, (4) fasilitas yang kurang, dan (5) jumlah pengawas sedikit.

Gibson dalam Suharsaputra (2010:147) menyebutkan bahwa ada tiga variabel yang mempengaruhi

kinerja yaitu: (1) variabel individual meliputi: kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang (keluarga, tingkat sosial, pengalaman, umur, jenis kelamin), (2) variabel organisasional meliputi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan, dan (3) variabel psikologi meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Kualifikasi/ kompetensi profesional pengawas belum terlihat maksimal karena tingkat pendidikan S1 pengawas madrasah adalah sarjana Pendidikan Agama Islam, dan ini menjadi kendala ketika pengawas madrasah melakukan supervisi akademik pelajaran umum di madrasah binaan tidak sesuai dengan bidangnya. Tetapi dengan ada motivasi, maka kondisi yang menjadi kendala disikapi dengan menyisihkan dana insentif atau dana monitoring untuk meningkatkan pengetahuan melalui pembelian buku dan referensi lain untuk meningkatkan kompetensinya.

Terkait jumlah pengawas madrasah yang sedikit, madrasah binaan yang luas dan terbatasnya sarana dan prasarana maka hal ini tergantung pada kebijakan instansi dalam bentuk rekrutmen calon pengawas, dianggarkannya kendaraan dinas, menambah fasilitas sarana dan prasarana, dan pembagian wilayah kerja yang berdekatan dengan tempat tinggal agar menciptakan kenyamanan dalam bekerja.

Faktor pendukung dan penghambat menuntut kemampuan manajerial seorang pimpinan dalam mensikapinya berpengaruh dalam meningkatkan motivasi, terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, mengembangkan kompetensi dan

meningkatkan etos kerja seluruh pegawai di lingkungan instansinya. Boyatzis dalam Rahman (2012) bahwa para pimpinan memiliki peran yang strategis untuk mengintegrasikan kompetensi individu, tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi secara simultan, saling berinteraksi dan saling ketergantungan.

Upaya-Upaya dari Instansi dalam Meningkatkan Kinerja Pengawas

Upaya yang dilakukan oleh instansi atau lembaga dalam meningkatkan kinerja pengawas madrasah antara lain: (1) pembinaan, yakni dengan memberikan teguran atau evaluasi dan pemberian motivasi yang ditujukan kepada pengawas madrasah yang mempunyai kinerja rendah, (2) pengembangan diri, yakni dengan mengikut sertakan pengawas madrasah dalam diklat, workshop, dan kesempatan peningkatan kualifikasi akademik ke jenjang yang lebih tinggi, (3) insentif dan akomodasi, yakni berupa dana monitoring dan kendaraan dinas serta pembagian wilayah tugas yang disesuaikan dengan tempat tinggal pengawas, (4) Perekrutan calon pengawas madrasah.

Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson dalam Lijan poltak Sinambela, (2012:130-133) bahwa ketika terjadi penurunan kinerja pegawai, pimpinan dapat mengambil suatu program dorongan positif yaitu: memberikan umpan balik langsung kepada pegawai mengenai kinerjanya untuk memberikan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai dan memberikan pujian atau imbalan kepada pegawai terkait dengan kinerja.

Lijan Poltak Sinambela, (2012:60) upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan evaluasi kinerja, karena tujuan pokok evaluasi kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota lembaga maupun organisasi. Akdon (2009:176) bahwa tujuan pokok evaluasi kinerja adalah untuk mengetahui secara pasti pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan program, guna perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengawasan akademik dan manajerial pengawas madrasah Kementerian Agama Lampung Selatan diawali dengan kegiatan rapat koordinasi setiap awal tahun pelajaran sebagai tahap perencanaan dalam rangka membuat program kerja, pembagian tugas wilayah kerja, pembuatan jadwal supervisi yang dipimpin oleh ketua kelompok kerja pengawas (Pokjawas). Sedangkan dalam pelaksanaannya di madrasah binaan, supervisi akademik maupun manajerial masih pada pemantauan administrasi pembelajaran guru dan administrasi madrasah. Hal ini berdampak kepada laporan hasil supervisi yang belum dijadikan

2. bahan pertimbangan pembuatan kebijakan instansi.
2. Membimbing dan melatih profesional guru dilaksanakan menyatu dengan kegiatan KKG/MGMP, seminar dan workshop. Akan tetapi pelaksanaan pelatihan atau seminar yang terbatas sehingga hasil pelatihan belum maksimal dipahami peserta pelatihan dan akhirnya tidak diterapkan di lingkungan kerja, kuantitas pertemuan KKG/MGMP dan pelatihan yang minim sebagai dampak sedikitnya jumlah pengawas madrasah dan alokasi dana yang sedikit untuk meningkatkan profesional guru.
3. Pelaksanaan pengembangan profesi pengawas dilihat dari penulisan karya tulis ilmiah (KTI) dilakukan pengawas madrasah sebagai syarat yang harus dipenuhi ketika kenaikan pangkat, dan belum sebagai suatu kebutuhan dalam mengembangkan jabatan profesinya, sementara pengembangan profesi pengawas berupa penyaduran buku belum pernah dilakukan, apalagi untuk mempublikasikan dalam jurnal, hal ini dikarenakan wilayah tugas pengawas madrasah yang luas sehingga waktu untuk membuat karya tulis ilmiah maupun penyaduran buku belum tersedia, dan sebagai dampak kurangnya kompetensi pengawas madrasah dalam membuat Karya Tulis Ilmiah (KTI) karena belum pernah mengikuti diklat tentang Karya Tulis Ilmiah.
4. Faktor pendukung kinerja pengawas antara lain: kualifikasi atau kompetensi pengawas, motivasi pengawas, pendidikan

dan pelatihan (DIKLAT) bagi pengawas yang diselenggarakan Balai Pusdiklat, fasilitas kendaraan dinas dan dana monitoring. Sedangkan faktor penghambat antara lain: lingkungan kerja yang kurang kondusif, fasilitas yang kurang, jumlah pengawas yang sedikit, pendidikan pengawas yang kurang relevan.

5. Upaya-upaya yang dilakukan instansi Kementerian Agama Lampung Selatan antara lain: dengan memberikan teguran dan pemberian motivasi, mengikutsertakan pengawas madrasah dalam diklat, workshop, dan memberi kesempatan untuk meningkatkan kualifikasi akademik ke jenjang yang lebih tinggi, mengalokasikan dana monitoring, kendaraan dinas dan pembagian wilayah tugas yang berdekatan dengan tempat tinggal pengawas, dan yang sedang berlangsung adalah perekrutan pengawas madrasah dalam rangka mengatasi jumlah pengawas madrasah yang sedikit.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Instansi Kementerian Agama Kementerian Agama sebagai instansi hendaknya segera merealisasikan buku Pedoman Rekrutmen dan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Calon Pengawas Madrasah yang dikeluarkan oleh Direktorat Pendidikan Madrasah Kementerian Agama RI Tahun 2012, agar diperoleh para

pengawas madrasah yang profesional guna mendukung terwujudnya penyelenggaraan pendidikan yang bermutu di Kabupaten Lampung Selatan. Demikian pula dalam mengantisipasi kompleksitas dan beban kerja pengawas madrasah yang berat maka pejabat yang berkepentingan agar segera mempertimbangkan

- implementasi dari Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 2 Tahun 2012, karena di dalam peraturan tersebut sudah ada pembagian jenis pengawas dan beban kerja, antara pengawas madrasah dan pengawas Pendidikan Agama Islam.
2. Kelompok Kerja Pegawai (POKJAWAS) Pengawas madrasah harus lebih memberdayakan forum kelompok kerja pengawas madrasah untuk membahas dan menyelesaikan permasalahan yang ada dalam kegiatan pengawasan seperti mewujudkan program dan laporan supervisi akademik yang real dan sesuai dengan standar, serta meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaansupervisi.
3. Pengawas Madrasah Kementerian Agama Lampung Selatan Pengawas madrasah sudah saatnya untuk meningkatkan komitmen, motivasi dan kemampuan profesionalnya walaupun harus dilakukan secara mandiri, sehingga akan terefleksi dalam kesungguhan melaksanakan supervisi secara sistematis, terjadwal, terus menerus dan berkesinambungan, selain itu pengawas madrasah harus menjalin komunikasi yang

baik dengan kepala madrasah, para guru di madrasah binaan, dan kepala seksi pendidikan madrasah selaku mitra kerja agar tercipta situasi dan kondisi kerja yang baik.

4. Kepala Madrasah dan Para Guru
Kepala madrasah dan para guru diharapkan lebih membuka diri

dengan menjadikan pengawas madrasah sebagai mitra dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, 2009. *Strategik Management for Education Management*. Bandung: Alfabeta.
- Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan, 2011. *Buku Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Kemendiknas.
- Iskandar, 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitataif)*. Jakarta: GP Press.
- Lijan Poltak Sinambela, 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.
- Peraturan Meteri Pendidikan Nasional RI No. 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Agama RI No. 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah.
- Rahman B., 2012. *Resedian Pembangunan Guru Berkarakter*. Disampaikan pada seminar nasional Peran LPTK dalam Membentuk Karakter Bangsa.
- Simanjuntak, P., 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Suharsaputra H., 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Yin, Robert, K. 2011. *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.