



## **Strategi Pelaksanaan Supervisi Manajerial Dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah**

**Wahyu Hidayat**  
*UIN SGD Bandung*

### **Abstrak**

Pengawas madrasah berfungsi sebagai driving force dalam pelaksanaan supervisi manajerial. Sistem kerja pengawas madrasah perlu dirancang dengan baik agar dapat mendongkrak dan meningkatkan kinerja kepala madrasah dalam menata sekolah dengan menggunakan teknik supervisi manajerial yang efektif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Strategi pelaksanaan supervisi manajerial terhadap kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri I, MTs al-Musaddadiyah, dan MTs Persis Tarogong Garut dilakukan melalui proses pembinaan, pemantauan dan penilaian. Hasilnya menunjukkan bahwa tehnik supervisi manajerial yang digunakan yaitu: (1) monitoring dan evaluasi; (2) refleksi dan focused group discussion; (3) metode delphi, dan (4) workshop. Keempat tehnik ini cukup efektif dalam menunjang kinerja kepala madrasah khususnya dalam beberapa hal berikut ini, yaitu: 1) Perumusan, pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi madrasah; 2) Pengembangan iklim pembelajaran yang kondusif bagi peserta didik dan pendidik; 3) Pengelolaan sumber daya madrasah; 4) Pengembangan hubungan kerjasama dengan sumber daya eksternal; 5) Keteladanan kepala madrasah; dan 6) Merespon perubahan politik, sosial, ekonomi dan budaya.

Kata Kunci: Supervisi, Manajerial, Kinerja

### **1. Pendahuluan**

Sejalan UU sisdiknas No 20 tahun 2003 khususnya pasal 17 dan 18 tentang kesetaraan antara madrasah dan sekolah umum lain yang setingkat, maka madrasah dituntut untuk melakukan lompatan mutu yang lebih baik agar tidak ketinggalan dengan sekolah umum setingkat.

UU No 20 tahun 2003 menginspirasi kita tentang kebijakan-kebijakan di pendidikan madrasah sebagai sekolah yang berciri khas Islam yang selama ini berada dalam ruang lingkup Kementerian Agama. Hal ini menjadi daya tarik dalam menerapkan pendekatan tata kelola manajerial guna mendorong mAutu madrasah melalui peningkatan kinerja kepalanya.

Strategi peningkatan kinerja Kepala Madrasah dalam pelaksanaannya akan melibatkan peran seluruh stakeholder termasuk di antaranya pengawas kementerian agama dan kasi madrasah baik ditingkat provinsi maupun kabupaten kota..

Melalui keterlibatan pengawas madrasah memungkinkan kinerja kepala madrasah Tsanawiyah menjadi lebih ditingkatkan sehingga dapat berkorelasi terhadap peningkatan tata kelola madrasah dan pada akhirnya akan mengantarkan out put madrasah yang bermutu dan membanggakan.

Bahkan tidak sedikit kepala madrasah, khususnya yang swasta tidak memiliki persyaratan mumpuni untuk memimpin madrasah. Hal tersebut diakibatkan oleh penunjukannya yang tidak sesuai dengan peraturan sesuai standar kepala madrasah seperti yang tertuang dalam permendiknas no 13 tahun 2007. Hal ini terjadi karena banyak kepala madrasah yang penunjukannya oleh ketua yayasan yang belum sepenuhnya merujuk pada payung hukum yang telah ditetapkan. Jikapun telah sesuai dengan prosedur dan kriteria khususnya di madrasah negeri, pengangkatan kepala madrasah masih banyak pula di antara mereka yang diangkat itu sebenarnya tidak memiliki kompetensi dan profesionalisme sebagai kepala madrasah namun lebih hanya karena faktor kedekatan tertentu.

Kondisi ini memicu kerja pengawas madrasah semakin menantang lagi khususnya dalam melaksanakan supervisi dan pembinaan untuk meningkatkan dan mendorong kinerja kepala madrasah dalam menjalankan fungsi dan perannya baik sebagai manajer maupun sebagai pembina terhadap guru dan seluruh staf yang ada di madrasah yang dipimpinnya.

Tugas pokok Pengawas Madrasah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) SNP, yakni: penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional pendidik, dan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan.

Pengawas bertugas untuk memastikan bahwa seluruh kriteria standar pada tiap indikator mutu terukur dan jelas keterukurannya. Hasil pengukuran berguna untuk berfungsi untuk hal sebagai berikut: (1) mendorong madrasah untuk menyelenggarakan pendidikan agar memenuhi standar nasional. (2) memberikan arah untuk melakukan perubahan dalam mewujudkan keunggulan (3) sebagai dasar

pendampingan untuk mewujudkan keunggulan madrasah sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan, (4) sebagai basis pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan.

Sebagai pelaksana tugas pengawas wajib mengembangkan (1) *kompetensi kepribadian* yang bertanggung jawab, kreatif dan dapat memotivasi diri; (2) *supervisi manajerial* mencakup penguasaan metode, menyusun program, menerapkan metode, menyusun instrumen, dan merumuskan laporan dalam pembimbingan kepala Madrasah; (3) *supervisi akademik* mencakup penguasaan teori, teknologi, pelaksanaan pembelajaran serta bimbingan, merumuskan instrumen, dan penyusunan laporan. Kompetensi (4) *evaluasi pendidikan* yang didasari dengan kemampuan menentukan indikator keberhasilan, menilai kinerja, mengolah data, dan menggunakan hasil evaluasi sebagai bahan pelaksanaan bimbingan. Kompetensi (5) *penelitian dan pengembangan* yang meliputi penguasaan pendekatan, jenis, dan metode penelitian; menentukan masalah, merumuskan proposal; melaksanakan penelitian, mengolah data, menyusun laporan, menyusun pedoman, membimbing PTK dan Lesson Study. Kompetensi (6) *sosial* yang ditunjukkan dengan aktif bekerja sama dan aktif dalam asosiasi pengawas.

Dalam melaksanakan tugas sebagai supervisi manajerial, salah satu pengawas untuk memastikan agar kepala madrasah mampu melakukan tata kelola yang baik dalam banyak hal, di antaranya tata kelola peserta didik, tata kelola sapras dan lain-lain sesuai dengan standar yang diamanatkan dalam Standar nasional Pendidikan (SNP).

Kepala madrasah dihadapkan tugas yang tidak ringan, Ia harus berpikir dan bekerja keras agar madrasah yang dipimpinnya dapat mengamban tugas mendidik anak bangsa ditengah serba kekurangan dalam berbagai hal. Sebagai pemimpin, Ia harus memastikan agar organisasi yang dipimpinnya dapat sama-sama bekerja dan bekerja sama dalam mewujudkan tujuan organisasi madrasah yang dipimpinnya.

Menurut Soetopo dan Soemanti seperti yang dikutip oleh Syarifuddin (2010:85) bahwa seorang Kepala Sekolah merupakan seseorang yang mempunyai posisi kepemimpinan yang signifikan dalam sebuah organisasi pendidikan. Ia perlu memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Kepala sekolah dalam hal ini mengarahkan dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia sangat menentukan dan mempunyai posisi yang signifikan dalam menentukan keberhasilan proses belajar di Sekolah.

Kepala madrasah berfungsi sebagai pemimpin dan supervisor pendidikan. Posisi ini menuntut kepala madrasah untuk menampilkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik itu dapat ditunjukkan dalam performance dalam bentuk prestasi dan kontribusi serta

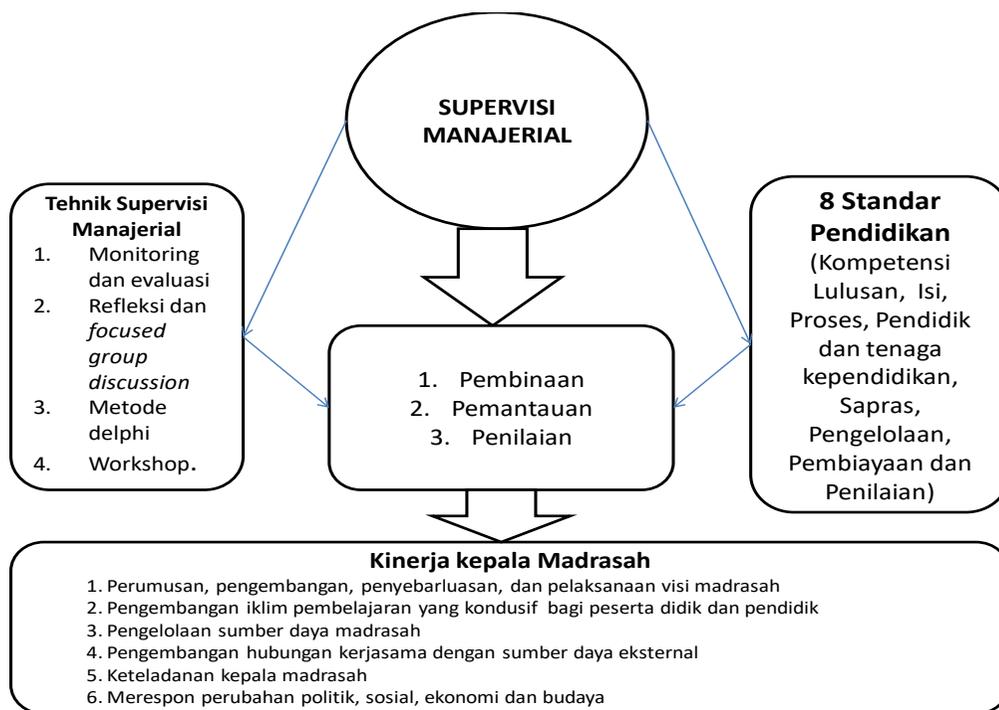
hasil pendidikan yang terukur. Kinerja seperti itulah yang dituntut. Hal ini sejalan dengan pendapat Wibowo (2009: 42) yang mengatakan bahwa merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi, kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Singkatnya yang dimaksud dengan kinerja dalam konteks pendidikan ialah prestasi, kontribusi atau hasil kerja pendidikan yang dapat terukur.

Menurut Rivai dan Murni (2012: 298-304), kinerja kepala sekolah dapat ditunjukkan dengan kompetensi seperti berikut ini :

- a. Perumusan, pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi madrasah
- b. Pengembangan iklim pembelajaran yang kondusif bagi peserta didik dan pendidik
- c. Pengelolaan sumber daya madrasah
- d. Pengembangan hubungan kerjasama dengan sumber daya eksternal
- e. Keteladanan kepala madrasah
- f. Merespon perubahan politik, sosial, ekonomi dan budaya.

Berdasarkan kompetensi di atas, maka tugas kepala madrasah, bisa disederhanakan dalam uraian sebagai berikut: 1) Menyusun rencana program sekolah; 2) Melakukan usaha agar guru dan staf sekolah berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah; 3) Membuat keputusan stratejik atas dasar musyawarah mufakat dengan seluruh bawahannya; 4) Memberi solusi alternatif dan mendorong agar semua bawahannya dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi; 5) Memantau dan memastikan program kerja dapat dilaksanakan target dan kecakapan bawahan; 6) Menjadi contoh yang pantas untuk ditiru oleh bawahannya; 7) Meningkatkan kreativitas bawahannya untuk kemajuan bersama; 8) Melakukan pembinaan personel dan kelompok kerja pada guru dan seluruh staf; 9) Memberikan bantuan moral bahkan materil demi kemajuan guru dan seluruh staf sekolah; 10) Bekerja dengan tulus dan penuh keikhlasan serta dijiwai dengan semangat bahwa bekerja adalah ibadah.

Untuk Lebih memudahkan dalam memahami penelitian ini dapat dilihat dalam gambar berikut:



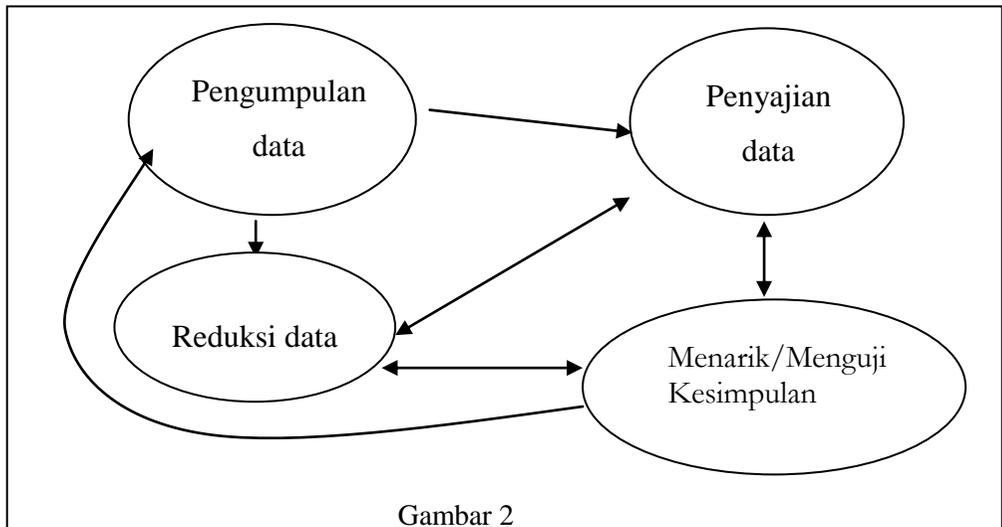
Gambar 1

Berdasarkan gambar di atas, pengawas sekolah dalam melaksanakan supervisi manajerialnya harus mengacu pada 8 standar pendidikan (SNP) yang telah ditetapkan pemerintah. Melalui proses pembinaan, pemantauan dan evaluasi pengawas perlu mendorong kinerja kepala dalam melakukan tugasnya, yaitu: 1). Perumusan, pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi madrasah; 2). Pengembangan iklim pembelajaran yang kondusif bagi peserta didik dan pendidik; 3). Pengelolaan sumber daya madrasah; 4). Pengembangan hubungan kerjasama dengan sumber daya eksternal; 5). Keteladanan kepala madrasah; 6). Merespon perubahan politik, sosial, ekonomi dan budaya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Lokasi penelitian dilakukan pada tiga Madrasah Tsanawiyah di kabupaten Garut, yaitu: Madrasah Tsanawiyah Negeri 1, MTs Al-Misadadiyyah dan MTs Persis Tarong Garut.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Adapun proses analisis data yang diperoleh dari lapangan dilakukan melalui model analisis data interaktif (*interactive model*). Sejumlah langkah analisis terdapat dalam model ini, yakni reduksi data,

penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Miles dan Huberman (1992: 15-20) menggambarkan model tersebut seperti pada gambar 2 berikut:



Untuk menguji keabsahan data yang dikumpulkan, peneliti menggunakan teknik pemeriksaan yang didasarkan pada empat kriteria, yaitu: derajat kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.

## 2. Pembahasan

### 1. Metode dan Tehnik Supervisi Manajerial

Efektifitas pelaksanaan supervisi manajerial sangat dipengaruhi oleh metode dan tehnik yang digunakan agar kepala sekolah/madrasah dan seluruh stapnya dapat menjalankan fungsi dan perannya sebagai penata organisasi sekolah yang baik.

Pelaksanaan supervisi manajerial pada tiga Madrasah Tsanawiyah yang menjadi objek dalam penelitian ini pada umumnya sudah menggunakan metode dan tehnik yang tepat, yakni menggunakan tehnik sebagai berikut: (1) monitoring dan evaluasi; (2) refleksi dan focused group discussion; (3) metode delphi, dan (4) workshop. Hal ini sejalan dengan panduan kerja pengawas seperti yang tercantum dalam Depdiknas (2008: 18-2) yang menyatakan bahwa tehnik yang dapat digunakan dalam supervisi manajerial, yaitu : (1) monitoring dan evaluasi; (2) refleksi dan focused group discussion; (3) metode delphi, dan (4) workshop.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Garut menjelaskan :...”Kami melihat bahwa efektifitas pelaksanaan manajerial dapat berjalan dengan baik jika kita melaksanakan tugas penataan madrasah ini dengan menggunakan tehnik yang tepat. Tanpa tehnik yang tepat, kami ragu program supervisi manajerial ini bisa berjalan optimal (W1.1).

Sementara itu, Kepala MTs al musadadiyah menjelaskan: ... Tiap metode ada kekurangan dan ada juga kelebihan. Kami kondisional saja, melihat situasi dan dari itu kami memilih metode yang tepat (W.2.1). Hal senada disampaikan oleh kepala MTs Persis Tarogong Garut:...ya kita menggunakan tehnik yang sesuai agar tepat sasaran. Jadi tehnik monitoring dan evaluasi, refleksi dan focused discussion, Delphi dan workshop semuanya bisa digunakan tergantung situasi dan kondisi. (W.3.1.2018).

Tehnik yang digunakan dalam supervisi manajerial terhadap kepala madrasah dan tenaga kependidikan yang menjadi binaannya. Pengawas bina menjelaskan: ...” Kami punya buku panduan dalam melaksanakan tugas ini... sesuai buku kerja pengawas yang kami miliki bahwa tehnik yang digunakan dalam supervisi manajerial adalah (1) monitoring dan evaluasi; (2) refleksi dan focused group discussion; (3) metode delphi, dan (4) workshop (AH.PS.1.2018).

Ketika peneliti bertanya tentang tehnik yang paling efektif digunakan dalam melaksanakan tugas supervisi manajerial, pengawas menjawab:...tiap tehnik mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Oleh sebab itu kami menggunakan hamper semua tehnik dalam situasi yang berbeda. Misalnya tehnik workshop dilakukan bila melibatkan banyak pihak yang disupervisi (AH.PS.1.2018).

Selanjutnya pengawas menjelaskan :...” Metode *workshop* ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan/atau perwakilan komite sekolah. Dalam pelaksanaan metode ini biasanya disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Kelompok Kerja Kepala Sekolah atau organisasi sejenis lainnya (AH.PS.1.2018).

Dari penjelasan di atas dapat diintisarikan bahwa pelaksanaan supervisi manajerial pada tiga Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Garut, MTs al-Musadadiyah dan MTs Persis tarogong Garut sudah menggunakan strategi yang baik, yakni menggunakan tehnik sebagai berikut: (1) monitoring dan evaluasi; (2) refleksi dan focused group discussion; (3) metode delphi, dan (4) workshop. Tiap tehnik di atas dilaksanakan secara terpadu dan kondisional melihat situasi dan kondisi yang terjadi pada madrasah yang dibina.

Pengawas bina dan kepala madrasah sudah melaksanakan strategi pembinaan, pemantaun dan penilaian yang tepat. Efektifitas usaha ini sangat terlihat dengan

meningkatnya kinerja kepala madrasah yang semakin membaik dan prestasi yang diperoleh oleh siswa dari tahun ke tahun semakin meningkat.

## 2. Pembinaan, Pemantauan dan Penilaian Supervisi Manajerial

Pembinaan, pemantauan dan penilaian dalam supervisi manajerial di madrasah Tsanawiyah Negeri 1, MTs al-Musaddadiyah, dan MTs Persis Tarogong Garut dilakukan oleh pengawas bina yang ditugaskan. Pembinaan, pemantauan dan penilaian ini dilakukan terhadap kepala madrasah dan tenaga kependidikan. Manakala kepala madrasah juga bertugas membina, memantau dan menilai tenaga kependidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Pembinaan, pemantauan dan penilaian terhadap kepala madrasah dan tenaga kependidikan dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman dan mengimplementasikan kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari untuk mencapai Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Pengawas bina menjelaskan:...”Pembinaan, pemantauan dan penilaian ini kami lakukan terhadap kepala madrasah dan tenaga kependidikan pada madrasah yang menjadi binaan kami. Pembinaan, pemantauan, dan penilaian itu kami fokuskan terhadap 8 (delapan) standar yang telah ditetapkan pemerintah sesuai dengan Peraturan Pemerintah no 19 tahun 2005 (AH.PS.1.2018).

Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi bahwa kegiatan pembinaan, pemantauan, dan penilaian supervisi manajerial pada madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Garut, MTs al-Musaddadiyah, dan MTs Persisi Tarogong Garut dapat dinarasikan sebagai berikut ini: pengelolaan madrasah yang meliputi penyusunan program sekolah berdasarkan SNP, baik rencana kerja tahunan maupun rencana kerja 4 tahunan, pelaksanaan program, pengawasan dan evaluasi internal, kepemimpinan sekolah dan Sistem Informasi Manajemen (SIM).

- 1) Membantu Kepala Sekolah melakukan evaluasi diri sekolah (EDS) dan merefleksikan hasil-hasilnya dalam upaya penjaminan mutu pendidikan.
- 2) Mengembangkan perpustakaan dan laboratorium serta sumber-sumber belajar lainnya.
- 3) Kemampuan kepala sekolah dalam membimbing pengembangan program bimbingan konseling di sekolah.
- 4) Melakukan pendampingan terhadap kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah (supervisi manajerial), yang meliputi: (a) Memberikan masukan dalam pengelolaan dan administrasi kepala sekolah berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah; (b) Melakukan pendampingan dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah; (c) Memberikan bimbingan kepada kepala sekolah untuk melakukan refleksi hasil-hasil yang dicapainya.

Di samping itu, Penilaian dilakukan oleh pengawas untuk mengukur kinerja kepala

sekolah tentang pengelolaan sekolah sesuai dengan standar nasional pendidikan. Metode kerja yang dilakukan pengawas sekolah antara lain observasi, kunjungan atau pemantauan, pengecekan/klarifikasi data, kunjungan kelas, rapat dengan kepala sekolah dan guru-guru dalam pembinaan.

Pengawas bina menjelaskan: ... “Kami lakukan kegiatan penilaian ini dengan observasi, pengecekan langsung bahkan kadang-kadang kami lakukan secara tiba-tiba tanpa pemberitahuan lebih dahulu (AH.PS.1.2018) Kegiatan pembinaan, pemantauan dan penilaian diharapkan berimbas terhadap peningkatan profesionalisme kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Kegiatan tersebut ditindaklanjuti dengan kegiatan bimbingan dan pelatihan kepala sekolah dengan tahapan sebagai berikut: (a) Membuat dan menyusun program bimbingan dan pelatihan professional secara sistematis terhadap kepala madrasah; (b) Melaksanakan bimbingan dan pelatihan professional terhadap kepala madrasah; (c) Melaksanakan bimbingan dan pelatihan terhadap kepala madrasah dalam menyusun program sekolah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah dalam pelaksanaan penelitian tindakan kelas/sekolah/madrasah.

### 3. Kinerja kepala Madrasah

a. Perumusan, Pengembangan, Penyebarluasan dan Pelaksanaan Visi Madrasah  
Pengawas madrasah memberikan advokasi terhadap kepala madrasah dan seluruh jajarannya dalam merumuskan dan mengembangkan visi madrasah. Pembinaan ini dilakukan untuk memastikan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1, Madrasah Tsanawiyah al-Musadadiyyah dan Madrasah Tsanawiyah Persis Tarogong Garut melakukan perumusan visi dengan melibatkan beberapa pihak, baik kepala sekolah, guru, komite, alumni dan stakeholder yang lainnya.

Ketika peneliti meminta penjelasan tentang pembinaan yang dilakukan, pengawas bina menjelaskan: ...sebagai pengawas, kita perlu memberikan bimbingan terhadap kepala sekolah agar visi dan misi yang dibuat sesuai dengan kondisi sekolah dan melibatkan pemangku kepentingan” (AG.PS.1.2018)

Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Garut, kepala madrasah mengadakan rapat perumusan visi misi madrasah yang dihadiri oleh pihak-pihak berkepentingan yang meliputi kepala madrasah, guru dan komite sekolah sementara pada madrasah Tsanawiyah al-Musadadiyyah dan Madrasah Tsanawiyah Persis Tarogong melibatkan pihak yayasan, guru dan komite madrasah (W.1.1.2018, W.2.1.2018, dan W.3.1.2018)

Penyusunan visi misi madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1, Madrasah Tsanawiyah al-Musadadiyyah, dan Madrasah Tsanawiyah Persis Tarogong Garut

dimulai dari proses analisis SWOT yang dimiliki. Madrasah memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan.

Analisis SWOT madrasah berfungsi untuk mengukur kemampuan yang dimiliki madrasah berupa kekurangan dan kelebihan serta mengukur kemungkinan yang ada di lingkungan eksternal madrasah berupa peluang dan ancaman. Analisis ini biasanya digunakan dalam proses pembuatan strategi pengembangan madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah. Dengan bentuk matrik analisis SWOT yang disusun akan menghasilkan beberapa alternatif-alternatif strategi yang memungkinkan untuk dilakukan oleh pihak madrasah.

Pendampingan terhadap sekolah yang dilakukan oleh pengawas dapat melahirkan rumusan visi dan misi madrasah. Visi Madrasah Tanawiyah Negeri 1 Garut adalah : “Terwujudnya Madrasah Berprestasi, Berteknologi Dan Berakhlakul Karimah.” Adapun Indikator Visinya adalah: 1). Terwujudnya madrasah yang memiliki daya saing; 2) Terwujudnya teknologi dan informasi dalam pengelolaan madrasah; 3) Terwujudnya budaya bersih, disiplin, taat beribadah, dan 3S (Sopan, Santun, Salam) dalam lingkungan madrasah. Sementara misi Madrasah Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Garut adalah : 1). Meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia di lingkungan madrasah; 2). Meningkatkan prestasi siswa baik akademik maupun non akademik; 3) Meningkatkan sistem layanan berbasis teknologi dan informasi; 4) Meningkatkan kualitas proses Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM gembira dan berbobot); 5). Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana ibadah, pembelajaran dan sapras untuk GSL; 6). Membiasakan untuk tumbuh dan berkembangnya pendidikan Karakter yang terukur melalui indikator sekolah maupun kelas; 7). Merintis dan membuat terobosan untuk terlaksanakan Gerakan Literasi Sekolah (GSL).

Madrasah Tsanawiyah al-Musaddadiyah memiliki visi yang baik, yakni: Terwujudnya Madrasah Tsanawiyah Sebagai Wahana Belajar Pencetak Generasi Rabbani Yang Memiliki Integritas Dan Pendidikan Unggul. Visi tersebut diturunkan ke dalam misinya, yaitu : Membina Insan Beraklaqul Karimah, Tafaqqufiddin Dan Trampil Iptek.

Sementara visi MTs Persisi Tarogong adalah Terwujudnya Madrasah Tsanawiyah sebagai miniatur masyarakat islami dan lembaga pendidikan unggulan. Sementara visi MTs ini adalah : Membina insan ber-akhlaqul karimah yang tafaqquh fiddin dan menguasai IPTEK.

#### b. Pengelolaan Sumber Daya Madrasah

Dalam pengelolaan sumber daya madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Garut, MTs al-Musaddadiyyah dan Mts Persis Tarogong Garut pada umumnya relatif sama, namun dalam hal-hal tertentu memiliki ciri dan karakteristik sendiri.

Pengelolaan sumber daya manusia ketiga madrasah yang menjadi objek dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis kebutuhan, rekrutmen, orientasi, penempatan, kenaikan pangkat, mutasi, pemberhentian (AH.PS.1.2018).

Selanjutnya pengawas bina menjelaskan: .... Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh madrasah yang menjadi binaan kami tentu merujuk pada teori yang sudah *establish*, dari mulai tahap perencanaan (seperti menganalisis kebutuhan guru dan tenaga kependidikan) rekrutmen dan penempatan (AH.PS.1.2018). Untuk masalah rekrutmen ini jika mereka berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) kewenangannya ada pada Kementerian Agama, namun apabila yang bukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) kita sebagai pengelola madrasah yang melakukannya (W.1.1.2018, W.2.1.2018, dan W.3.1.2018).

Sementara dalam pengelolaan sumber daya yang lain seperti pemeliharaan sarana dan prasarana serta lingkungan madrasah baik yang menyangkut kebersihan dan kenyamanan lingkungan madrasah dilaksanakan oleh seluruh peserta didik yang dilaksanakan secara bergilir dan terjadwal setiap hari. Seluruh peserta didik setiap hari bekerja secara bergilir dan terjadwal dalam melaksanakan piket madrasah. Piket kebersihan ini dilaksanakan pada setiap awal pembelajaran sehingga ruang kelas akan berada dalam keadaan bersih dan rapi ketika akan digunakan untuk belajar. Pemeliharaan lingkungan madrasah ini sesuai dengan pendapat Rivai dan Murni (2012), bahwa lingkungan sekolah dalam hal ini madrasah hendaknya terpelihara keamanan, kebersihan, keindahan dan kenyamanannya. Walaupun tugas pemeliharaan kebersihan lingkungan madrasah dilaksanakan oleh peserta didik dengan tujuan memberikan pendidikan bertanggungjawab kepada peserta didik, kepala madrasah tetap perlu mengawasi pelaksanaannya. Selain memberikan tanggungjawab kepada peserta didik dalam pemeliharaan bersama kebersihan dan kenyamanan lingkungan madrasah, kepala madrasah juga mendelegasikan seorang guru untuk menjadi Wakil Kepala Madrasah bagian Sarana dan Prasarana yang bertugas untuk pengelolaan madrasah.

Sementara dalam pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan langsung di bawah komando wakil kepala madrasah. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Garut menjelaskan :... untuk pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan dilakukan secara bersama. Namun secara terstruktur garis komandonya ada pada wakamad 2. Beliau lah yang diberi kewenangan mengelola sarana dan prasarana yang kita miliki (W1.1.2018).

### c. Pengembangan Hubungan Kerjasama dengan Sumber Daya Eksternal

Pengembangan hubungan kerjasama madrasah dengan sumber daya eksternal, telah dilakukan Kepala Madrasah Tsanawiyah yang menjadi lokasi penelitian ini. Namun pelaksanaan kerjasama masih terjebak dalam rutinitas dan belum sepenuhnya termuat dalam dokumen perencanaan secara sistematis. Bahkan tidak jarang

pelaksanaan hubungan kerjasama ini bersifat mendadak dan dilaksanakan secara insidental.

Ketika peneliti bertanya tentang pembinaan terhadap madrasah dalam mengoptimalkan hubungan kerjasama madrasah dengan sumber daya eksternal, Pengawas menjawab :...”Pembinaan yang kami lakukan tidak secara khusus terhadap aspek ini. Biasanya kami lakukan pembinaan secara umum dan salah satu poinnya kami tegaskan pentingnya hubungan kerja sama madrasah dengan masyarakat...” (AH.PS.1.2018)

Hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Garut nampak dalam berbagai kegiatan yang dilakukan madrasah ini seperti dalam kegiatan bakti sosial, khitanan masal dan lain-lain.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Garut menjelaskan :...”Kami memahami bahwa tanpa keikutsertaan masyarakat, madrasah kami tidak bisa tegak berdiri bahkan bisa jadi madrasah kami akan bubar. Oleh karena itu, kami terus menjalin hubungan yang sinergis antara madrasah dengan masyarakat dalam berbagai bentuk. Mulai dari hitanan masal, temu silaturahmi, bahkan mendengar langsung keinginan masyarakat...” (W.1.1.2018).

Pertanyaan yang sama diajukan peneliti pada kepala MTs al-Musadadiyyah. Kepala Madrasah ini menjelaskan :...”Madrasah kami berada dalam lingkungan masyarakat dan sudah dikenal sejak dulu oleh masyarakat dengan nama kebesaran musadadiyyahnya. Dan merupakan tradisi pada yayasan kami menghadirkan masyarakat dalam berbagai kegiatan yang ada di yayasan ini, seperti pengajian rutin, tabligh akbar dan lain-lain...”(W.2.1.2018).

Dalam menjalin hubungan dengan masyarakat pada tiga madrasah yang menjadi lokasi penelitian ini sudah berjalan dengan dibuktikan beberapa bukti fisik seperti foto, video kegiatan, famplet dan lain-lain. Hal ini telah searah dengan pendapat Rivai dan Murni (2012), bahwa madrasah hendaknya memiliki program hubungan masyarakat yang komprehensif. Namun demikian pada tahap pelaksanaan madrasah belum optimal karena masih banyak masyarakat yang tidak secara proaktif bersikap bertanggungjawab bersama terhadap pendidikan anak-anak.

Intensitas dan kualitas hubungan dengan dengan masyarakat perlu dievaluasi berkelanjutan. Namun dalam banyak hal proses evaluasi masih belum berjalan secara optimal sehingga keberhasilan pemanfaatan sumber daya eksternal yang dimiliki oleh masyarakat belum terlihat secara maksimal.

#### d. Keteladanan Kepala Madrasah

Pepatah mengatakan bahwa kalau guru kencing berdiri maka murid akan kencing sambil berlari, bahkan yang lebih parah bisa saja murid mengencingi gurunya. Kepala madrasah jangan mengharapkan dapat membentuk akhlak guru dan tenaga kependidikan yang lainnya bahkan dan kepribadian siswa apabila dia sendiri hanya pandai berkata-kata dan pada masa yang sama tidak memberikan contoh dan keteladanan.

Sudah selayaknya seorang kepala sekolah bahkan pengawas sekalipun mengambil *ibrah* dari seorang Rosul (QS. Al-Ahzab: 21). Kunci keberhasilan dakwah Rasulullah SAW terletak pada prinsip katauladanan yang diamalkan oleh beliau. Sebelum mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu, beliau sendiri orang pertama yang melaksanakannya.

Menurut al Qasimi (1994: 498) bahwa “Keteladanan difahami sebagai contoh perbuatan yang perlu ditiru, sehingga dapat dikatakan bahwa prinsip *uswatun hasanah* yang ditampilkan oleh Rasulullah SAW tidak saja ditunjukkan dalam bentuk ucapan tetapi juga dalam tingkah laku yang baik untuk diikuti oleh umatnya”. Hasil temuan menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 1, MTs Al-Musaddadiyah dan MTs prinsip keteladanan (*uswatun hasah*) dalam melakukan berbagai kegiatan akademik dan pengelolaan madrasah masing-masing.

Ketika penulis melakukan wawancara dengan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Garut, responden menjawab :...” sebagai kepala madrasah dituntut untuk memberikan keteladanan yang baik kepada para siswa, guru dan seluruh tenaga kependidikan yang ada di lingkungan madrasah ini. Kami melihat bahwa memberikan contoh dalam bentuk tingkah laku lebih baik dan lebih efektif dari pada hanya sekedar berkata-kata...” (W.1.1.2018).

Berkaitan dengan keteladanan ini pengawas bina menjelaskan: ...keteladanan memegang peranan penting dalam program pengawasan yang kami lakukan. Biasanya kami menunjukkan kepada kepala madrasah tentang administrasi program pengawasan...” (AH.PS.1.2018).

Keteladanan kepala madrasah sangat mempengaruhi keefektifan roda organisasi sekolah. Keteladanan dari seorang pemimpin akan menjadi cermin yang positif dalam mengarahkan perilaku anggota organisasi di sekolah. Dengan prinsip keteladanan kepala madrasah akan mendorong, siswa, guru dan seluruh tenaga kependidikan lainnya untuk berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

e. Proses Merespon Perubahan Politik, Sosial, Ekonomi dan Budaya

Pada tahapan perencanaan, proses merespon perubahan politik, sosial, ekonomi dan budaya di lingkungan madrasah, Madrasah Tsanawiyah Negeri 1, MTs al-Musaddadiyah dan MTs Persis Tarogong belum memiliki perencanaan yang baik terprogram dan terdokumentasikan. Ketiga Madrasah Tsanawiyah yang menjadi objek penelitian ini membuat program dalam merespon perubahan politik, sosial, ekonomi dan budaya dibuat bersipat insidental dan kondisional saja.

Walaupun demikian pelaksanaan proses merespon perubahan politik, sosial, ekonomi dan budaya pada umumnya dilaksanakan oleh tiga Madrasah Tsanawiyah yang menjadi objek penelitian ini. Hal ini dapat dilihat pada beberapa poin berikut ini : 1) merespon perubahan kebijakan yang berlaku, 2) Merespon keadaan lingkungan madrasah dan 2) dialog ringan bersama masyarakat sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan madrasah. Program kepala madrasah yang dilaksanakan secara terencana sebelumnya ialah menjalin komunikasi aktif dengan pihak Kementerian Agama, Kelompok Kerja Madrasah, komite madrasah dan madrasah setingkat yang berdekatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah dan pengamatan menunjukkan bahwa kepala madrasah belum berupaya dalam pembentukan kebijakan publik dalam usaha menyediakan pendidikan yang bermutu sebagaimana pendapat Rivai dan Murni (2012) bahwa kepala madrasah hendaknya berupaya untuk memengaruhi pembentukan kebijakan publik.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, bahwa di Madrasah Tsanawiyah yang menjadi lokasi penelitian ini ada komunikasi di kalangan komunitas madrasah yang membahas tentang kecenderungan isu dan kemungkinan perubahan yang terjadi di lingkungan madrasah. Komunikasi tersebut dibangun dan diselenggarakan oleh Kelompok Kerja Madrasah (KKM). Komunikasi tersebut memang belum terjadwal secara terstruktur, namun sering dilakukan sebagai bentuk respon terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi. Hal ini sudah sesuai dengan pendapat Rivai dan Murni (2012), hendaknya kepala madrasah mengadakan dialog dengan komunitas madrasah tentang isu kecenderungan dan kemungkinan perubahan yang terjadi di lingkungan operasional madrasah.

Kepala madrasah juga aktif berkomunikasi dengan para pengambil keputusan seperti pihak Kementerian Agama, Kelompok Kerja Madrasah dan lain sebagainya. Sehingga kepala madrasah tidak pernah mengalami keterlambatan akan informasi-informasi yang terbaru karena komunikasi antara kepala madrasah dan para pengambil keputusan telah terjalin aktif.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Garut menjelaskan: ....”Madrasah itu merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan masyarakat. Sehingga segala

perubahan sosial, politik dan ekonomi yang terjadi pada masyarakat harus direspon secara potitif oleh pihak madrasah” (W.1.1.2018).

Pada tahap evaluasi dalam proses perespon perubahan politik, sosial, ekonomi dan budaya belum melaksanakan evaluasi secara terstruktur dalam tahap ini. Hal ini dikarenakan kepala madrasah belum memiliki perencanaan program dalam hal merespon perubahan politik, sosial, ekonomi dan budaya yang terprogram dengan sistematis dan sistemik. Namun demikian perubahan lingkungan yang ada di luar madrasah merupakan faktor yang sudah menjadi pertimbangan dalam tata kelola baik pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 1, MTs al-Musadadiyah, maupun pada MTs Persis Tarogong.

### **Simpulan**

Pelaksanaan supervisi manajerial pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 1, MTs al-Musaddadiyah, dan MTs Persis Tarogong Garut sudah menggunakan metode dan tehnik yang tepat, yakni menggunakan tehnik sebagai berikut: (1) monitoring dan evaluasi; (2) refleksi dan focused group discussion; (3) metode delphi, dan (4) workshop.

Pembinaan, pemantaun dan penilaian dalam supervisi manajerial di madrasah Tsanawiyah Negeri 1, MTs al-Musaddadiyah, dan MTs Persis Tarogong Garut dilakukan oleh pengawas bina yang ditugaskan. Pembinaan, pemantauan dan penilaian ini dilakukan oleh pengawas bina terhadap kepala madrasah dan tenaga kependidikan. Manakala kepala madrasah juga bertugas membina, memantau dan menilai tenaga kependidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Pembinaan, pemantauan dan penilaian terhadap kepala madrasah dan tenaga kependidikan dapat meningkatkan pemahaman kepala madrasah dan tenaga kependidikan. Pemahaman kepala madrasah dan tenaga kependidikan dalam menata dan mengelola madrasah menjadi sangat penting karena dengan pemahaman yang betul dapat mendukung dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari untuk mencapai Standar Nasional Pendidikan ( SNP ).

Kinerja Kepala Madrasah Tasanawiyah Negeri 1 , MTs al-Musaddadiyah dan MTs Persis Tarogong Garut sudah cukup baik. Kinerja tersebut diukur berdasarkan kriteria berikut ini, yaitu: 1) Perumusan, pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi madrasah; 2) Pengembangan iklim pembelajaran yang kondusif bagi peserta didik dan pendidik; 3) Pengelolaan sumber daya madrasah; 4) Pengembangan hubungan kerjasama dengan sumber daya eksternal; 5) Keteladanan kepala madrasah; 6) Merespon perubahan politik, sosial, ekonomi dan budaya.

## Daftar Pustaka

- Al Qathani Said Bin Ali, (1994) . *Dakwah Islam Dakwah Bijaksana*”, Jakarta: Gema Insani Press.
- Al-Qur’an dan Terjemahnya (1994). Departemen Agama RI
- Arikunto, Suharsimi (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka cipta.
- Arikunto, Suharsimi, (2006). *Dasar-dasar supervisi*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bugin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, kebijakan public, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Depdiknas, 2017, *Buku Panduan Kerja Pengawas* . Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas, 2009, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*. Jakarta: Bahan belajar mandiri musyawarah kerja pengawas
- Depdiknas, 2014. *Buku Kerja Pengawas* , Jakarta: Depdiknas
- Depdiknas, 2019. *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*. Jakarta: Bahan belajar mandiri musyawarah kerja pengawas
- Fattah, Nanang, (2011). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya
- Hamidi, (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: UMM Press
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, 1988, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara
- Hidayat, Wahyu, (2003). *Pola Pengembangan Fitrah Beragama* (Thesis), Kuala Lumpur : Universiti Malaya.
- Hidayat, Wahyu, (2012). *Manajemen Pembinaan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah Berbasis Pesantren (Disertasi)*, Bandung: UNINUS.
- Jahari, jaja dan Syarbini, Amirullah (2013). *Manajemen Madrasah*. Bandung: Alfabeta
- Jerry H.M, (2014). *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Lincoln, Y.S dan Guba, E.G (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publication
- Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Salemba Empat
- Mulyasa, E. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: BUMI AKSARA.
- Munawwir, Ahmad Warson, (1997). *Kamus Arab - Indonesia*. Surabaya: Pustaka Progresif.
- Aedi , Nur, 2014. *Pengawasan Pendidikan*. Jakarta: Raja Grapindo Husada
- Permendiknas No 12 tahun 2007.
- Permendiknas No 13 tahun 2007.
- Permendiknas No 16 tahun 2007.
- Permendikbud No 06 tahun 2008.
- Piet A. Sahertian, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta

- Rifa'i, M, (1987). *Pengantar Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Jemmars
- Rivai, Veithzal dan Murni, Sylviana. 2010. *Education Management*. Jakarta: PT RAJA GRAFINDO PERSADA.
- Robson, Wendy, (1997). *Strategic Management and Information System, An Integrated Approach*, England: Pearson Education Limited.
- Sagala, Syaeful (2008). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: alfabetha
- Sahertian, Piet A. (2000). *Konsep-Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sergiovani, T.J dan Starratt, R.J. (1983). *Supervision Human Perspectives*. New York: McGraw Book Company.
- Spencer, L.M & Spencer, S.M, (1993). *Competence At Work: Model For Superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Supandi. (1996). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas: Universitas Terbuka.
- Sutisna, Oteng, (1983). *Administrasi pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Syarifuddin, 2010. *Kepemimpinan Pendidikan,(Akutanbilitas Pimpinan pendidikan dalam konteks otonomi daerah*, Jakarta: Quantum Teaching Ciputat Press Group.
- Tim Penyusun Kamus, (2001). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Wibowo. 2009. *Manajemen kinerja*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Wikipedia.org/wiki/Kinerja di akses pada tanggal 15 Mei 2018