

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Manajemen Supervisi Pengawas, proses pembinaan, pemantauan, dan evaluasi dilakukan pengawas madrasah untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah. Tujuannya memastikan kepala MTs mampu menjalankan fungsi manajerial dan akademiknya dengan baik, serta meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Manajemen supervisi pengawas mencakup serangkaian kegiatan yang melibatkan perencanaan, pemantauan, pembinaan, dan evaluasi yang dilakukan oleh pengawas terhadap kepala sekolah. Dalam konteks MTs swasta, ini meliputi pembinaan dalam hal manajerial, perencanaan strategis sekolah, pengelolaan program, serta evaluasi kinerja secara berkala. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah, baik dari segi kepemimpinan maupun pengelolaan sekolah.

Supervisi pengawas penting untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala madrasah, berdampak langsung efektivitas proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Tanpa supervisi yang baik, kepala MTs sering kali menghadapi kesulitan merancang program kerja dan mengelola sekolah secara efektif. Manajemen supervisi pengawas sangat penting karena kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) mempengaruhi efektivitas operasional dan kualitas pendidikan di sekolah. Pengawasan bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan, memperbaiki manajemen, serta mendorong peningkatan kualitas kepemimpinan. Supervisi yang lemah dapat mengakibatkan rendahnya pencapaian target akademik dan manajerial sekolah. Oleh karena itu, peran pengawas sangat penting memberikan bimbingan berkesinambungan dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme kepala MTs

Pengawas madrasah sebagai pelaksana supervisi, kepala MTs sebagai objek yang disupervisi, serta guru dan tenaga pendidikan yang menjadi bagian dari sistem

engelolaan madrasah. Pengawas bertanggung jawab dalam memberikan bimbingan kepada kepala sekolah. Pengawas madrasah memainkan peran penting sebagai pelaksana supervisi yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua proses pendidikan di madrasah, termasuk di Madrasah Tsanawiyah (MTs), berjalan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, pengawas berfungsi sebagai mentor, pembina, dan penilai, dengan fokus utama pada peningkatan kinerja kepala madrasah dan para guru.

Pengawas bertugas melakukan supervisi akademik dan manajerial. Tugas supervisi meliputi pemantauan, pembinaan, dan penilaian terhadap kinerja kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya. Supervisi ini dilakukan untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan serta memastikan bahwa madrasah mematuhi standar pendidikan yang berlaku. Kepala MTs berperan sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas pengelolaan operasional dan akademik di madrasah. Pengawas bertugas membimbing dan mengevaluasi kepala MTs dalam melaksanakan fungsi manajerial, seperti perencanaan program sekolah, manajemen tenaga pendidik, dan pengembangan kurikulum. Dengan supervisi yang tepat, kepala madrasah diharapkan mampu menjalankan perannya secara lebih efektif. Guru dan tenaga kependidikan merupakan bagian integral dari keberhasilan sistem pengelolaan madrasah. Pengawas juga mengawasi dan membimbing guru dalam meningkatkan kinerja mereka di dalam kelas, serta memastikan bahwa proses pembelajaran memenuhi standar kualitas. Ini melibatkan observasi langsung, bimbingan, dan evaluasi berkala terhadap kinerja guru. Secara keseluruhan, pengawas madrasah bertanggung jawab memberikan bimbingan yang berkelanjutan kepada kepala MTs untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan madrasah, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan di seluruh institusi.

Supervisi dilakukan secara berkala, umumnya dua kali setahun sesuai dengan jadwal yang ditetapkan dalam program pengawasan madrasah. Namun, frekuensi dapat meningkat tergantung kebutuhan dan kondisi spesifik di madrasah yang bersangkutan. Frekuensi ini ditentukan oleh jadwal program pengawasan yang telah

ditetapkan oleh instansi terkait, seperti Kementerian Agama atau lembaga pendidikan madrasah. Tujuannya adalah untuk memantau dan mengevaluasi kinerja kepala madrasah, guru, dan staf agar dapat menjalankan tugas dengan baik dan sesuai dengan standar yang berlaku.

Supervisi dilakukan langsung di lingkungan madrasah, terutama di MTs swasta yang menjadi fokus pengawasan. Pengawas akan memantau dan mengevaluasi kinerja kepala sekolah dan operasional madrasah. Pelaksanaan supervisi meliputi pembinaan, pemantauan, evaluasi, serta bimbingan manajerial. Pengawas harus merancang strategi yang relevan, memberikan umpan balik secara berkala, dan mengembangkan model supervisi yang adaptif untuk meningkatkan kinerja kepala MTs. Menurut teori manajemen pendidikan, supervisi pengawas bertujuan untuk membina, membimbing, dan meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kompetensi kepala sekolah dan guru. Supervisi yang baik harus didasarkan pada prinsip-prinsip berikut: (1) Kolaborasi dan Kooperasi: Supervisi bukan sekadar evaluasi, tetapi juga pembinaan yang bersifat partisipatif antara pengawas dan kepala sekolah. (2) Pendekatan yang Komprehensif: Supervisi harus mencakup seluruh aspek manajerial, termasuk pengelolaan sumber daya manusia, kurikulum, administrasi, serta penjaminan mutu pendidikan. (3) Berbasis Bukti dan Evaluasi Kinerja: Supervisi harus didasarkan pada data kinerja yang objektif, berkelanjutan, dan berbasis hasil. (4) Peningkatan Kapasitas: Tujuan supervisi adalah untuk mengembangkan kapasitas kepala sekolah sehingga dapat memimpin sekolahnya dengan lebih baik, mendukung mutu pendidikan, dan mewujudkan visi dan misi sekolah.

Kebijakan supervisi pendidikan di Indonesia diatur dalam berbagai peraturan, antara lain: (1) Permendikbud No. 143 Tahun 2014 tentang supervisi akademik dan manajerial yang menekankan peran pengawas dalam memberikan bimbingan teknis dan manajemen sekolah. (2) Permendiknas No. 12 Tahun 2007 yang mengatur bahwa pengawas sekolah harus mampu menjalankan fungsi supervisi dengan prinsip-prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas. (3) Kebijakan Merdeka Belajar dan Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang menuntut peningkatan otonomi

sekolah dan pengawas dalam pengembangan program pendidikan berkualitas. Namun, di lapangan, implementasi manajemen supervisi pengawas sering kali tidak sesuai dengan harapan ideal yang diuraikan dalam teori dan kebijakan.

Terdapat beberapa kesenjangan yang terjadi diantaranya (1) Minimnya Kolaborasi dan Pembinaan yang Berkualitas. Di banyak sekolah, supervisi pengawas lebih bersifat formalitas, berupa kunjungan singkat tanpa ada pembinaan yang komprehensif. Pengawas sering kali hanya memantau kelengkapan administrasi tanpa memberikan arahan konkret untuk peningkatan kinerja kepala sekolah. Supervisi harus lebih berbasis pada pembinaan dan bimbingan yang bersifat kolaboratif, sehingga kepala sekolah tidak hanya dinilai tetapi juga dilatih untuk mengatasi kekurangan mereka. (2) Pendekatan Supervisi yang Terbatas pada Aspek Administratif. Supervisi di lapangan lebih berfokus pada aspek administratif, seperti kelengkapan dokumen, absensi, dan laporan. Aspek pengembangan manajerial kepala sekolah sering terabaikan. Secara ideal, supervisi harus mencakup seluruh aspek manajerial, termasuk kepemimpinan sekolah, perencanaan strategis, pengelolaan SDM, dan pengelolaan pembelajaran yang efektif. (3) Kurangnya Evaluasi Berkelanjutan dan Berbasis Data. Di banyak kasus, supervisi hanya dilakukan secara insidental dan tidak berbasis pada data kinerja yang komprehensif. Hasil supervisi sering tidak diikuti dengan evaluasi berkelanjutan. Ideaknya, supervisi harus berbasis data yang akurat dan dilakukan secara berkelanjutan agar dapat melihat perkembangan kinerja kepala sekolah dan memberikan tindak lanjut yang efektif. (4) Keterbatasan Sumber Daya dan Kompetensi Pengawas. Banyak pengawas di lapangan memiliki beban kerja yang terlalu berat karena harus mengawasi banyak sekolah sekaligus, yang mengakibatkan supervisi tidak optimal. Kompetensi pengawas juga masih perlu ditingkatkan, terutama dalam aspek manajerial dan pengembangan SDM. Pengawas harus memiliki jumlah beban kerja yang wajar dan mendapatkan pelatihan yang berkelanjutan agar mereka dapat menjalankan tugas supervisi secara efektif dan mendalam. (5) Kurangnya Fokus pada Peningkatan Kapasitas Kepala Sekolah. Supervisi sering kali tidak memberikan rekomendasi yang konkret untuk

pengembangan kapasitas kepala sekolah. Kepala sekolah sering hanya dilaporkan mengenai kekurangan mereka tanpa adanya bimbingan yang jelas untuk memperbaiki kinerja. Supervisi harus berfokus pada peningkatan kapasitas kepala sekolah dalam manajemen pendidikan sehingga mereka bisa menjalankan fungsi kepemimpinan dengan lebih baik.

Peningkatan kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) swasta di Kabupaten Garut menjadi tantangan utama dalam upaya memperkuat mutu pendidikan di tingkat menengah. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengelola sekolah, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, serta memajukan kualitas akademik. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua kepala MTs swasta mampu menjalankan fungsinya secara optimal. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja kepala sekolah adalah efektivitas supervisi pengawas. Supervisi manajerial yang dilakukan oleh pengawas diharapkan mampu memberikan pembinaan, arahan, dan bimbingan kepada kepala sekolah agar dapat meningkatkan kapasitas manajerialnya. Akan tetapi, beberapa studi menunjukkan bahwa sistem supervisi di MTs swasta masih menghadapi berbagai kendala, seperti frekuensi pengawasan yang tidak konsisten, kurangnya sumber daya, dan keterbatasan pelatihan bagi pengawas.

Problematika manajemen supervisi pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala MTs swasta telah diidentifikasi dari beberapa kasus menurut berbagai sumber, seperti Nobel Playgroup & Kindergarten, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Indonesia, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, serta *Nazzama Journal of Management Education*. Berikut adalah analisis beberapa kasus yang terkait dengan supervisi pengawas: (1) Kurangnya Kompetensi Supervisi Pengawas. Banyak pengawas mengalami kendala dalam melakukan supervisi yang efektif karena keterbatasan dalam manajemen perencanaan, implementasi, serta evaluasi kinerja kepala sekolah. Hal ini menyebabkan supervisi tidak optimal dalam meningkatkan kinerja kepala MTs swasta (2) Frekuensi Supervisi yang Rendah. Pengawasan yang dilakukan pengawas madrasah sering kali tidak berlangsung secara teratur dan berkesinambungan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kunjungan pengawas

madrasah, termasuk di MTs, hanya dilakukan dua kali setahun atau bahkan kurang, sehingga evaluasi dan pembinaan kepala sekolah menjadi kurang efektif. (3) Kurangnya Pendampingan Berkelanjutan. Supervisi seharusnya tidak hanya terbatas pada penilaian formal, tetapi juga harus mencakup pendampingan berkelanjutan. Namun, sering kali pengawas tidak memberikan bimbingan yang cukup kepada kepala sekolah untuk mengatasi tantangan manajerial dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran. (4) Tidak Efektifnya Sistem Supervisi yang Ada Sistem nilai yang digunakan dalam penilaian supervisi pengawas sering kali tidak sesuai dengan realitas kebutuhan di lapangan. Pengawas madrasah tidak selalu memiliki alat evaluasi yang relevan untuk memastikan peningkatan kinerja kepala MTs. (4) Keterbatasan Sumber Daya dan Dukungan. Keterbatasan waktu, sumber daya, dan dukungan dari yayasan atau pemilik madrasah juga menjadi faktor utama yang menghambat pelaksanaan supervisi secara efektif. Hal ini berdampak langsung pada rendahnya motivasi dan pengembangan profesional kepala madrasah .

Kesenjangan utama antara teori, kebijakan, dan realitas di lapangan adalah terletak pada implementasi yang belum optimal. Pengawas sekolah sering kali terbebani oleh tugas administratif yang banyak, sehingga tidak dapat menjalankan supervisi yang komprehensif dan berfokus pada peningkatan kinerja kepala sekolah. Selain itu, pendekatan supervisi yang lebih partisipatif dan berbasis bukti masih kurang diterapkan di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini sangat relevan untuk mengidentifikasi strategi manajemen supervisi pengawas yang efektif dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah di MTS Swasta, khususnya di Kabupaten Garut, yang mungkin bisa menjadi model bagi wilayah lain di Indonesia. Pelaksanaan supervisi pendidikan dapat dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan atau kepala sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja guru. Namun, terdapat beberapa kasus dalam pelaksanaan supervisi pendidikan menghambat efektivitas supervisi dan memengaruhi kualitas supervisi akademik dan manajerial dapat terjadi dalam beberapa aspek,

- 1) Kepala MTs swasta memiliki kemampuan lobby kelas atas dalam mengembangkan madrasah dengan membangun jejaring lintas sektoral. Tipologi semacam ini menunjukkan kepala MTs swasta punya kompetensi sosial dan kepribadian bagus. Tapi kadang lemah di kompetensi profesional penataan manajemen di internal dan disparitas SDM kadang kurang maksimal karena kadang asyik dengan komunitas di luar. di satuan yg bisa memainkan peran lbh maksimal.
- 2) Kepala MTs swasta punya kelebihan manajerial dan tata kelola yg baik dari aspek perkantoran, kebersihan lingkungan dan ketertiban administrasi kepala MTs swasta tipe ini mempunyai kompetensi profesional yang mumpuni. Tapi kadang lemah membangun jejaring dengan stakeholders di luar, inovasi dan improvisasi kurang eksploratif karena kurangnya daya dukung dan daya pembeding.
- 3) Kepala MTs swasta sebenarnya punya kemampuan kompetensi sosial, kepribadian dan profesional lumayan, tapi kalah dengan sistem kurang kondusif. Misal di swasta, gagasan, ide dan inovasi kepala madrasah ada, jejaring bagus, tapi kadang tidak berdaya manakala berbenturan dengan kebijakan yayasan sebagai dari lembaga. Kadang ide dan gagasan tidak berjalan beriringan dengan kemauan ownersnya sementara perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan sudah melesat jauh. kepala MTs swasta punya mimpi begini dan begitu, tapi ownersnya punya pandangan beda.
- 4) Kurangnya supervisi yang dilakukan. oleh pengawas satuan pendidikan merupakan hambatan dalam pelaksanaan supervisi akademik. Hal ini dapat menghalangi peningkatan kualitas pembelajaran dan kinerja Kepala dan guru.
- 5) Keterbatasan waktu. Kepala sekolah seringkali menghadapi keterbatasan waktu dalam melaksanakan supervisi akademik. Hal ini dapat menghambat efektivitas supervisi dan mempengaruhi kualitas pembelajaran
- 6) Kurangnya dana untuk supervisi akademik di RAPBS juga menjadi kendala. Ini dapat menghambat pelaksanaan supervisi akademik secara berkala.
- 7) Ketidakcocokan antara gaya kepemimpinan dan gaya kerja bawahan. Hal ini dapat menghambat efektivitas supervisi dan mempengaruhi kinerja bawahan.

- 8) Kurangnya pengembangan keterampilan. dalam supervisi manajerial. Hal ini dapat menghambat pengembangan keterampilan bawahan dan mempengaruhi kinerja mereka
- 9) Ketidakadilan penilaian dalam supervisi manajerial. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja bawahan.
- 10) Kurangnya komunikasi efektif. Kurangnya komunikasi efektif antara manajer dan bawahan dalam supervisi manajerial. Hal ini dapat menghambat efektivitas supervisi dan mempengaruhi kinerja bawahan.
- 11) Tanggung jawab manajerial yang kompleks dari seorang kepala sekolah. mengelola program kegiatan supervisi pendidikan secara efektif seorang diri, terutama pada aspek pembelajaran yang dilaksanakan. Hal tersebut menjadi kendala karena kompleksitas tanggung jawab yang dimiliki oleh kepala sekolah.
- 12) Guru yang dinilai oleh kepala sekolah masih sangat subjektif. yang akan disupervisi merupakan guru senior dari kepala sekolah atau pengawas itu sendiri. Hal tersebut terkadang menimbulkan penilaian yang dilakukan secara subyektif dan melupakan poin-poin objektif yang harus diutamakan dalam proses supervisi.
- 13) Pergantian kepala sekolah yang sering terjadi. menyebabkan supervisi pendidikan menjadi lebih rumit, prosesnya menjadi kurang lancar, dan evaluasi pendidikan menjadi kurang konsisten dan rutin.
- 14) Sarana dan prasarana yang terbatas. pasti akan merasa tidak nyaman saat menyampaikan materi pelajaran. Hal ini disebabkan karena sarana dan prasarana merupakan bagian penting dari supervisi pendidikan yang lancar dan membantu guru menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugasnya.
- 15) Guru masih kekurangan pengetahuan tentang mengelola proses belajar mengajar secara efektif, untuk menciptakan suasana kelas yang kondusif

Manajemen supervisi pengawas memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja kepala MTs swasta Kabupaten Garut dalam proses pelaksanaan, (1) kemampuan manajemen supervisi pengawas perencanaan kerja pendampingan,

perencanaan program sekolah, pendampingan pelaksanaan program sekolah, dan pelaporan kinerja yang bersiklus, pemantauan, kinerja, profesional PTK. (2) terdapat kendala dan hambatan pelaksanaan program kepengawasan, pembinaan, pemantauan, kinerja, profesional PTK (3) upaya dilakukan pengawas untuk mengatasi hambatan dan kendala manajemen supervisi pengawas belum meningkatkan kinerja kepala MTs swasta di Kabupaten Garut 4) merelevansi sistem nilai aspek dan kriteria manajemen supervisi pengawas meningkatkan kinerja kepala MTs swasta (5) menghasilkan produk desain model hipotetik supervisi pengawas untuk meningkatkan kinerja kepala MTs Kabupaten Garut (6) model penilaian kinerja pengawas madrasah dan penilaian kinerja kepala MTs swasta dilaksanakan belum sepenuhnya mengikuti mekanisme sesuai dengan yang direncanakan dan ditargetkan.

Pengawas madrasah harus bisa mengembangkan budaya refleksi secara terbuka sehingga bisa berbagi praktik baik. Fokus pada peran pengawas yang berubah dari pengendali menjadi sebagai pendamping kepala sekolah. Fokus layanan mendampingi kepala sekolah dalam menggerakkan warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan pembelajaran.. Kegiatan Pengawas Sekolah membersamai Kepala MTs swasta peningkatan kapasitas dan mutu layanan Satuan Pendidikan dengan menggunakan strategi serta metode yang relevan. Pengawasan dilaksanakan terus menerus pendampingan peningkatan kualitas pembelajaran pada satuan pendidikan meliputi, perencanaan kerja pengawas sekolah, pendampingan perencanaan program sekolah, pendampingan pelaksanaan program sekolah, dan pelaporan kinerja. Selama pendampingan tersebut, pengawas sekolah akan melakukan diskusi, refleksi dan memberikan umpan balik kepada kepala MTs swasta. Pengawas harus memahami kompetensi kepala sekolah sehingga mendampingi kepala MTs swasta secara mendalam, membangun eksistensi dan martabat sebuah profesi diperlukan pengendalian dilaksanakan terus menerus dan tersistem, upaya melakukan penilaian dan pengukuran terhadap keprofesionalitasan PTK di madrasah. Untuk terwujudnya Pemetaan komitmen perubahan kepala sekolah dampingan, strategi, dan metode pendampingan pada perencanaan

pendampingan satuan pendidikan berbasis profil satuan pendidikan untuk peningkatan mutu layanan pendidikan berpusat pada peserta didik

Penelitian terkait manajemen supervisi pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah di Madrasah Tsanawiyah (MTs) swasta umumnya menunjukkan bahwa supervisi yang terencana dan terstruktur memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan kinerja guru dan kepala sekolah. Penelitian di MTs Swasta Bina Taruna Medan Marelan mengungkap bahwa pelaksanaan supervisi akademik yang melibatkan musyawarah, pemeriksaan perangkat pembelajaran, kunjungan kelas, dan evaluasi berkala meningkatkan efektivitas guru dalam proses pembelajaran (UNY Journal). Studi di Yogyakarta juga menunjukkan bahwa supervisi yang dilakukan secara akademik melalui pendekatan klinis membantu meningkatkan mutu pembelajaran dan kinerja kepala sekolah (UNY Journal). Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menekankan pentingnya supervisi sebagai alat pembinaan dan pemantauan yang berkelanjutan untuk menciptakan perbaikan kualitas pendidikan

Kebijakan terkait pengawas di Madrasah Tsanawiyah (MTs) berfokus pada peningkatan mutu pendidikan melalui supervisi, pembinaan, dan evaluasi kinerja kepala sekolah serta guru. Secara faktual, implementasi kebijakan ini sering menghadapi tantangan, seperti keterbatasan jumlah pengawas, kurangnya pelatihan, dan rendahnya frekuensi supervisi. Namun, di beberapa daerah, kebijakan ini berjalan efektif melalui kolaborasi antara pengawas, kepala sekolah, dan guru dalam perencanaan dan evaluasi pembelajaran. Pengawas yang terlibat secara aktif mampu memberikan pendampingan dan pembinaan berkelanjutan sehingga kualitas pendidikan di MTs meningkat. Kesuksesan implementasi kebijakan tersebut bergantung pada kualitas pengawas, sumber daya, serta dukungan dari kepala sekolah dan guru dalam menerapkan rekomendasi yang diberikan.

Berdasarkan kenyataan tersebut sebagai dasar melatar belakangi penelitian ini ditemukan kasus sebagai berikut; (a) Kurang kemampuan manajemen perencanaan kerja pendampingan, perencanaan program sekolah, pendampingan pelaksanaan

program sekolah, dan pelaporan kinerja yang bersiklus untuk meningkat kinerja MTs swasta di Kabupaten Garut. (b) adanya kendala dan hambatan pelaksanaan program kepengawasan, pembinaan, pemantauan, kinerja, profesional PTK untuk meningkatkan kinerja kepala MTs swasta di Kabupaten Garut. (c) kurangnya upaya dilakukan pengawas untuk mengatasi hambatan dan kendala manajemen supervisi pengawas untuk meningkatkan kinerja kepala MTs swasta di Kabupaten Garut. (d) kurangnya merelevansi system nilai aspek dan kriteria manajemen supervisi pengawas untuk meningkat kinerja kepala MTs swasta Kabupaten Garut. (e) kurang menghasilkan produk desain model hipotetik manajemen supervisi pengawas untuk meningkatkan kinerja kepala MTs swasta di Kabupaten Garut. (f) jarang nya penilaian kinerja pengawas madrasah penilaian kinerja kepala madrasah yang laksanakan. belum sepenuhnya mengikuti mekanisme (a) merencanakan dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai tupoksinya. (b) Melakukan Monitoring dan evaluasi, sesuai ditargetkan, (c) kepala MTs swasta mendokumentasikan hasil pekerjaannya, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat dengan komite sekolah

Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Tsanawiyah (MTs) swasta, supervisi pengawas menjadi kunci penting untuk mendukung kinerja kepala sekolah. Supervisi ini tidak hanya berfokus pada aspek akademik tetapi juga manajerial, mencakup pembinaan, pemantauan, penilaian, serta pelatihan berkelanjutan (Bimlat) bagi kepala MTs. Namun, pelaksanaan supervisi di Kabupaten Garut menghadapi beberapa masalah, seperti kurangnya kemampuan pengawas dalam melakukan perencanaan dan pendampingan, terbatasnya waktu, serta rendahnya relevansi sistem supervisi dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah.

Selain itu, supervisi manajerial yang dilakukan sering kali tidak berjalan sesuai dengan harapan karena kurangnya inovasi dalam model supervisi, keterbatasan dana, serta jarang nya evaluasi dan penilaian yang objektif terhadap kinerja kepala sekolah. Hal ini mengakibatkan kinerja kepala MTs swasta tidak optimal, terutama dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan pengelolaan

sekolah. Supervisi kurang efektif ini juga diperparah oleh minimnya kolaborasi antara kepala sekolah dengan pengawas dan kebijakan yayasan yang kadang tidak sejalan dengan visi kepala sekolah.. Akar Masalah, dari masalah di atas tertuju pada (1) Kurangnya kompetensi supervisi pengawas, terutama manajemen perencanaan dan pelaksanaan program sekolah. (2) Minimnya evaluasi berkala terhadap kinerja kepala sekolah yang sesuai dengan mekanisme yang ditargetkan. (3) Keterbatasan sumber daya, termasuk dana dan waktu, untuk pelaksanaan supervisi yang efektif. (4) Ketidakesesuaian kebijakan yayasan dengan inovasi kepala sekolah, menghambat implementasi gagasan pengembangan MTs.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti memandang perlu dan penting untuk meneliti, sehingga disertasi ini diberi judul : "Manajemen Supervisi Pengawas dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial Kepala Sekolah di MTS Swasta: Studi Kasus di Kabupaten Garut"

## **B. PERUMUSAN DAN PEMBATASAN MASALAH**

### **1) Perumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan di atas, terdapat beberapa masalah kritis implementasi supervisi pengawas di madrasah, khususnya meningkatkan kinerja kepala MTs swasta. (1) Frekuensi dan Konsistensi Supervisi Rendah Banyak pengawas madrasah tidak melakukan supervisi secara rutin. Pengawasan sering kali terbatas pada kunjungan jarang, sehingga tidak memungkinkan adanya evaluasi yang berkesinambungan terhadap kinerja kepala sekolah. (2) Kurangnya Kompetensi Manajerial Pengawas. Pengawas sering kali belum memiliki kemampuan manajerial yang memadai untuk merancang dan melaksanakan program supervisi efektif. Pengawasan yang dilakukan hanya sebatas formalitas, tanpa adanya pembinaan yang mendalam (3) Keterbatasan Sumber Daya dan Dukungan Institusional Keterbatasan sumber daya, seperti dana dan waktu, sering menjadi kendala dalam pelaksanaan supervisi optimal. Selain itu, kurangnya dukungan dari yayasan atau lembaga terkait juga memperparah efektivitas program supervise. (4) Tidak Adanya Sistem Supervisi Berkelanjutan. Sistem supervisi ada sering kali tidak berkelanjutan dan tidak didukung oleh evaluasi kinerja memadai.