

## Pembinaan Profesi Pengawas Sekolah dalam Pelaksanaan Tugas dan Fungsinya

Mohamad Fadli<sup>1✉</sup>, Samsudi<sup>2</sup>, Cahyo Budi Utomo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. SMAN 1 JONGGAT Nusa Tenggara Barat, Indonesia

<sup>2</sup>. Prodi Manajemen Pendidikan, Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*

Diterima 23 Desember

2016

Disetujui 23 Maret 2017

Dipublikasikan 20 Juni

2017

*Keywords:*

*Coaching, Profession, School  
Supervisor*

### Abstrak

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya pengawas sekolah dituntut memiliki kemampuan sesuai dengan standar kualifikasi dan kompetensi. Pengawas sekolah tidak diangkat melalui mekanisme rekrutmen dan seleksi sebagaimana yang diatur dalam regulasi yang ada sehingga pengawas di Kabupaten Lombok Tengah memiliki latar dan kemampuan yang heterogen. Maka pembinaan adalah solusi yang paling rasional untuk mengatasi masalah yang ada. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah mendeskripsi dan menganalisis pelaksanaan pembinaan pengawas sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Metode dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan tujuan agar memperoleh gambaran yang menyeluruh berdasarkan fakta-fakta yang tampak. Sumber data dari Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten/Provinsi, Badan Kepegawaian Daerah, Pengawas Sekolah serta Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelenggaraan pembinaan pengawas sekolah SMA dilakukan oleh Dinas Dikpora Kabupaten Lombok Tengah dan lembaga pembina lainnya dengan tahapan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut berdasarkan program kerja dan pedoman pembinaan pengawas sekolah. Peran pemimpin dan kebijakan organisasi, manajemen pembinaan dan SDM pembina serta alokasi anggaran yang kurang memadai menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pembinaan pengawas sekolah.

### Abstract

*In the execution of its duties and functions, school supervisor is required to have skills beyond the qualifications and competency standards. The school supervisor is not appointed through the mechanism of recruitment and selection as set out in the existing regulations, so the supervisor in Central Lombok has the heterogeneous background and ability. Coaching is the most rational solution to overcome the existing problems. The objectives of this study are to describe and analyze the implementation of school supervisor coaching and the factors that influence it. The method of this research is a qualitative method through qualitative descriptive approach with the aim to obtain a comprehensive picture based on the facts. The data source were from the Department of Education, the Department of Youth and Sports Provincial / Regional, Regional Employment Board, Supervisors and the Institute of Education Quality Assurance. The data collection used in-depth interviews and documentation. The results showed that the implementation of high school supervisor coaching which is conducted by the Department of Youth and Sports in Central Lombok and other institutions with the step planning, implementation, evaluation and follow-up based on the work program and the guidelines of school supervisor coaching. The role of the leader and the organization's policies, coaching management, human resources and inadequate budgetary allocations into the factors that affect the implementation of school supervisor coaching.*

© 2017 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

JL. Raya Ubung, Ubung, Praya, Kabupaten Lombok Tengah, Nusa  
Tenggara Bar. 83362, Indonesia.

E-mail: fadlismansa.jgt@gmail.com

p-ISSN 2252-7001

e-ISSN 2502-454X

## PENDAHULUAN

Jabatan pengawas sekolah adalah merupakan jabatan profesional dalam bidang kependidikan, dengan tugas utama melakukan pembinaan dan pengawasan pada satuan pendidikan atau sekolah yang menjadi binaannya, sehingga profesi tersebut dituntut untuk memenuhi kriteria dan penguasaan kompetensi tertentu yang dipersyaratkan sebagai pengawas profesional. Untuk menjadi pengawas profesional, kompetensinya perlu ditingkatkan dan dikembangkan secara berkelanjutan karena hanya dengan kompetensi profesional para pengawas akan mampu meningkatkan kinerjanya dan pada akhirnya akan berdampak pada mutu kinerja sekolah atau satuan pendidikan yang dibinanya.

Sahertian (2010:21) menjelaskan dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah. Jika apa yang menjadi hakikat dan tujuan supervisi pendidikan dipahami dengan benar, dan supervisor menyadari akan tugas dan fungsi-fungsi supervisi pendidikan serta menjalankannya dengan sebaik-baiknya, kelancaran jalannya sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan akan lebih terjamin.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.21 tahun 2010, tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya dinyatakan bahwa pengawas sekolah dituntut memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai untuk menjalankan tugas kepengawasannya. Adapun tuntutan persyaratan dan kompetensi pengawas sekolah dirumuskan secara jelas dan rinci dalam Peraturan Mendiknas Nomor 12 Tahun 2007 yang mencakup enam kompetensi pokok, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan dan kompetensi sosial.

Faturrohman dan Suryana (2015:25) menyebutkan bahwa tugas pokok pengawas sekolah mencakup enam dimensi utama, yakni menyupervisi (*supervising*), member nasihat (*advising*), memantau (*monitoring*), membuat laporan (*reporting*), mengoordinasi (*coordinating*), dan memimpin (*performing leadership*). Berkaitan dengan hal tersebut, maka seorang pengawas pendidikan di sekolah haruslah seorang yang profesional, tidak bisa dijalankan oleh sembarang orang. Pengertian pengawas yang profesional tersebut mengarah pada pengawas yang memenuhi kualifikasi akademik tertentu, memiliki kompetensi tertentu, serta memenuhi persyaratan pengalaman kerja dan pengalaman lainnya yang dapat menunjang aktivitas kepengawasan yang ia jalankan.

Dalam menjalankan fungsinya, pengawas sekolah sering berhadapan dengan berbagai masalah, terutama untuk membantu guru-guru dalam mencapai hasil belajar siswa secara optimal. Keterbatasan penguasaan pengetahuan dan pendekatan dalam pengelolaan proses belajar mengajar menjadi kendala bagi pengawas yang secara fungsional bertugas untuk itu. Dengan demikian maka, upaya peningkatan kinerja (*performance*) guru dalam pengelolaan proses belajar mengajar berbanding lurus dengan upaya peningkatan kinerja (*performance*) pengawas yang berfungsi mengembangkan *performance* guru.

Pandangan tentang kompetensi dan *performance* juga disampaikan oleh Rivai dan Murni (2012 :822) menurut mereka, tuntutan profesi pengawas dengan tugas pokok sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.21 Tahun 2010, pada kenyataan faktual dilapangan masih terdapat berbagai kendala dan permasalahan dalam mewujudkan Pengawas Profesional. Selama ini profesi Pengawas Sekolah kurang mendapatkan perhatian secara serius dan hanya dianggap sebagai tenaga kependidikan yang sama kedudukannya dengan tenaga kependidikan lainnya, sehingga kurang mendapat perhatian dalam pengembangannya.

Keadaan-keadaan tersebut tentu bukan tanpa sebab, dan bukan semata berpangkal dari pihak internal pengawas. Setidaknya ada beberapa hal tentang fenomena dan kebijakan terkait pengawas dan kepengawasan sekolah antara lain di Kabupaten Lombok Tengah. **Pertama**, pola rekrutmen pengawas sekolah yang dilakukan selama ini lebih banyak pengawas direkrut dari unsur kepala sekolah tanpa ada proses rekrutmen dan seleksi sebagaimana yang diatur dalam regulasi yang ada. **Kedua**, Tidak adanya pendidikan prajabatan yang jelas untuk calon pengawas di Kabupaten Lombok Tengah, **Ketiga**, tidak ada kewenangan yang jelas bagi seorang pengawas sekolah bahkan seringkali usul, saran dan rekomendasi tidak ada tindak lanjut. **Keempat**, jabatan pengawas sekolah kurang tersentuh pembaharuan di Kabupaten Lombok Tengah. Setelah diangkat dalam profesi sebagai pengawas sekolah sangat jarang tersentuh pelatihan dan pembinaan untuk pengembangan profesionalisme, padahal pengawas diangkat dengan tugas utama untuk membina dan membantu guru dan kepala sekolah dalam kaitan dengan peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran. **Kelima**, alokasi anggaran untuk pengawas dan kegiatan operasional dan administrative kepengawasan yang sangat tidak memadai menurut kebutuhan.

Selama ini Pembinaan dan pengembangan diri lebih karena inisiatif pribadi dan bukan program dari Dinas sehingga dari 17 Pengawas hanya 3 orang pengawas yang memiliki kualifikasi akademik S2 yang sesuai dengan mata pelajaran yang dibina sebagaimana yang tercantum dalam permendiknas No.12 Tahun 2007. Pengawas sekolah Dikmen dituntut memiliki kualifikasi S2, namun kenyataan di lapangan masih terjadi kesenjangan yang cukup tinggi di Nusa Tenggara Barat dimana NTB berada pada urutan ke 8 dari bawah seluruh Indonesia dalam hal pemenuhan kualifikasi akademik pengawas.

Masalah lainnya adalah tentang kompetensi pengawas sekolah. Hasil Uji Kompetensi Awal (UKA) yang dilakukan terhadap para pengawas sekolah di seluruh

Indoensia yang dilakukan oleh Kementrian Pendidikan Nasional tahun 2012. Dari hasil uji kompetensi awal (UKA) guru yang dilakukan, ternyata kompetensi pengawas paling rendah dibandingkan dengan guru-guru yang mereka awasi. Rata-rata nilai ujian para pengawas yang ikut dalam UKA adalah 32,58 sedangkan rata-rata nasional adalah 42,25. Fakta ini menunjukkan ironi kualitas SDM pengawas yang justru berperan untuk mengawasi kinerja guru dan sekolah justru jauh lebih rendah daripada guru-guru yang dibina dan diawasi.

Fakta rendahnya kompetensi pengawas tidak hanya terjadi di Indonesia namun hal yang sama juga terjadi di Negara-negara lain. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ali Unal (2010) terhadap pengawas pendidikan di Turki juga mengatakan bahwa pengawas sekolah belum dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi kepala sekolah dan guru. Hasil temuan mengindikasikan bahwa pengawas menilai dirinya sendiri sebagai orang yang berpengetahuan luas, membantu kepala sekolah dan guru dalam pendidikan, dan orang yang dapat memudahkan pekerjaan guru dan kepala sekolah. Beberapa dari pengawas tersebut juga berpikiran bahwa pekerjaan mereka didasarkan pada otoritas dan pelaporan. Persepsi diri pengawas yang positif tersebut, berbanding terbalik dengan persepsi kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah guru berpendapat bahwa pengawas sebagai orang yang selalu mencari kesalahan, angkuh, orang yang mencoba menggunakan kompetensinya dibanding memberikan pengaruh positif bagi mereka, orang yang tidak meningkatkan kemampuannya, dan orang yang berpikir bahwa pekerjaannya hanyalah mengikuti aturan saja. Sehingga terjadi perbedaan hasil persepsi pengawas sendiri dengan persepsi kepala sekolah dan guru

Menyadari bahwa faktor keberhasilan proses belajar mengajar dapat dicapai kalau guru selaku pengelolanya dapat berfungsi secara efektif dan professional dengan dukungan fungsi pengawas yang professional, maka profesionalisasi kinerja pengawas menjadi penting untuk diperhartikan, hal ini dapat

ditempuh melalui sistem pembinaan dan pengembangan kapasitas pengawas yang berkelanjutan. Dengan demikian maka jelas bahwa pembinaan pengawas pendidikan akan membawa dampak terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu proses belajar mengajar yang diselenggarakan guru, dimana pengawas memegang peranan penting dan strategis dalam memajukan atau meningkatkan mutu pendidikan, maka hal tersebut tidak dapat dilepaskan pula dari kompetensi pengawas dalam melaksanakan fungsinya.

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Flippo (1993:269) mengemukakan SDM dengan kebijakannya menyatakan bahwa jika suatu organisasi ingin tetap bertahan dan berhasil dalam suatu lingkungan yang selalu berubah, maka sumber daya manusianya harus selalu dikembangkan. Pelaksanaan program pengembangan sumber daya internal yang direncanakan secara khusus akan memberikan hasil yang lebih besar daripada hanya bergantung pada faktor-faktor yang tidak terukur. Pola-pola yang terukur tersebut tentu saja perlu dirancang secara terstruktur dan baku dalam suatu bentuk pedoman perencanaan karir.

Pendapat Flippo diatas bertemali dengan pendapat Amstrong dengan substansi pemikiran yang sama bahwa proses pembinaan sangat penting untuk mempertahankan dan menyempurnakan kualitas pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Pemikiran Amstrong (2009:5) tersebut diuraikan dengan pernyataan bahwa orientasi utama pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai tujuannya melalui pegawai atau karyawannya. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan efektifitas maupun kapabilitas\_kapasitas organisasi untuk mencapai tujuannya dengan melakukan yang terbaik melalui pemanfaatan sumber daya yang telah ada. Hal tersebut sejalan dengan gagasan Spencer & Spencer (2014:125) tentang kompetensi menyatakan bahwa karakteristik individu apapun yang dapat

dihitung dan diukur secara konsisten, dapat dibuktikan untuk membedakan secara signifikan antara kinerja efektif dengan tidak efektif

Pemikiran-pemikiran tersebut semakin memperkuat argumentasi bahwa pengembangan sumber daya manusia harus di arah orientasikan pada upaya peningkatan kualitas dan profesionalisme pegawai dengan melakukan serangkaian kegiatan yang memberikan kesempatan orang-orang di dalam organisasi tersebut untuk belajar sehingga memiliki kemampuan untuk dapat bekerja dengan baik untuk jangka waktu yang panjang. Maka dalam konteks kepengawasan , sangat dibutuhkan pengawas yang memiliki kompetensi yang mumpuni baik secara keilmuan, konsep maupun paradigma agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara profesional demi kemajuan pendidikan.

## **METODE**

Pendekatan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan suatu paradigm penelitian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang, sekelompok orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan mendalam dalam bentuk narasi. Penelitian kualitatif dapat pula dimaknai sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan, melukiskan dan menganalisis keadaan subjek atau penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus, kasusnya adalah tentang pembinaan pengawas sekolah dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya di Kabupaten Lombok Tengah. Rancangan studi kasus dilakukan sebagai upaya pertanggungjawaban ilmiah dengan kaitan logis antara fokus penelitian, pengumpulan data yang relevan , dan analisis data hasil peneitian.

Ciri utama dari studi kasus yang baik adalah studi kasus itu memperlihatkan pemahaman mendalam tentang kasus tersebut. Dalam rangka menyempurnakan penelitian,

peneliti mengumpulkan beragam bentuk data kualitatif, mulai dari wawancara, pengamatan, dokumen, hingga bahan audiovisual. Bersandar pada satu sumber data saja biasanya tidak cukup untuk mengembangkan pemahaman mendalam (Creswell, 2015:137).

Jenis data penelitian yang dipergunakan adalah data kualitatif yang dapat menggali dan mendeskripsikan informasi yang menjadi fokus penelitian. Dalam penelitian kualitatif, teori sering kali digunakan sebagai penjelasan atas perilaku dan sikap-sikap tertentu (Creswell, 2015: 93). Sementara itu, Arikunto (2013:172) memberi pengertian tentang sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer (utama) dan data sekunder (pendukung). Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan responden atau informasi lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya berupa catatan, dokumen atau sumber lain yang relevan.

Sumber data dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu manusia dan non manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai informan kunci dan yang bukan manusia dapat berupa dokumen yang relevan seperti catatan lapangan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian. Unsur manusia sebagai instrument kunci yaitu peneliti yang terlibat langsung dalam observasi partisipasi, unsur informan terdiri dari unsur LPMP, Dinas Dikpora Propinsi/Kabupaten, BKD Kabupaten dan Pengawas Sekolah.

Menurut Samsudi (2009: 62) penelitian kualitatif dimulai dari kerangka berpikir induktif, yakni peneliti terlibat langsung di lapangan, mempelajari proses atau penemuan yang terjadi secara alami, mencatat, menganalisis, menafsirkan dan melaporkan serta menarik kesimpulan-kesimpulan dari proses tersebut sedangkan menurut Bogdan dan Biklen (1982:73) menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan

temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Peneliti mengembangkan analisis data dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan model analisis interaktif, menurut Miles dan Huberman (1984:16) terdiri dari tiga komponen analisis yang saling berinteraksi, yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data atau penarikan kesimpulan..

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Upaya untuk terus meningkatkan kemampuan dan kompetensi pengawas sekolah, maka program pembinaan dan pengembangan pengawas harus terus dilakukan agar pengawas dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional baik kepengawasan akademik maupun kepengawasan manajerial. Tujuan dari pelaksanaan pembinaan pengawas sekolah diarah orientasikan sebagai upaya untuk meningkatkan serta mengembangkan kemampuan professional pengawas baik akademik maupun manajerial sehingga pengawas memiliki kualifikasi dan kompetensi yang jauh lebih unggul dari guru maupun kepala sekolah yang menjadi binaannya.

Dalam data dan temuan penelitian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya menyebutkan bahwa tugas pembinaan pengawas sekolah menjadi tanggungjawab Dinas Dikpora Kabupaten sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.21 Tahun 2010. Menurut struktur organisasi Dinas Dikpora Kabupaten Lombok Tengah bahwa pengawas sekolah adalah jabatan fungsional yang keberadaannya berdiri sendiri langsung dibawah koordinasi Kepala Dinas Dikpora Kabupaten Lombok Tengah, namun dalam pelaksanaannya tugas-tugas dan fungsi pembinaan pembinaan juga dibantu oleh Kepala Bidang Pendidikan Menengah (Dikmen), sedangkan kepala dinas banyak melakukan pembinaan melalui penyampaian arahan maupun penjelasan pada saat-saat rapat tentang berbagai hal yang berkaitan tentang arah dan kebijakan pendidikan Lombok Tengah.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dilapangan tentang pelaksanaan pembinaan pengawas sekolah SMA dalam menjalankan tugas dan fungsinya dikelompokkan oleh peneliti menjadi beberapa bagian, antara lain : (1) perencanaan, (2) pelaksanaan, (3) evaluasi, dan (4) tindak lanjut

### **Perencanaan**

Perencanaan pembinaan pengawas sekolah di kabupaten Lombok Tengah diawali menyusun perencanaan program pembinaan terhadap pengawas sekolah Dinas Dikpora melakukan penyesuaian-penyesuaian dengan apa yang menjadi visi dan misi utama Dinas Dikpora dalam program pendidikan secara umum sebagai acuan dan basis utama pembinaan bagi pengawas sekolah serta Permendiknas Nomor 21 Tahun 2010 tentang Standar Kompetensi Pengawas.

Dalam melakukan perencanaan pembinaan bagi pengawas sekolah SMA, ada beberapa langkah yang dilakukan secara operasional dan aplikatif oleh Dinas Dikpora Kabupaten Lombok Tengah. Pertama, pemetaan masalah dan permasalahan pengawas maupun kepengawasan Dikmen, permasalahan yang ada dapat dipetakan melalui komunikasi, koordinasi, mempelajari rekomendasi dan laporan-laporan rutin dari pengawas sekolah. Kedua, hasil evaluasi dari Dikmen terhadap kinerja para pengawas sekolah khususnya pengawas SMA.

Kegiatan pembinaan pengawas sekolah tidak hanya dilakukan oleh Dinas Dikpora Kabupaten namun juga dilakukan oleh beberapa institusi Pembina lainnya seperti BKD, LPMP maupun Dinas Dikpora provinsi, dalam pelaksanaan pembinaan oleh Dinas Dikpora melibatkan pengawas sekolah dalam perencanaan program pembinaan namun terkadang institusi pembina pengawas sekolah lainnya memiliki program pembinaan yang tidak berbasis pada kebutuhan pengawas sehingga tidak mengatasi masalah dan menjadi solusi terhadap kelemahan-kelemahan dalam kompetensi yang dimiliki pengawas karena

lembaga pembina melakukan pembinaan sesuai dengan kebutuhan program lembaga.

Dari uraian penjelasan dan pemaparan diatas tentang perencanaan program pembinaan pengawas sekolah SMA diketahui dan dapat disimpulkan bahwa lembaga yang secara khusus membuat perencanaan dan berkelanjutan terhadap pembinaan bagi pengawas sekolah adalah Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Lombok Tengah hanya saja pelibatan para pengawas dalam penyusunan perencanaan belum menyeluruh, sedangkan lembaga pembina lainnya seperti LPMP, BKD, dan Dinas Dikpora Propinsi hanya melakukan pembinaan-pembinaan sesuai dengan kepentingan program masing-masing yang lebih banyak sifatnya insidental dan tidak terencana dalam bentuk program perencanaan.

### **Pelaksanaan**

Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga (Dinas Dikpora) Kabupaten Lombok Tengah sebagai lembaga yang diamanahkan oleh undang-undang untuk melaksanakan tugas-tugas dan fungsi pembinaan pengawas dalam berbagai macam program. Dalam pelaksanaan pembinaan belum semua program bisa direalisasikan karena bagian-bagian yang ada dalam sistem Dinas Dikpora kabupaten belum seluruhnya berperan dan menunjukkan komitmennya dalam pelaksanaan pembinaan pengawas sekolah sehingga program yang telah direncanakan belum berjalan efektif.

Dalam pelaksanaan pembinaan pengawas sekolah tidak sepenuhnya dilaksanakan sesuai perencanaan dan seringkali bersifat insidental berupa program pembinaan yang berasal dari institusi pembina lainnya. Dalam pelaksanaan pembinaan oleh institusi pembina diluar dinas dikpora kabupaten pun tidak dilakukan sesuai dengan kebutuhan untuk mengatasi masalah-masalah yang dimiliki oleh pengawas akan tetapi sesuai dengan program yang dimiliki oleh lembaga pembina yang terkadang tidak menjadi solusi terhadap masalah utama pengawas. Lembaga-lembaga pembina pengawas sekolah belum memiliki cara untuk memperbaiki situasi, fakta menunjukkan belum padunya orientasi

yang berkelanjutan dalam pembinaan pengawas sekolah sehingga belum berhasil secara efektif meningkatkan kompetensi pengawas.

### **Evaluasi**

Meskipun terdapat beberapa jenis dan tahapan evaluasi, pelaksanaan pembinaan yang dilakukan oleh Dinas Dikpora Kabupaten Lombok Tengah menggunakan tahapan menginventarisir jumlah program yang telah dan belum terealisasi dan selanjutnya membahas dalam rapat-rapat koordinasi bulanan dengan pengawas dan membahas apa kendala dilapangan serta mencari solusi terhadap permasalahan tersebut. Cara lain yang dilakukan oleh Dinas Dikpora dalam melakukan evaluasi adalah dengan melakukan evaluasi dan penilaian terhadap efektifitas pembinaan pengawas melalui laporan hasil pengawasan setiap semester masing-masing pengawas sekolah, dengan dasar pemikiran bahwa kinerja pengawas juga tercermin dari laporan atas apa yang telah dilakukan oleh masing-masing pengawas.

Dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh Dinas Dikpora Kabupaten menyatakan bahwa kualitas dan kinerja pengawas sekolah SMA, menegaskan bahwa kualitas dan kinerja pengawas semakin membaik meskipun masih ada terdapat banyak kekurangan yang harus diperbaiki. Penilaian tentang kualitas dan kinerja pengawas sekolah SMA berdasarkan data dan keterangan dari LPMP NTB memberikan evaluasi tentang kondisi pengawas sekolah yang secara kompetensi profesional harus terus dibenahi dan ditingkatkan kualitasnya, dalam melakukan kerjasama dan pembinaan terhadap pengawas sekolah SMA terdapat berbagai temuan antara lain lemahnya pemahaman dan penguasaan pengawas sekolah tentang delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP), lemahnya kemampuan penulisan karya ilmiah dan masih kurangnya penguasaan keterampilan teknologi informasi (IT) sebagian besar pengawas.

Dari pemaparan data diatas dapat ditarik kesimpulan pembinaan yang dilakukan oleh Dinas Dikpora Kabupaten maupun lembaga

pembina lainnya belum mencerminkan efektifitas pembinaan untuk meningkatkan kompetensi pengawas di Kabupaten Lombok Tengah. Mencermati data dan temuan tentang evaluasi hasil pembinaan yang diterapkan selama ini, maka menjadi sangat penting bagi Dinas untuk mencari terobosan dan jalan keluar agar supaya pembinaan pengawas dapat berhasil efektif meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pengawas.

### **Tindak lanjut**

Dinas Dikpora membagi menjadi dua jenis tindaklanjut, yakni tindaklanjut korektif dan tindaklanjut preventif. Tindaklanjut korektif adalah upaya memperbaiki temuan pada saat evaluasi terhadap ketidak sesuaian dalam pembinaan pengawas sekolah dari apa yang telah direncanakan dengan pelaksanaan atau realisasi sedangkan memperbaiki temuan pada saat evaluasi terhadap ketidak sesuaian dalam pembinaan pengawas sekolah sedangkan tindaklanjut preventif adalah berupaya untuk mengantisipasi dan mengatasi masalah-masalah yang timbul dimasa yang akan datang. Segala tindakan dan perlakuan dalam tindaklanjut baik korektif maupun preventif dilakukan analisis akar permasalahan melalui pemetaan masalah agar bisa berjalan efektif dalam melakukan perbaikan kemampuan pengawas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dalam melakukan upaya tindaklanjut, Dinas Dikpora Kabupaten Lombok Tengah berusaha mengatasi kelemahan dan kekurangan yang ada kaitannya dengan kompetensi pengawas dan tata kelola dan pembinaan pengawas selama ini sesuai dengan hasil evaluasi yang telah dilakukan. Tindakan korektif dilakukan dengan upaya melibatkan sumber daya pembina yang berasal dari kalangan profesional, akademisi maupun praktisi pendidikan, pembinaan yang lebih inten, humanis dan demokratis, memperbanyak diklat, workshop maupun penguatan-penguatan yang berorientasi pada peningkatan mutu pengawas serta mengakomodir setiap usul, saran dan rekomendasi dari pengawas.

Lembaga Pembina pengawas sekolah yakni LPMP NTB menilai bahwa pengawas sekolah memiliki beberapa kelemahan dibidang tupokinya dan lemahnya penguasaan keterampilan pendukung sehingga kedepannya Diklat bagi pengawas juga harus diberi penguatan dan pembinaan yang akan menunjang peningkatan kompetensi dan keterampilan. Adapun kelemahan-kelemahan maupun kekurangan yang harus dibenahi dan ditindaklanjuti antara lain: Pertama adalah sistem rekrutmen dan seleksi pengawas harus diperbaiki. Kedua, karena salah satu kesamaan tugas LPMP dengan pengawas adalah mengawal pelaksanaan 8 Standar Nasional Pendidikan, maka LPMP kedepan pengawas akan diberikan banyak pendalaman pemahaman tentang 8 Standar Nasional Pendidikan. Ketiga adalah masih lemah dalam hal penulisan karya tulis ilmiah dan keterampilan pemanfaatan IT dan hal tersebut juga harus ditingkatkan karena akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pengawas itu sendiri.

Fakta tentang varian masalah yang ada pada pengawas sekolah yang harus ditindak lanjuti dengan mencari solusi yang tepat untuk perbaikan yang dapat dilakukan melalui pelaksanaan program-program yang berbasis kebutuhan yang dapat dilakukan melalui diklat, workshop penguatan kompetensi pembimbingan sejawat, maupun kegiatan-kegiatan pengembangan diri lainnya.

#### **Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pembinaan pengawas sekolah SMA di Kabupaten Lombok Tengah.**

Dalam pelaksanaan pembinaan terdapat beberapa faktor-faktor dominan yang juga menentukan pelaksanaan pembinaan pengawas sekolah SMA di Kabupaten Lombok Tengah, yaitu : peran pemimpin dan kebijakan organisasi, manajemen pembinaan dan SDM pembina, dan alokasi anggaran.

#### **Peran Pemimpin dan Kebijakan Organisasi**

Sehubungan dengan peran pemimpin organisasi yang sangat menentukan dan mempengaruhi kebijakan organisasi termasuk

dalam pembinaan pengawas sekolah. Perhatian dan komitmen pemerintah daerah melalui Dinas Dikpora Kabupaten masih sangat kurang terutama dalam hal peningkatan mutu dan pengembangan pengawas sekolah maupun dukungan terhadap kebutuhan penunjang kerja pengawas. Indikasi dari hal ini yakni minimnya realisasi program-program pembinaan untuk pengawas serta kurang diakomodirnya usul, saran, rekomendasi serta kurangnya dukungan terhadap pemenuhan kebutuhan kerja pengawas selama ini oleh unsur pimpinan di Dinas Dikpora Kabupaten Lombok Tengah.

Komitmen dan perhatian yang masih sangat kurang terhadap program pembinaan pengawas oleh Dinas Dikpora juga ditunjukkan oleh minimnya agenda Dinas yang secara khusus membahas tentang program pembinaan. Masih rendahnya perhatian dan komitmen terhadap pembinaan pengawas juga terlihat dari komitmen lembaga pembina lainnya, pihak BKD melakukan tugas pembinaan hanya pada awal masa jabatan pengawas sekolah sesuai dengan kebijakan dan anggaran yang ditetapkan daerah dan setelah pengawas menjabat pihak BKD tidak melakukan pembinaan-pembinaan lainnya bagi jabatan fungsional pengawas. Begitupun halnya dengan lembaga pembina tingkat provinsi seperti LPMP dan Dikpora Provinsi dimana pejabat atau pimpinan tidak mempunyai kewenangan secara mandiri membuat dan memutuskan suatu program kecuali atas kebijakan dan komando dari pusat. Pimpinan LPMP tidak membuat kebijakan karena LPMP adalah lembaga wakil pusat yang ada didaerah sehingga kebijakan dan program pembinaan sangat tergantung program dan kebijakan LPMP pusat.

#### **Manajemen Pembinaan dan SDM Pembina**

Sistem dan pelaksanaan pembinaan pengawas selama ini tidak dikelola dengan perencanaan dan pengelolaan yang baik sehingga mengakibatkan out put pembinaan tidak efektif mencapai tujuan yang diharapkan. Pola pembinaan pengawas dengan pendekatan birokratis terbukti mengakibatkan SDM daya



pembina menjadi tidak kreatif dan tidak berani mengambil inisiatif, tak punya keberanian untuk mengambil prakarsa dan kecenderungan menerima perintah dan arahan.

Fakta tentang minimnya perhatian dan komitmen terhadap pembinaan pengawas oleh sekolah ini tanpa ada solusi, pembahasan dalam forum untuk duduk bersama yang khusus membahas masalah program pembinaan pengawas dan masalahnya jarang dilakukan dan terkesan jalan sendiri. Salah satu hal yang menjadi penyebab dan yang harus dibenahi adalah masalah koordinasi antar pejabat dan institusi pembina yang kurang padu, padahal koordinasi penting dilakukan dalam upaya pembinaan agar pembinaan pengawas sekolah di Kabupaten Lombok Tengah dapat berjalan dengan efektif.

#### **Alokasi Anggaran**

Pelaksanaan pembinaan pengawas sekolah di Kabupaten Lombok Tengah berjalan dalam kondisi minim anggaran dan dukungan material yang sangat kurang. Anggaran dan pos-pos anggaran mengikuti apa yang telah atur dalam APBD dan Dinas menyesuaikan dengan pendekatan skala prioritas dan anggaran untuk seluruh pembiayaan pengawas sekolah termasuk biaya operasional, ATK dan kebutuhan lainnya dianggarkan sangat minim dan sangat tidak memadai untuk pemenuhan kebutuhan pengawas SMA di Kabupaten Lombok Tengah. Atas dasar kondisi faktual tersebut, koordinator pengawas sekolah SMA mengkoordinir para pengawas untuk menggalang dana untuk keperluan operasional kerja pengawas melalui iuran setiap bulan demi kelancara kegiatan-kegiatan dan pemenuhan kebutuhan pengawas.

Selama peneliti melakukan observasi dan pengamatan sepanjang berlangsungnya penelitian dan interaksi dengan berbagai pihak menemukan beberapa fakta tentang minimnya perhatian dan anggaran untuk pemenuhan kebutuhan pengawas. Fakta-fakta tersebut terlihat dari keberadaan ruang pengawas sekolah yang masih ada dalam satu ruang dengan pengawas SMP yang jumlahnya jauh lebih banyak dari pengawas SMA dan SMK

dengan fasilitas yang juga kurang memadai, disamping itu Dinas Dikpora tidak menempatkan pegawai untuk melayani kebutuhan operasional administrasi pengawas dalam menjalankan tugas sehingga pengawas yang mengangkat pegawai dan menggaji dari hasil iuran bulanan para pengawas, selain itu pengawas juga tidak diberikan fasilitas pendukung aktifitas kerja pengawas yang secara normatif seharusnya disediakan oleh Dinas Dikpora Kabupaten Lombok Tengah sebagai institusi tempat pengawas sekolah bertugas.

#### **SIMPULAN**

Penyelenggaraan pembinaan pengawas sekolah SMA di Kabupaten Lombok Tengah belum efektif karena tidak sesuai dengan teori, regulasi, maupun standar mutu dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi maupun tindaklanjut. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pembinaan pengawas sekolah di Kabupaten Lombok Tengah adalah perhatian dan komitmen pemerintah daerah melalui Dinas Dikpora Kabupaten masih sangat kurang terutama dalam hal peningkatan mutu dan pengembangan pengawas sekolah maupun dukungan terhadap kebutuhan penunjang kerja pengawas, serta persoalan-persoalan lain yang juga turut menentukan meliputi manajemen pembinaan dan sumber daya manusia pembina yang juga harus ditingkatkan, serta alokasi anggaran untuk pembinaan yang masih belum memadai.

Pelaksanaan pembinaan pengawas sekolah sebaiknya berbasis pada kebutuhan pengawas, sehingga program pembinaan bisa menjadi solusi terhadap masalah-masalah yang dimiliki pengawas dalam kaitannya dengan kompetensi dan profesionalisme serta pengorganisasian program pembinaan pengawas sebaiknya dilakukan dengan koordinasi dan kerjasama yang sinergi antar lembaga pembina baik provinsi maupun kabupaten agar program pembinaan tepat sasaran untuk peningkatan mutu pendidikan. Perlu diperhatikan oleh Dinas Dikpora Kabupaten agar mengembangkan manajemen partisipatif dalam penyusunan

maupun pelaksanaan program pembinaan agar melibatkan serta mengakomodir usul, saran, masukan maupun rekomendasi yang disampaikan sebagai bentuk apresiasi dan penghargaan terhadap pengawas sekolah dan yang juga sangat penting diperhatikan adalah dalam penyusunan anggaran untuk pengawas sekolah, alangkah baiknya memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan pengawas secara objektif dan proporsional sehingga anggaran untuk pembinaan maupun pembiayaan kebutuhan pengawas lebih memadai sehingga pengawas dapat bekerja lebih baik tanpa terkendala masalah biaya

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Creswell, J.W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset : Memilih Di Antara Lima*
- Unal, A. 2010. *Analysis of perception on supervisors in primary education*. Selcuk University. Diperoleh dari <http://www.sciencedirect.com> *issn=1877-7881*.
- Pendekatan*. Alih Bahasa : Ahmad Lintang Lazuardi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Flippo, E.B. 1993. *Manajemen Personalia*. Alih Bahasa :Moh.Masud Jakarta: Erlangga.
- Miles, M.B & Huberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis : A Sourcebook of New Methods*. London. Sage Publications.
- Rivai, V. & Murni, S. 2012. *Education & Management Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sahertian, P.A. 2010. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Samsudi. 2009. *Disain Penelitian Pendidikan*. Semarang: Unnes Press.
- Spencer, L.M & Spencer, S.M. 1993. *Competence At Work*. Canada: Wiley & Son.