J-KIP (Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan) Vol. 3, No. 3, Oktober 2022, pp. 798-808
e-ISSN 2722-6069

# STUDI TENTANG PELAKSANAAN TUGAS PENGAWAS SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH

**Ika Risti Widiastuti[1], Hendrix Herlansyah[2], Ardi Hardiansyah[3], Lilis Kholisoh Nuryani[4], Asep Saepul Hidayat[5]**
[1,2,3,4,5] Universitas Galuh Jl. Marthadinata No.150. Ciamis, Jawa Barat, Indonesia
Email Koresponden: asepsaepulhidayat@unigal.ac.id

***ABSTRACT***

*The role of the school supervisor holds significant potential in both academic and managerial domains. Various issues arise from the ineffective execution of school supervisors' duties, a situation that underscores the importance of this study. Employing a descriptive method, a qualitative approach, and a case study design focused on supervisor performance in public junior high schools (SMP Negeri) in Garut Regency, this research draws the following conclusions: 1) Specific policies regarding the management of school supervisor performance are derived from applicable macro and micro policies; 2) Strategies for executing supervisory duties involve a sophisticated strategic selection process, leading to operational, empowerment-oriented, and correlational strategies; 3) The performance of supervisors in fulfilling their roles; 4) Obstacles still faced by supervisors in carrying out their duties include: a) unclear supervisory work mechanisms; b) work systems that lack synchronization with relevant work units; c) a lack of appropriate follow-up by superiors regarding supervisors' work outcomes; and d) a development model to enhance supervisor performance effectiveness, aligned with the roles, functions, conditions, and needs of the supervisory process, specifically within public junior high schools in Garut Regency.*

***Keywords****: School Supervisor, School Quality, Educational Supervision*

**ABSTRAK**

Peran pengawas sekolah merupakan peran yang sangat potensial, baik dalam bidang akademik ataupun manajerial. Berbagai permasalahan muncul sebagai akibat dari ketidakefektivitas proses pelaksanaan tugas pengawas sekolah, hal tersebut merupakan latar belakang dari pentingnya kajian penelitian ini. Melalui metode deskriptif, pendekatan kualitatif dan teknik studi kasus, pada kinerja pengawas di SMP Negeri di Kabupaten Garut, maka penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut : 1) Kebijakan khusus berkenaan dengan pengelolaan kinerja pengawas sekolah, bersumber pada kebijakan makro, kebijakan mikro yang berlaku; 2) Strategi pelaksanaan tugas pengawas sekolah dalam pelaksanaan tugas layaknya melalui proses pemilihan strategik yang lebih berkembang yang mengarah kepada strategik operasional, strategik pemberdayaan dan strategik korelasional; 3) Kinerja pengawas dalam mengimplemen-tasikan perannya sebagai pengawas sekolah,; 4) Hambatan-hambatan yang masih dihadapi pengawas dalam pelaksanaan tugasnya diantaranya adalah : a) ketidakjelasan mekanisme kerja pengawasan; b) terdapat sistem kerja yang tidak sinkron dengan unit kerja; c) perhatian dari pihak atasan terhadap hasil kerja pengawas belum dapat ditindaklanjut sebagaimana mestinya; dan d) Model pengembangan peningkatan efektivitas kinerja pengawas sesuai dengan peran, fungsi, kondisi dan kebutuhan proses pengawasan khususnya di SMP Negeri di Kabupaten Garut.

**Kata Kunci:** Pengawas Sekola, Mutu Sekolah, Supervisi Pendidikan

Cara sitasi: Widiastuti, I. R., Herlansyah, H., Hardiansyah, A., Nuryani, L. K., & Hidayat, A. S. (2022). Studi Tentang Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah. *J-KIP (Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan)*, 3 (3), 798-808.

## PENDAHULUAN

Berdasarkan hasil wawancara peneliti sebelum melakukan penelitian ini dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Garut, dalam rangka menyelesaikan berbagai permasalahan dan mengantisipasi semakin merosotnya Indek Pembangunan Manusia (IPM) di Kabupaten Garut dan berdasarkan Program Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Garut, dimana sasaran-sasaran pembangunan bidang pendidikan yang akan diwujudkan di Kabupaten Garut meliputi : 1) Peningkatan Angka Partisipasi Pendidikan (APK); 2) Program pemerataan dan pemenuhan kebutuhan tenaga kependidikan; 3) Meningkatkan daya tampung fasilitas pendidikan; 4) Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan; 5) Penuntasan program akselerasi wajib belajar 9 tahun; 6) Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM)) di lingkungan Dinas Pendidikan; 7) Peningkatan mutu pelayanan dan pengawasan penyelenggaraan pendidikan; dan 8) Pembinaan sumber daya manusia pendidikan dan kependidikan dilingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Garut; 9) Penataan keorganisasian dilingkungan instansi Dinas Pendidikan Kabupaten Garut; serta 10) Efektifitas Sistem Informasi Manajemen (SIM) di setiap jajaran instansi Dinas Pendidikan Kabupaten Garut. Dengan 10 (sepuluh) langkah program Dinas Pendidikan Kabupaten Garut, maka diharapkan dapat menyelesaikan berbagai permasalahan yang masih dirasakan sebagai hambatan khususnya dilingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Garut.

Kesepuluh program kerja garapan pokok dinas pendidikan Kabupaten Garut tersebut di atas, akan bertumpu pada efektivitas manajemen pendidikan. Dan salah satu aspek manajemen yang sering terambaikan diantaranya adalah peran dan fungsi pengawasan, baik pengawasan bidang akademik ataupun pengawasan bidang manajerial. Untuk kedua garapan pengawasan tersebut, maka tenaga pengawas sekolah memegang peran yang sangat potensial dalam rangka melakukan pembinaan dan kontrol yang optimal. Tetapi pengawas bukan hanya sekadar kontrol atau melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari sebagai kontrol terhadap pelaksanaan dan implementasi berbagai kebijakan pemerintah tentang pendidikan. Pengawasan dalam pendidikan mengandung pengertian yang luas. Kegiatan pengawasan mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi proses pendidikan yang efektif.

Tujuan pengawasan adalah perbaikan dan perkembangan serta peningkan mutu proses pembelajaran, ini berarti bahwa tujuan pengawasan tidak hanya untuk memperbaiki mutu pembelajaran, tetapi juga membina proses penyelenggaraan pendidikan pada tataran manajemen termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar-mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan tenaga pendidik, pemberian bimbingan dan pembinaan daiam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan sebagainya. Sebagaimana hasil pengamatan, tentang fungsi pembinaan, dimana pengawas sekolah belum melakukan optimalisasi dari perannya yang diantaranya sebagai berikut :

a. Mengamati dengan sunguh-sungguh pelaksanaan tugas kepala sekolah, seluruh staf sekolah diketahui dengan jelas tugas yang dilaksanakan itu sesuai dengan rencana.
b. Memantau perkembangan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang menjadi tanggung jawab dan wewenangannya, termasuk belajar siswa pada sekolah yang bersangkutan.
c. Mengawasi pelaksanaan administrasi sekolah secara keseluruhan yang di dalamnya terdapat administrasi personil, administrasi materil, administrasi kurikulum , dan sebagainya.

Ketiga permasaahan tersebut di atas, didukung oleh adanya beberapa permasalahan dalam sistem pendidikan yang ditemukan di wilayah kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Garut, terutama yang berkenaan dengan kinerja pengawas sekolah, seperti yang disampaikan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Garut, pada tanggal 23 Nopember 2010 pada kegiatan Rapat Koordinasi di AULA Dinas Pendidikan Kabupaten Garut, Jl. Pembangunan 179 Garut, seperti pada tabel di bawa ini :

**Tabel 1. Hasil Penilaian Kinerja Tenaga Fungsional Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Garut**

| No | Subjek Masalah | Permasalahan Utama Yang Harus Ditingkatkan | Solusi yang Akan di Kerjakan |
|---|---|---|---|
| 1 | Kinerja Pengawas | 1. Peningkatan kompetensi, Motivasi dan Kreativitas<br>2. Peningkatan Dedikasi dan Loyalitas<br>3. Peningkatan kedisiplinan dan tatanan serta mekanisme pelaksanaan tugas pengawas | 1. DIKLAT kepengawasan<br>2. Penilaian kinerja pegawai<br>3. Kebijakan khusus tentang tatanan kinerja pengawas<br>4. Efektivitas KKPS |
| 2 | Kinerja Kepala Sekolah | 1. Hardskill and Softskill leader<br>2. Hardskill and Softskill Manager<br>3. Penanaman Jiwa Inovatif, Kreatif dan Motivatif.<br>4. Peningkatan kompetensi supervisi dan kewirausahaan | 1. DIKLAT *School Leader*<br>2. Diklat Manajemen sekolah<br>3. Tatanana dan kebija kan kinerja kepala sekolah<br>4. Efektivitas KKKS |
| 3 | Kinerja Guru | 1. Peningkatan kemampuan akademik tenaga pendidikan<br>2. Peningkatan kemampuan manajemen pembelajaran<br>3. Peningkatan kualifikasi dan kelayakan sebagai tenaga pendidik.<br>4. Peningkatan kedisplinan, dedikasi dan loyalitas. | 1. DIKLAT pelaksanaan tugas tenaga pendidik<br>2. Efektivitas supervisi akademik oleh kepala dan pengawas sekolah<br>3. Efektivitas MGMP dan KKG |
| 4 | Kinerja Staf Administrasi | 1. Peningkatan kemampuan administratif yang profesional<br>2. Peningkatan kualifikasi, kelayakan dan tatanan sistem kerja administrasi<br>3. Peningkatan kedisiplinan, dedikasi dan loyalitas.<br>4. Peningkatan kemampuan layanan administrasi dengan menerapkan SIM yang optimal. | 1. DIKLAT profesional tenaga kependidikan<br>2. Peningkatan kualifikasi pegawai.<br>3. Kebijakan khusus untuk peningkatan kedisiplinan kerja staf administrasi<br>4. Efektivitas pelaksanaan pembinaan berkelanjutan |

Sumber : Dinas Pendidikan Kab. Garut, 2011

Sesuai dengan rumusan di atas, maka kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan khususnya dalam rangka peningkatan efektivitas pelaksanaan pengawasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Membangkitkan dan merangsang motivasi kerja pengawas sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya;
b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi ke lancaran jalannya proses pelaksanaan tugas;
c. Adanya kebijakaan khusus berkenaan dengan tatanan kinerja pengawasan sekolah;
d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis antara pengawas, kepala sekolah, guru dan peserta didik serta stakeholder lainnya;
e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan tenaga pengawas sekolah, melalui kegiatan-kegiatan *workshop*, seminar, *inservice-training*, atau *up-grading*.

Mutu adalah suatu kondisi yang harus dicapai oleh semua pihak dalam segala bentuk pekerjaan tertentu, dengan nilai kadar mutu tergantung kepada padangan orang untuk mengukur nilai mutu itu. Seperti dinyatakan di atas, sifat dari keadaan suatu bentuk mutu sifatnya tidak tetap tetapi rentan dari perubahan keadaan, karena sifat mutu akan selalu dipengaruhi oleh lingkungan. Pengawasan terhadap mutu dalam pendidikan memang menyangkut input, proses dan output, akan tetapi sebenarnya perlu ditelaah kembali dari segi raw input, bahwa sebenarnya mereka yang menjadi pengawas penting dalam pengawasan mutu, yaitu dengan beranjak dari *Basic Minimum Competencies* yang terukur yang mengembangkan tingkat pencapaian seorang anak dalam proses kegiatan belajarnya

Terdapat beberapa aspek yang dianggap sangat potensial, dalam memepengaruhi mutu pelaksanaan tugas seorang pengawas, terutama dari aspek internal, yang diantaranya adalah kuaifikasi, kompetensi dan motivasi kerja, sedangkan dukungan aspek eksternal diantaranya adalah konpensasi baik berupa materil atau pun non material. Kompetensi (*competency*) adalah kemampuan atau kecakapan. Padanan kata yang berasal dari bahasa Inggris ini cukup banyak dan yang relevan dengan pembahasan ini ialah kata *proficiency* dan *ability* yang memiliki kurang lebih sama yaitu kemampuan. Hanya *propiciency* lebih sering digunakan orang untuk menyatakan kemampuan berperingkat tinggi.

Pengawas profesional adalah pengawas yang memiliki keahlian, tanggung jawab, dan rasa kesejawatan yang didukung oleh etika profesi yang kuat (Surya, 2003:94). Untuk itu pengawas hendaknya memiliki kualifikasi, kompetensi intelektual, sosial, spiritual, pribadi, moral dan profesional. Istilah profesional aslinya adalah kata sifat dari kata profession (pekerjaan) yang berarti sangat mampu melakukan pekerjaan. Sebagai kata benda, profesional kurang lebih berarti orang yang melaksanakan sebuah profesi dengan mengggunakan profesiensi sebagai mata pencaharian.

Pandangan ideal mengenai profesionalisme pengawas direfleksikan dalam citra pengawas masa depan yaitu pengawas : (1) sadar dan tanggap akan perubahan jaman; (2) bermutu profesional; (3) rasional, demokratis dan berwawasan nasional; (4) bermoral tinggi, beriman. Pengawas profesional adalah pengawas yang memiliki keahlian, tanggung jawab, dan rasa kesejawatan yang didukung oleh etika profesi yang kuat. Untuk itu hendaknya para pengawas yang telah memiliki kualifikasi kompetensi yang memadai, yang meliputi kompetensi intelektual, sosial, spiritual, pribadi, moral dan profesional. Unjuk kerja profesional pengawas, pada dasarnya merupakan perwujudan profesionalitas para pengawas yang secara sadar dan terarah untuk melaksanakan pendidikan di sekolah maupun di luar sekolah. Unjuk kerja secara profesional mencakup berbagai dimensi secara terpadu, yaitu: filosofi, konseptual, dan operasional.

Berdasarkan paparan tersebut, jelas bahwa kompetensi dan kualifikasi pengawas merupakan suatu bentuk kebutuhan, yang nantinya akan menghasilkan produktivitas guru yang berkualitas. Terlebih dengan peran dari Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) yang menuntut adanya system kerjasa, komunikasi, dan kerj sama serta kemitraan dalam pelaksanaan tugasnya, sangatlah dibutuhkan. Yang pada akhirnya harus menghasilkan Produktivitas guru dan sekolah menunjukan hasil dari prestasi dan kinerja guru, dan produktivitas pengawas dapat dilihat dari faktor determinatifnya, yang diantaranya adalah : *knowledge, Skills, Abilities, Attitudes dan Behaviors* yang tinggi. Dengan ukuran yang lain dapat pula disederhanakan dimana produktivitas kerja pengawas dapat dilihat dari : kemampuan untuk bekerja sebaik mungkin, motivasi kerja yang tinggi, kesempatan untuk berkarya dan berkreasi, serta keselarasan proses kerja dengan sasaran dan tujuan.

Permasalahan mendasar yang bertalian dengan upaya mewujudkan agar peningkatkan pengelolaan sekolah salah satunya adalah bagaimana pihak dinas memberdayakan kinerja pengawas sekolah, sehingga mampu memberikan dukungan terhadap peningkatan mutu sekolah. Berdasarkan paparan latar permasalahan tersebut di atas, maka pokok permasalahan penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini di antaranya adalah :

a. Dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah, dibutuhkan adanya tatanan dan kebijakan khusus yang keluarkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Garut yang secara langsung berkaitan dengan pengelolaan kinerja pengawas sekolah.
b. Dalam rangka meningkatkan kinerja pengawas, diperlukan strategi khusus yang dilakukan kepala dinas pendidikan dalam hal : 1) strategi pengelolaan kinerja pengawas sekolah, b) strategi pembinaan tenaga pengawas sekolah, c) efektivitas pengorganisasian kinerja pengawas sekolah dalam upaya meningkatkan keteraturan kinerja pengawas sekolah.
c. Dalam meningkatkan kinerja pengawas sekolah, diperlukan efektivitas peran profesional pengawasan sekolah agar mampu meningkatkan kinerja sekolah.

d. Untuk bahan peningkatan efektivitas kinerja pengawas, dibutuhkan analisis khusus berkenaan dengan berbagai hambatan-hambatan yang masih dihadapi oleh pihak pengawas sekolah dalam pelaksanaan tugasnya.
e. Untuk pengembangan kinerja pengawas, dibutuhkan model pengembangan kinerja pengawas dari kondisi yang ada menuju pada kondisi yang diharapkan sesuai dengan tuntutan profesionalisme kinerja dan peran pengawas sekolah dalam melakukan pembinaan pengelolaan sekolah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Deskripsi eksploratif dengan pendekatan kualitatif atau studi kasus. Penggunaan metode dan pendekatan ini berawal dari tujuan pokok penelitian, yaitu untuk mendeskripsikan dan menganalisis data dan informasi sesuai dengan kebutuhan sebenarnya. Penelitian deskriptif dirancang untuk memperoleh gambaran tentang status gejala pada saat penelitian dilakukan. Hal ini dipertegas oleh Moleong (2000:7), bahwa penelitian dengan menggunakan analisis dan eksploratif lebih mementingkan proses dari pada hasil, memeriksa keabsahan data dan hasil penelitian disepakati oleh kedua belah pihak yaitu peneliti dan subjek penelitian. Bondan dan Biklen (1928 : 3) mengemukakan bahwa peneliti kualitatif akan menaruh perhatian untuk memahami perilaku, pandangan, persepsi, berdasarkan pandangan subyek yang diteliti.

Prosedur penelitian ini dilakukan secara bertahap. Pertama, tahap persiapan dengan kegiatan-kegiatan: (a) membuat proposal penelitian; (b) seminar proposal penelitian; (c) perbaikan proposal penelitian; (d) menyusun instrumen penelitian; (e) perbaikan instrumen penelitian; dan (f ) menyelesaikan surat ijin penelitian. Kedua, tahap pelaksanaan yang meliputi kegiatan pengumpulan data, dilakukan di lembaga pendidikan yang menjadi subjek penelitian. Ketiga, tahap pengelolaan data. Setelah data terkumpul dilanjutkan dengan menganalisis data dengan pendekatan kualitatif. Keempat, tahap pembahasan hasil penelitian dan kesimpulan. Kelima, tahap penyusunan laporan. Desain penelitian merupakan rancangan bagaimana penelitian tersebut dilaksanakan. Adapun desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain studi kasus. Menurut Nasution (1998 : 33-34), menyatakan bahwa : “terdapat tahapan-tahapan dalam persiapan penelitian yaitu : (a) tahap orientasi, (b) tahap explorasi, (c) tahap member check, (pengecekan)”.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Pengawas Sekolah adalah salah satu unsur yang berperan aktif dalam Lembaga pendidikan. Peran Pengawas Sekolah sebagai supervisor sangat mendukung, karena tanpa adanya pengawas yang ahli professional maka tidak mungkin juga sebuah sekolah akan berjalan baik dan bermutu.Mutu pendidikan tak hanya berbicata soal hasil, tetapi juga proses dari pendidikan itu sendiri. Pendidikan yang bermutu apabila proses belajar mengajar berjalan dengan baik dan lancer. Begitu juga dengan hasil yang didapat dapat memuaskan. Proses belajar mengajar dapat berjalan lancer bila guru dan siswa bisa berkomunikasi dengan baik, lingkungan belajar yang nyaman, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang dapat mendukung dan menunjang proses belajar mengajar.

Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan manajemen yang memusatkan perhatian pada peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu, komponen yang terkait dengan pendidikan di sekolah, di antaranya: (1) Siswa, yaitu kesiapan dan motivasi belajarnya, (2) Guru, yaitu kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan sosial), (3) Kurikulum, yaitu relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajaran, dan (4) Masyarakat (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi), yaitu partisipasinya dalam pengembangan program pendidikan.

Mutu Pendidikan bila dilihat dari hasil mengacu pada prestasi yang diperoleh siswa maupun sekolah dalam kurun waktu tertentu. Selain itu kemampuan sekolah menghasilkan lulusan yang

terbaik juga menunjukan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Permasalahan mutu pendidikan yang rendah tentu ada sebabnya, diantaranya kurangnya prestasi sekolahyang dihasilkan dari proses atau prilaku sekolah yang kurangnya profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya mengajar di sekolah. Oleh sebab itu memberi dampak terhadap mutu pendidikan. Kurangnya prestasi sekolah dalam factor intern yaitu factor yang timbul dalam diri individu itu sendiri, seperti kecerdasan dan intelegensi, bakat, minat dan motivasi.

Selain prestasi sekolah profesionalisme guru juga diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Peran Pengawas Sekolah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, dalam hal ini meningkatkan mutu pendidikan di sekolah Dasar Inpres kolongan Atas kecamatan Sonder kabupaten Minahasa. Dari hasil observasi pengawas Sekolah, guru dalam pelaksanaanya tugasnya di sekolah belum berjalan dengan baik, dikarenakan masih mengalami kendala-kendala dalam pelaksanaanya seperti tugas pokok dalam Menyusun perangkat pembelajaran. Namun Supervisor (Pengawas Sekolah) Sangat mendukung, karena tanpa Pengawas yang ahli (professional) maka tidak mungkin juga sekolah akan berjalan dengan baik dan bermutu.

Kebijakan khusus berkenaan dengan pengelolaan kinerja pengawas sekolah, yang dilakukan oleh pihak dinas pendidikan, bersumber pada tiga kebijakan, yakni : kebijakan makro yang dikeluarkan oleh pihak pemerintah melalui beberapa peraturan pemerintah, kebijakan meso melalui surat keputusan kepala dinas pendidikan Kabupaten Garut, dan Kebijakan internal melalui kesepakatan yang Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) yang diketahui dan disyahkan oleh kepala dinas pendidikan. Landasan Regulasi Pengelolaan Kinerja Pengawas Sekolah : Kepdirjen GTK No 5539/B.B1/HK.03.01/2024, Surat Dirjen OTDA Kementerian Dalam Negeri No. 100.2.2.6/8334/OTDA, Surat Edaran Bersama Kemendikdasmen dan Kepala BKN, dan Keputusan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 271/O/2025 Tentang Pedoman Pengelolaan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pengelolaan kinerja merupakan amanat dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional, yang menegaskan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menerapkan pengelolaan kinerja. Untuk memfasilitasi pengawas sekolah dalam mencapai tujuan tersebut, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan telah mengembangkan fitur pengelolaan kinerja, yang terintegrasi dengan aplikasi kinerja yang dikelola oleh badan yang menyelenggarakan urusan kepegawaian negara. Kepdirjen GTK Nomor 4242/B.B1/HK.03.01/2024 Tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Kinerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah disusun sebagai acuan bagi Pejabat Penilai Kinerja dalam mengelola kinerja guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah. Petunjuk teknis ini sejalan dengan arah kebijakan transformasi pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, sesuai dengan peran dan tugas masing-masing pihak

Tugas pokok dan fungsi pengawas dalam pengawasan manajerial. Kegiatan supervisi manajerial meiputi pembinaan dan pemantauan pelaksanaan manajemen sekolah merupakan kegiatan dimana terjadi interaksi langsung antara pengawas satuan pendidikan dengan kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya. Kegiatan ini dilaksanakan di sekolah binaan. Pelaksanaan pembinaan dengan menggunakan format dan instrumen yang ditentukan oleh dinas pendidikan di kabupaten/kota bersangkutan. Berdasarkan di atas, maka tugas pengawas mencakup : pengawasan (inspecting), menasehati (advising), memantau (monitoring), mengkoordinir (coordinating).

Strategi pelaksanaan tugas pengawas sekolah dalam pelaksanaan tugas dan perannya sebagai pengawas sekolah, sebagaian besar pengawas sekolah masih bersifat tradisional dan kondisional, dengan cara mengacu kepada kebijakan-kebijkan yang mengikat, belum melakukan proses pemilihan strategik yang lebih berkembang yang mengarah kepada strategik operasional, strategik pemberdayaan dan strategik korelasional.

Peran strategis pengawas sekolah tampak dalam pelaksanaan supervisi akademik. Pengawas sekolah membantu guru merancang pembelajaran, memilih strategi yang sesuai, menggunakan asesmen secara tepat, dan mengevaluasi hasil belajar peserta didik. Supervisi akademik yang terarah dapat memperkuat kapasitas guru dalam mengelola proses belajar. Kualitas pembelajaran akan meningkat ketika guru memperoleh pendampingan profesional yang sesuai dengan kebutuhan kelas dan karakter peserta didik.

Kinerja pengawas dalam mengimplementasikan perannya sebagai pengawas sekolah, berdasarkan persepsi kepala sekolah sebagai salah satu sasaran utama pembinaan pengawas sekolah, dikategorikan cukup baik. Hambatan-hambatan yang masih dihadapi pengawas dalam pelaksanaan tugasnya diantaranya adalah : 1) ketidakjelasan mekanisme kerja pengawasan; 2) terdapat sistem kerja yang tidak sinkron dengan unit kerja yang lain; 3) perhatian dari pihak atasan terhadap hasil kerja pengawas belum dapat ditindaklanjut sebagaimana mestinya.

Penyusunan program supervisi difokuskan pada pembinaan kepala sekolah dan guru, pemantauan delapan standar nasional pendidikan, dan penilaian kinerja kepala sekolah dan guru. Untuk menjalankan tugas pokoknya, pengawas sekolah melaksanakan fungsi supervisi, yaitu supervisi manajerial dan supervisi akademik. Dimana pengertian supervisi akademik adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di sekolah. Sedangkan pengertian supervisi manajerial atau pengawasan manajerial merupakan fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektifitas sekolah yang mencangkup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya tenaga pendidik, dan kependidikan

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas sekolah berperan sebagai fasilisator, asesor, informan, dan evaluator. Sebagai fasilisator, pengawas sekolah menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendukung proses perencanaan, koordinasi, dan pengembangan tata kelola sekolah. Sebagai asesor, pengawas sekolah melakukan identifikasi dan analisis terhadap aspek kekuatan dan kelemahan sekolah. Sebagai informan, pengawas sekolah memberikan berbagai informasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan kualitas sekolah. Sementara sebagai evaluator, pengawas sekolah memberikan penilaian terhadap berbagai aspek yang mempengaruhi kualitas manajerial sekolah.

Berpijak pada Permen PAN dan RB no. 21 Tahun 2010 pasal 5, tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan delapan standar nasional pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus. Rincian tugas pokok di atas sesuai dengan jabatan pengawas sekolah adalah sebagai berikut: 1. Menyusun program pengawasan. 2. Melaksanakan pembinaan guru. 3. Memantau pelaksanaan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar penilaian. 4. Melaksanakan penilaian kinerja guru. 5. Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada sekolah binaan. 6. Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/ MGMP/ MGP dan sejenisnya. 7. Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru. 8. Mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru

Model pengembangan peningkatan efektivitas kinerja pengawas sesuai dengan peran, fungsi, kondisi dan kebutuhan proses pengawasan khususnya di lingkungan dinas pendiidkan Kabupaten Garut. Harus lebih menekankan pada identifikasi aspek manajemen pengelolaan pengawas sekolah oleh pihak manajer puncaknya, yakni berkaitan dengan pemberdayaan, efektivitas proses, dan penguatan pada aspek strategi dan umpan balik dari proses situ sendiri. Tahapan dalam pengelolaan kinerja Pengawas Sekolah meliputi Pemutakhiran Data Pengawas Sekolah, Plotting Tim Kinerja, Perencanaan Kinerja, Pelaksanaan Kinerja, dan Penilaian Kinerja. Dengan mengikuti setiap

tahapan ini secara berkesinambungan, para pengguna diharapkan dapat mengoptimalkan perannya dalam mendukung Pengelolaan Kinerja Pengawas Sekolah.

**Pembahasan**

Sarwoto (2010:94) menyatakan bahwa: "Pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau hasil yang dikehendaki. Lebih lanjut mengenai pengertian pengawasan, penulis akan menyajikan beberapa pendapat para ahli dalam penyelenggaraan proses pengawasan, Schermerhorn (dalam Sule dan Saefullah, 2005:317), mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.

Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas dalam Pengawasan Manajerial Kegiatan supervisi manajerial meiputi pembinaan dan pemantauan pelaksanaan manajemen sekolah merupakan kegiatan dimana terjadi interaksi langsung antara pengawas satuan pendidikan dengan kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya. Kegiatan ini dilaksanakan di sekolah binaan. Pelaksanaan pembinaan dengan menggunakan format dan instrumen yang ditentukan oleh dinas pendidikan di kabupaten/kota bersangkutan. Berdasarkan di atas, maka tugas pengawas mencakup : pengawasan (*inspecting*), menasehati (*advising*), memantau (*monitoring*), mengkoordinir (*coordinating*). (Ofsted, 2003). Tujuan supervisi manajerial adalah untuk membantu pengelola sekolah dan staf sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah secara efektif dan efisien. Salah satu fokus penting lainnya agar sekolah terakreditasi dengan baik dan dapat memenuhi standar nasional pendidikan.

Dalam buku kerja pengawas sekolah (2011) disebutkan bahwa pengawas sekolah yang profesional harus memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik yang harus dimiliki pengawas sekolah yaitu: 1. Menampilkan kemampuan pengawas dalam bentuk kinerja. 2. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme. 3. Melaksanakan tugas kepengawasan secara efektif dan efisien. 4. Memberikan layanan prima untuk semua pemangku kepentingan. 5. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan. 6. Mengembangkan metode dan strategi kerja kepengawasan terus menerus. 7. Memiliki kapasitas untuk bekerja secara mandiri. 8. Memiliki tanggung jawab profesi. 9. Mematuhi kode etik profesi pengawas. 10. Memiliki komitmen dan menjadi anggota organisasi profesi kepengawasan sekolah.

Pengawasan kepala sekolah merupakan salah satu aspek penting dalam dunia pendidikan yang tidak bisa dipandang sebelah mata. Dalam konteks ini, pengelolaan pengawasan tidak hanya sekadar tanggung jawab administratif, tetapi juga mencakup pengembangan profesionalisme, peningkatan mutu pendidikan, serta pembinaan hubungan yang baik antara pihak sekolah, guru, dan siswa. Melalui pengelolaan pengawasan yang efektif, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung perkembangan akademik siswa.

Manajemen kebijakan pengawas sekolah merupakan bagian integral dari sistem pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sujana (2011:7) Pengawas adalah pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan pengwas sekolah, Sedangkan kepengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, mengevaluasi hasil pelaksanaan program dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Pengawas sekolah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan pengawas sekolah (PP 74 tahun 2008). Tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan standar nasional pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas pengawasan di daerah khusus.

Berdasarkan data berikut, perkembangan pendidikan Indonesia masih tertinggal bila dibandingkan dengan negara-negara berkembang lainnya. Menurut laporan UNESCO dalam

*Education For All Global Monitoring Report* (EFA-GMR), Indeks Pembangunan Pendidikan Untuk Semua atau *The Education for All Development Index* (EDI) Indonesia tahun 2014 berada pada peringkat 57 dari 115 negara. Sedangkan berdasar-kan hasil survei yang dilakukan Putera Sampoerna Foundation yang diakses dari http://www. seputar-indonesia. com sebanyak 54% guru di Indonesia masih berkualitas rendah. Selain guru, jumlah anak Indonesia yang tidak melanjutkan sekolah sebanyak 1,5 juta anak Sementara jumlah sekolah yang buruk masih sebesar 13,19%. Kualitas guru di Indonesia masih perlu di tingkatkan. Selain guru, jumlah anak Indonesia yang tidak melanjutkan sekolah sebanyak 1,5 juta anak. Sementara jumlah sekolah yang buruk masih sebesar 13,19%.

Sebagaimana diungkapkan Pidarta (2009), penentuan waktu supervisi sebaiknya fleksibel namun tetap terjadwal, agar guru dapat bersiap tanpa merasa terbebani. Akan tetapi, di lapangan, supervisi akademik lebih banyak dilakukan secara insidental dan difokuskan pada administrasi seperti RPPH dan alat peraga. Sementara pembinaan praktik mengajar langsung, diskusi reflektif, dan penguatan metodologi pembelajaran masih jarang dilakukan. Hasil wawancara dengan guru menunjukkan bahwa supervisi akademik belum menjadi budaya rutin dan hanya dilakukan kepada sebagian guru.

Sehubungan dengan hal itu, dalam lingkungan pendidikan, pelatihan yang berkelanjutan ini diharapkan dapat membantu para pengawas dalam mengenali dan mengelola pembinaan bagi guru binaannya. Selanjutnya, Glickman & Ross Gordon (1995) menyatakan bahwa tugas pengawas atau supervisor dalam membina guru binaannya bertujuan untuk mengefektifkan seluruh unsur pengajaran termasuk dalam aktivitas pendidikan, supervisi bergerak dalam bidang akademik. Dari hasil penelitiannya Satori (1997) menyatakan supervisi berkepentingan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Oleh karena itu, pemberian pelatihan berkelanjutan ini mempunyai signifikansi yang kuat dengan tujuan pendidikan yang berkualitas (Suharsimi, 2004: 24). Merujuk kepada hal itu, bahwa pengawas masih memerlukan pembinaan dengan cara belajar mandiri dan difasilitasi materi untuk pengembangan diri secara terus menerus untuk meningkatkan mutu kinerjanya dan mempertahankan profesionalisme sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan guru yang memerlukan pembinaan dari pengawas yang professional sekaligus dalam menciptakan perbaikan pelayanan guru terhadap peserta didiknya di sekolah.

## KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan yang dapat dikemukakan berdasarkan analisis data yang diperoleh diantaranya sebagai berikut :

1. Ketiga jenis kebijakan yang mengatur mekanisme sistem kerja pengawas, yakni kebijakan makro, kebijakan meso dan kebijakan internal, merupakan hal yang penting, tetapi berdasarkan kondisi yang ada harus lebih ditekankan pada aspek kebijakan meso yang dikeluarkan langsung oleh pihak dinas pendidikan kabupaten. Karena pengawas sekolah lebih cenderung memiliki budaya memposisikan diri pada porsi pegawai.
2. Strategi untuk peningkatan kinerja pengawas, harus lebih ditekankan pada aspek strtaegi opersional dan pemberdayaan dengan menyertakan sistem koordinasi dan pemanfaatan umpan balik.
3. Peningkatan kinerja pengawas lebih menekankan pada aspek : kompetensi, motivasi, kualifikasi, efesiensi kerja, kreativitas dan produktivitas melalui : IHT, Workshop dan pendidikan latihan pelaksanaana tugas.
4. Karena hambatan terbesar berada pada aspek eksternal pengawas, maka untuk menanggulangi berbagai hambatan yang ada sebaiknya pihak pihak dinas pendidikan melakukan beberpa proses perbaikan mekanisme kerja yang lebih strategik sesuai dengan sasaran, target dan tujuan yang akan dicapai.
5. Strategi pengembangan upaya pembinaan kinerja pengawas sekolah untuk meningkatkan mutu kinerja sesuai fungsi dan perannya harus mencakup tiga aspek, yaitu aspek manajemen, aspek strategik dan aspek teknik. Hal ini dapat dilakukan oleh pihak sekolah dengan pengembangan

ketiga aspek tersebut, berdasarkan kemampuan, kondisi dan berbagai hal yang mempengaruhinya.

## DAFTAR PUSTAKA

Aan Komariah, Djam'an Satori, (2011). Metode Penelitian Kualitatif, Alfabeta, Bandung, 2011.

Abin Syamsudin Makmun . (1998). *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan, Pedoman dan Intisari Perkuliahan (Handout).* Pascasarjana UKUP Bandung.

Anwar, Moch. Idochi. (2003). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan,* Bandung : Alfabeta.

Arikunto, Suharsimi. (1997). *Evaluasi Program Pendidikan (Pedoman Teoritis Praktis Bagi Praktisi pendidikan)*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Baldrige Award, Blackbur & Rosen (1993) (2006). *Cumulative And Residual Effects Of Teachers On Future Student Academic Achievement, Research Progress Report* .Knoxville, TN: University of Tennessee Value-Added Research and Assessment Center.

Barlow charach, N., & Hasslen, R. (2001). *Creating a professional development school.* Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation

Burhanudin. (1990). *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Figenbaum, Firth,J & Nevile,R.F.(1997).*Instructional Supervision: A Behaviour System*. Boston:Allyn and Bacon, Inc.

Glickman, C.D., Gordon, S.P., and Ross-Gordon, J.M. 2007. Supervisionand Instructional Leadership A Development Approach. Seventh Edition. Boston: Perason.

Moleong, (2000). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.

Nanang Fattah, (2004). *Landasan Manajemen Pendidikan.* Remaja Rosdakarya. Bandung

Nasution, S. (1995). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif,* Bandung : Tarsito.

Ofsted. (1992a-2001a). *Handbook for the Inspection of Schools*. (successive annual versions). London: Ofsted.

Ofsted. (2003). *Office for Standards in Education. Inspecting School: Handbook for Inspecting Secondary School*. London: OFSTED.

Ofsted. (2005). *Ofsted inspection of teacher education*. London: Office for Standards in Education.

Permadi, Dadi. (1998). *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah (Kiat Memimpin yang Mengembangkan Partisipasi).* Bandung: PT Sarana Panca Karya.

Pidarta, Made. (2009). Supervisi Pendidikan Kontekstual. Jakarta: Rineka Cipta

Robbin, P Stephen. 1995. *Teori Organisasi (Struktur, Desain, dan Aplikasi).* (Alih bahasa Jusuf Udaya) Jakarta : Penerbit Arcan.

Robbin, P Stephen. 1995. *Teori Organisasi (Struktur, Desain, dan Aplikasi).* (Alih bahasa Jusuf Udaya) Jakarta : Penerbit Arcan.

Robbins, Stephen.(2000). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Pearson.

Robins, S.P. (1997). *Management: Concepts and Practices.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Rusyana, A. Tabrani dkk, (2006). *Upaya meningkatkan Budaya Kinerja Guru Sekolah Dasar.* Jakarta : PT Nusantara Lestari Ceria Pratama.

Sahertian, P.A. (2000). *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bineka Cipta.

Sanusi et.all. (1995). *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. Jakarta : Depdikbud IKIP Bandung

Sarwoto. (2010). Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Siagian, Sondang P. (2003). *Fungsi-fungsi Manajerial.* Jakarta: Bumi Aksara

Sudjana, Nana dan Ibrahim. (2001). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung; Sinar Baru Algensindo.

Sudjana, Nana. (1989). *Menuju Pendidikan yang Berkualitas*. Bandung; Sinar Baru Algensindo.

Sudjana, Nana. (2011). *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Umar Husein, 2000, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.