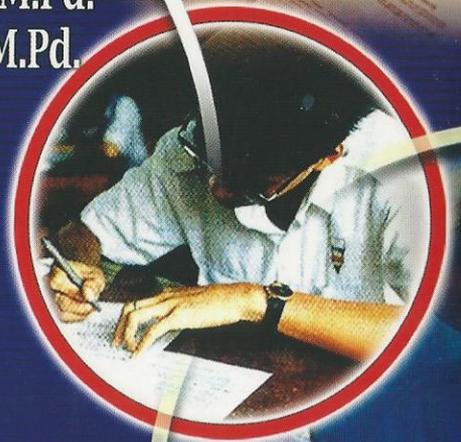


Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd.
Drs. H. Asli Rambe, SH., M.Pd.
Drs. Mahidin, M.Pd.



Manajemen

PENGAWAS PENDIDIKAN

- Strategi Efektif Aplikasi Konsep Kesupervisian Menuju Pencapaian Tujuan Pendidikan Bermutu
- Implementasi Kinerja Pengawas (Supervisor) Pendidikan Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Dr. H. H. H. H. M.Pd.
Dr. H. H. H. H. M.Pd.
Dr. H. H. H. H. M.Pd.

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS
Manajemen
PENGAWAS
PENDIDIKAN

TGL. TERIMA: _____
NO. STAMPA: _____
ASAL: _____

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
KEMENTERIAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
KEMENTERIAN PERENCANAAN DAN MANAJEMEN KESEKUTUPAN
KEMENTERIAN PERENCANAAN DAN MANAJEMEN KESEKUTUPAN

QUANTUM Y TEACHING

Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd.
Drs. H. Asli Rambe, SH., M.Pd.
Drs. Mahiddin, M.Pd.



Manajemen PENGAWAS PENDIDIKAN

TGL. TERIMA :
NO. INDUK :
ASAL :

PENERBIT QUANTUM TEACHING: PEMBELAJARAN UNTUK SEMUA
adalah salah satu lini produk (*produk line*) Ciputat Press yang menyajikan informasi
mutakhir bidang ilmu Pendidikan dan Kependidikan dari pelbagai pemikiran.



PEKUSTAKAAN
UIN - SU
MEDAN

Manajemen PENGAWAS PENDIDIKAN

Manajemen Pengawas Pendidikan

Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd
Drs. H. Asli Rambe, SH., M.Pd
Drs. Mahiddin, M.Pd

Copyright © 2006 Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd dkk.
All rights reserved

Penerbit **QUANTUM TEACHING**
(CIPUTAT PRESS GROUP)

Anggota IKAPI
Jalan Kertamukti Gang Haji Nipan Rt/001/08
No. 133 B Pisangan, Ciputat 15419
Phone: (021) 7427200, 93762324 Fax: (021) 7427200
website: www.ciputatpress.com
e-mail: ciputatpress@yahoo.com

Cetakan I: 2006

ISBN: 979-3245-30-1



Kata Pengantar

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah swt. atas segala hidayah, kurnia, taufiq dan rahmat yang diberikanNya, sehingga penulis dapat melaksanakan tugas-tugas, baik tugas sebagai makhluk individu, makhluk sosial dan yang secara absolut sebagai makhluk Tuhan.

Penulisan buku ini diperuntukkan bagi peningkatan khazanah keilmuan, khususnya khazanah ilmu pendidikan. Sebagai pengayaan khazanah ilmu, buku ini tidak ditulis hanya dalam batas *common sense* semata, tetapi ditulis dalam konteks empirik yang diperoleh melalui proses penelitian. Melalui proses penelitian yang dilakukan, ditemukan berbagai kondisi objektif yang berkaitan dengan pendidikan, khususnya mengenai implementasi dan implikasi kinerja pengawas (supervisor) pendidikan di sektor pendidikan persekolahan.

Temuan-temuan yang diperoleh berdasarkan hasil pengamatan, wawancara dan observasi, yang dibarengi dengan proses triangulasi sehingga data yang ditemukan bersifat jenuh. Hasilnya, diperoleh suatu kenyataan dan bukti yang empirik, bahwa dunia pendidikan, khususnya pendidikan dasar, memiliki

berbagai masalah yang bersifat kompleks, dan membutuhkan penanganan yang serius agar ditemukan solusi yang bersifat efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara komprehensif.

Pengawas pendidikan, adalah elemen strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan. Baik tujuan pendidikan dalam konteks nasional, institusional, dan juga tujuan kurikuler. Dunia persekolahan saat ini mengalami dilema, disatu sisi harus meningkatkan mutu pembelajaran, disisi yang lain menghadapi tuntutan *stakeholders*, sedangkan pada saat yang bersamaan, terjadi perubahan yang signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam hal ini, masyarakat menuntut agar lulusan persekolahan tidak terpojok dan teralienasi dengan perubahan yang begitu deras tersebut.

Upaya-upaya *recovery* sebenarnya telah dilakukan. Kehendak subjektif terhadap perlunya pendidikan yang kuat sebagai penyangga sistem nasional telah direncanakan dengan niat yang tulus dan bernuansa aplikatif. Hanya saja dalam kenyataannya, kehendak subjektif itu berbeda dengan kondisi objektif. Apa yang harus dilakukan sepertinya sampai saat ini mengalami berbagai kendala yang memerlukan formula baru untuk mengatasinya.

Situasi ini, ternyata lagi-lagi menjadikan dunia pendidikan kerap menjadi tertuduh terhadap ketidaksiapan lulusan persekolahan, untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan *stakeholders* pendidikan. Akibatnya, dunia pendidikan gamang menghadapi tuntutan itu. Dalam situasi yang demikian, guru sebagai personil pendidikan yang berhadapan langsung dengan pelanggan pendidikan (*stakeholders*) tadi, dituntut untuk memiliki kompetensi yang dapat melakukan proses pembelajaran dipersekolahan.

Untuk mendukung kinerja guru yang memiliki kompetensi itulah, diperlukan adanya proses dan prosedur layanan bantuan kepada guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 1992, tentang Tenaga Kependidikan, pihak yang berwenang memberikan layanan bantuan kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya, adalah pengawas pendidikan. Pengawas pendidikan memiliki kompetensi dan kewenangan untuk mendukung terciptanya kinerja fungsional tenaga kependidikan.

Pengawas pendidikan berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negera Nomor 118/1996, adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggungjawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah.

Merujuk kepada keputusan Menteri tersebut, dapat dikatakan bahwa pengawas pendidikan adalah pejabat fungsional yang memberikan layanan bantuan kepada personil dan lembaga pendidikan. Melalui proses dan prosedur kerjanya, patut diduga akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap proses manajerial dan pembelajaran dilingkungan persekolahan.

Pengawas pendidikan, dalam konteks perubahan pendidikan adalah elemen yang dapat memberikan pencerahan. Pencerahan itu bersifat komprehensif dilingkungan persekolahan. Kinerja pengawas, walaupun adakalanya bersifat teknis, tetapi memiliki kedudukan strategis dalam menciptakan situasi yang kondusif bagi pencapaian kinerja setiap elemen yang ada di sekolah, baik itu kepala sekolah, guru, laboran, pustakawan, tenaga administrasi, peserta didik dan siapa saja yang terlibat secara langsung terhadap proses pembelajaran.

Akhir dari pelaksanaan kinerja pengawas, adalah terciptanya personil sekolah yang dapat melaksanakan tugas sebagaimana tuntutan kinerjanya, sehingga tercipta situasi kondusif untuk melakukan perubahan menuju ke arah yang lebih efektif bagi manajemen persekolahan.

Buku ini, mencoba berangkat dari yang sederhana melalui identifikasi berbagai persoalan pendidikan dalam konteks manajerial pengawas pendidikan. Pada saat yang bersamaan, ingin menyingkap (*disclosure*) tabir pendidikan dilingkungan pendidikan dasar, yang adakalanya tidak diperhatikan secara menyeluruh dan dilaksanakan sebagai rutinitas dunia pendidikan.

Mudah-mudahan buku tentang kinerja pengawas pendidikan ini, dapat dimanfaatkan oleh siapa saja, terutama untuk khazanah ilmu pengetahuan dalam konteks pengawas pendidikan.

Penulis,

Amiruddin Siahaan

Asli Rambe

Mahidin

Daftar Isi



KATA PENGANTAR — v

DAFTAR ISI — ix

ESENSI KEPENGAWASAN DALAM PENDIDIKAN — 1

- A. Pendidikan dan Pengawas Pendidikan — 1
- B. Pengawas Pendidikan Persekolahan — 4
- C. Sekilas Masalah Pengawas — 7

PEMBERDAYAAN PENGAWAS DALAM KONTEKS PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN — 11

- A. Konsep Pemberdayaan — 11
- B. Substansi Pengawasan dalam Pendidikan — 13
 - 1. Tujuan Pengawasan Pendidikan — 15
 - 2. Prinsip-prinsip Kepengawasan dalam Pendidikan — 17
 - 3. Dimensi Program Pengawas Pendidikan — 21
- C. Tiga serangkai Meningkatkan Kinerja Pendidikan dan Pengajaran — 28

EFEKTIVITAS PENCAPAIAN KINERJA KEPENGAWASAN — 33

- A. Kualifikasi Pengawas — 33
- B. Sarana dan Prasarana Pendukung Pelaksanaan
Tugas Pengawas — 37
- C. Pemberdayaan Pengawas; Keharusan yang
Mesti Terealisasi — 39
- D. Sistem Perekrutan Pengawas — 46
 1. Analisis Kebutuhan — 48
 2. Analisis Sumber Daya Manusia — 51
 3. Analisis Fungsi Pengawas — 57
- E. Kepala Sekolah sebagai Pengawas — 60

KINERJA PROFESIONAL PENGAWAS SEKOLAH DASAR — 65

- A. Menyusun dan Melaksanakan Pedoman
Kegiatan Tahunan — 65
- B. Membimbing Pelaksanaan Kurikulum — 67
- C. Membimbing Tenaga Teknis — 70
- D. Membimbing Tata Usaha — 71
- E. Membimbing Penggunaan dan Pemeliharaan
Sarana Belajar serta Menjaga Kualitas dan
Kuantitas Sarana Sekolah — 72
- F. Membimbing Hubungan Kerjasama dengan
Instansi Pemerintah, Dunia Usaha dan
Komite Sekolah — 74
- G. Menyampaikan Laporan Hasil Pelaksanaan Tugas — 77

CAKUPAN KINERJA PENGAWAS PENDIDIKAN — 81

- A. Bidang Kepengawasan — 83
- B. Bidang Pengembangan Profesi — 87
- C. Bidang Pengabaran Kemasyarakatan dan
Kemanusiaan — 92
- D. Bidang Penunjang Kepengawasan — 96

PENGAWAS DALAM KONTEKS MUTU PENDIDIKAN — 101

- A. Pengawas dan Mutu Guru — 101
- B. Tuntutan Masyarakat adalah Tuntutan Mutu — 103
- C. Program *Action* Pengawas — 108
- D. Implikasi *Action* Pengawas — 110
- E. Komitmen Pengawas — 117

IMPLIKASI PENDIDIKAN TERHADAP PRODUKTIVITAS — 121

- A. Pendidikan; Fungsional dalam Sistem Kehidupan — 121
- B. Pendidikan dan Mobilitas Individual — 127
- C. Pendidikan dan Produktivitas Masyarakat — 132

DAFTAR BACAAN — 145

Lampiran — 149

Tentang Penulis — 151



Esensi Kepengawasan dalam Pendidikan

A. Pendidikan dan Pengawas Pendidikan

Sebagai tenaga kependidikan, kedudukan pengawas sangat jelas dan tegas di lembaga pendidikan. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan pada Bab I Pasal 1 butir 1 menyatakan bahwa yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah: "anggota masyarakat yang mengabdikan dirinya secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan". Bab II pasal 3 butir 1 menyatakan bahwa yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah: "terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, dan penguji".

Pengawas (supervisor) adalah salah satu tenaga kependidikan, yang bertugas memberikan pengawasan agar tenaga kependidikan (guru, kepala sekolah, personil lainnya di sekolah) dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Pengawas

berdasarkan keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negera Nomor 118/1996 adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggungjawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah.

Jika ditelaah berdasarkan peraturan pemerintah dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara tersebut, dapat dikatakan bahwa kedudukan pengawas sangat strategis dan akan mempengaruhi mutu pendidikan secara keseluruhan. Pengawas bersifat fungsional dan bertanggung jawab terhadap terjadinya proses pembelajaran, pendidikan dan bimbingan di lingkungan persekolahan pada berbagai jenjang dan jenis pendidikan. Fungsinya yang cukup strategis itu akan dapat meningkatkan proses pembelajaran dan bimbingan yang dilakukan oleh guru, sehingga proses pendidikan akan berlangsung secara efektif, terutama di lingkungan pendidikan sekolah dasar.

Sebagai tenaga kependidikan, guru membutuhkan bantuan tenaga pengawas. Guru merupakan personil sekolah yang selalu berhadapan dengan berbagai hal dimana dirinya tidak dapat memecahkan masalah secara menyeluruh tanpa mendapat bantuan dari pihak lainnya, terutama dari pengawas. Guru selalu berhadapan dengan situasi yang setiap saat berubah, seperti kurikulum, tuntutan masyarakat, pemenuhan kebutuhan hidupnya, dan lain sebagainya. Hal tersulit yang dihadapi guru adalah menghadapi perubahan tuntutan masyarakat, yaitu tuntutan terhadap perubahan yang cukup deras dari masyarakat sehingga membutuhkan perubahan kurikulum. Dengan situasi itu, adakalanya guru tidak siap menghadapi seorang diri tanpa ada bantuan dari pihak lainnya.

Situasi itu tidak kondusif bagi pelaksanaan tugas guru, ditambah lagi karena sistem pembinaan guru maupun oleh karena faktor guru itu sendiri. Namun demikian, dalam proses pembelajaran yang mereka lakukan, permasalahan yang dihadapi guru-guru, terutama guru sekolah dasar lebih banyak berada pada diri mereka sendiri. Dalam konteks inilah pengawas sebagai unsur tenaga bantuan yang bertugas memberikan layanan kepada tenaga kependidikan, relevan dan sangat dibutuhkan.

Pengawas merupakan salah satu komponen yang memiliki peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan Sekolah Dasar. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan pengawas (supervisor) akan menumbuhkan semangat dan motivasi mengajar guru dengan cara memperbaiki segala jenis dan bentuk kekurang-kekurangannya dalam proses belajar mengajar. Proses bantuan itu dapat dilakukan secara langsung kepada guru itu sendiri, maupun secara tidak langsung melalui kepala sekolah.

Tugas terpenting pengawas adalah memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah dalam pembelajaran. Bila terjadi sesuatu yang timbul atau mencuat ke permukaan yang dapat mengganggu konsentrasi proses belajar mengajar, maka kehadiran pengawas bersifat fungsional untuk melakukan perbaikan. Oleh karena itu, pemberdayaan pengawas diperlukan untuk meningkatkan fungsinya sebagai motivator, fasilitator dan sekaligus katalisator pengajaran.

"Supervisi penting di dalam kegiatan di sekolah karena kegiatan sekolah merupakan kegiatan penting dan mengikuti prinsip-prinsip administrasi yang mengarah kepada pencapaian tujuan, yaitu pembentukan manusia sebagai pribadi dan sebagai individu" (Arikunto, 1993:154). Kemudian Mulyasa (2003:154) menyatakan bahwa "dalam kaitannya dengan MBS (Manajemen

Berbasis Sekolah) supervisi lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja kependidikan di sekolah dalam melaksanakan tugas”.

Pengawasan diperlukan dalam peningkatan mutu pendidikan persekolahan. Asumsi ini didasarkan atas kenyataan bahwa setiap orang bekerja memerlukan penghargaan, dorongan dan lain sebagainya dari orang lain. Jika pada saat ini seseorang malas, tetapi karena didorong orang lain, ia termotivasi kembali untuk melakukan sesuatu. Tugas pengawas pendidikan, salah satunya adalah memberikan dorongan agar tenaga kependidikan, baik guru, kepala dan personil lainnya di sekolah, termotivasi untuk berkinerja.

B. Pengawas Pendidikan Persekolahan

Khusus di lingkungan pendidikan dasar (Sekolah Dasar), dalam mengukur keberhasilan proses pembelajaran diperlukan suatu evaluasi yang komprehensif, sehingga diketahui mana program yang banyak masalahnya, dan mana yang tidak. Apa penyebab suatu program kurang tercapai, dan apa langkah profesional yang dilakukan dalam mengatasi hal tersebut. Langkah-langkah pro-aktif harus dilakukan untuk membina tenaga kependidikan itu menuju arah yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini, pengawas pendidikan memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di sekolah, pengawas pendidikan bersifat fungsional dalam memberikan layanan bantuan bagi personil sekolah dilingkungan persekolahan.

Menurut Rohani HM (1991:72) terdapat 8 (delapan) fungsi pengawas, yaitu: (1) Mengkoordinasikan semua usaha sekolah, (2) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah, (3) Memperluas pengalaman guru-guru, (4) Menstimulasi usaha-usaha yang

kreatif, (5) Memberikan fasilitas penilaian yang terus menerus, (6) Menganalisis situasi belajar dan mengajar, (7) Memberikan pengetahuan/ *skill* setiap anggota/ staff, dan (8) Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Keberadaan pengawas pada lembaga pendidikan sekolah dasar adalah memberikan dorongan dan bantuan kepada guru-guru dalam menyelesaikan segala jenis dan bentuk persoalan yang muncul dalam pelaksanaan pengajaran. Pengawas pendidikan adalah mitra kerja guru dalam pelaksanaan peningkatan mutu pembelajaran. Oleh karena itu, pengawas tidak perlu ditakuti oleh tenaga kependidikan dilingkungan persekolahan, terutama guru. Namun ada asumsi yang berkembang bahwa keberadaan pengawas adalah untuk mencari kesalahan yang dilakukan guru. Asumsi ini merupakan asumsi yang keliru dan tidak berdasar sama sekali, walaupun terdapat perilaku pengawas yang hanya mencari-cari kesalahan tenaga kependidikan dilingkungan persekolahan, itu bukanlah watak. Karakter atau fungsi pengawas, tindakan itu terjadi bersifat individual dari seorang pengawas, dan diyakini hanya bersifat kasuistik.

Pada saat yang bersamaan, dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengawas, mereka juga berhadapan dengan kenyataan yang sulit untuk dihindari. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal, seperti besarnya jumlah guru yang harus diawasi, dikenali dan dibina agar dapat meningkatkan mutu kinerjanya. Rasio jumlah pengawas dengan jumlah guru seyogianya dalam kondisi keseimbangan yang ideal, tujuannya agar sistem pengawasan berlangsung secara efektif. Rasio ideal memang sulit untuk ditemukan dalam konteks pembinaan tenaga kependidikan di persekolahan oleh pengawas pendidikan dan pengajaran.

Efektivitas pelaksanaan tugas merupakan indikator keberhasilan para pengawas dalam menjalankan tugasnya, oleh

karena itu jumlah orang yang diawasi harus memiliki *spent control* (rentang jumlah pengawas dengan jumlah yang diawasi yang seimbang. Dalam hal ini, diperlukan pengawas yang anda dan memiliki kompetensi dalam melakukan tugasnya sebagai pengawas, sehingga guru dapat dibina dan melakukan tugas sebagaimana mestinya. Sebab tidak semua guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik disebabkan karena berbagai masalah yang mereka hadapi.

Ketika melaksanakan tugas-tugasnya, tidak semua tenaga kependidikan khususnya guru dapat melakukan dengan sebaik-baiknya. Berbagai faktor menjadi penyebab sehingga guru mengalami hambatan atau gangguan dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut. Terjadinya gangguan itu bisa saja karena faktor guru itu sendiri, tetapi tidak tertutup kemungkinan karena faktor-faktor lainnya. Faktor yang berasal dari guru seperti, motivasi, pemahaman tugas pokok, niat, tuntutan kebutuhan rumah tangga, dan lainnya, sedangkan faktor-faktor dari luar diri guru, seperti; iklim dan kultur sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah, penerapan *reward* dan *punishment*, undang-undang dan peraturan tenaga kependidikan, mitos tentang guru, dan lainnya.

Guru sebagai tenaga kependidikan yang berhadapan langsung dengan anak didik, berkewajiban melakukan tugas pembelajaran agar terjadi transfer pengetahuan dan transformasi nilai-nilai dalam kehidupan peserta didik. Pada saat yang bersamaan guru melakukan tindakan pendidikan, bimbingan, dan pelatihan. Seluruh aktivitas pengajaran, pendidikan dan bimbingan dan pelatihan itu secara langsung melibatkan potensi yang dimiliki guru sehingga kurikulum yang harus disampaikan dapat direalisasikan dengan semaksimal dan seoptimal mungkin.

Seluruh potensi yang dimiliki guru, tentu saja akan meningkatkan kecerdasan peserta didik melalui proses

pembelajaran, guru berupaya melibatkan dan merangsang aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Ketiga aspek inilah yang banyak menentukan apakah proses pembelajaran berlangsung dengan baik.

Walaupun guru itu telah memiliki sertifikasi untuk melaksanakan tugas pembelajaran, baik pada pendidikan pra jabatan maupun *in service training* dan *on service training*, berbagai kendala tetap saja mereka hadapi. Baik kendala yang bersifat internal, seperti; motivasi, keinginan berprestasi, kesadaran untuk berkinerja tinggi, dan lainnya. Demikian juga dengan kendala yang bersifat eksternal, seperti; kemauan berinteraksi secara positif dengan rekan sejawat, perlu bersinergi dengan tenaga kependidikan lainnya di sekolah, memahami peraturan tenaga kependidikan, manajemen persekolahan, perilaku kepala sekolah dan lain sebagainya.

Berbagai kendala ini tentu saja tidak dapat diselesaikan guru tanpa adanya bantuan pengawas sebagai mitra guru di sekolah. Dalam hal ini diperlukan pengawas pendidikan yang memiliki tingkat pendidikan minimal strata satu (S1). Apalagi jika mereka adalah mantan kepala sekolah. Hal ini diperlukan agar memudahkan mereka memahami persoalan-persoalan pendidikan secara komprehensif. Sementara itu, disiplin ilmu mereka juga harus berkenaan dengan rumpun pendidikan, sehingga jika diperlukan adanya diskusi dalam memecahkan masalah pengajaran di kelas, mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pemecahan masalah itu.

C. Sekilas Masalah Pengawas

Sebagai tenaga kependidikan yang telah lama melaksanakan tugas pengajaran, pengawas seharusnya memiliki wawasan yang luas tentang proses pembelajaran. Apalagi jika mereka telah

memiliki usia yang matang karena relatif lama menggeluti tugas sebagai guru. Dengan usia dan pengalaman pembelajaran yang matang, emosi mereka diharapkan lebih stabil dalam menghadapi berbagai persoalan, baik persoalan pribadi maupun persoalan tugas mereka. Usia yang matang akan mempengaruhi seseorang untuk lebih cepat menyesuaikan diri dengan situasi dan memudahkan mereka menghadapi persoalan baru yang setiap saat muncul di sekitarnya.

Memang, pengawas juga memiliki berbagai persoalan. Mereka pada umumnya tidak dibekali fasilitas yang memadai. Fasilitas pengawas yang tidak memadai mempengaruhi kinerja mereka. Seorang pengawas membutuhkan kendaraan dinas roda dua, tetapi dalam kenyataannya mereka tidaknya dilengkapi dengan kendaraan roda dua, walaupun ada hanya dalam jumlah yang terbatas. Mereka pada umumnya tidak dapat secara cepat ke lokasi wilayah pengawasan. Lokasi antara satu sekolah dengan sekolah lainnya juga ada yang berjauhan. Situasi tersebut kerap menjadikan pengawas tidak memperhatikan sekolah tertentu, akibatnya sekolah itu tidak terkontrol dan berbagai masalah tidak teridentifikasi dengan baik sehingga upaya-upaya diagnosis, prognosis hingga kuratif tidak dapat dilakukan secara efektif.

Kemudian yang selalu menjadi keluhan di kalangan guru-guru, kepala sekolah dan personil sekolah lainnya, adalah perilaku pengawas yang cenderung hanya mencari-cari kesalahan semata tanpa dapat mencarikan solusi yang cepat dan tepat sebagaimana yang dibutuhkan mereka yang bermasalah. Kecenderungan ini mengakibatkan guru-guru tidak simpati dengan cara-cara pengawas itu. Di beberapa tempat, guru tidak menjadikan pengawas sebagai mitra dalam penyelesaian masalah, bahkan pengawas adakalanya di anggap dapat menyulitkan pengembangan karir guru.

Penyebab lain yang mengakibatkan pengawas tidak diminati dikalangan personil sekolah, karena adanya persepsi negatif kepada pengawas sehingga kerap dihindari oleh personil sekolah. Personil sekolah beranggapan bahwa para pengawas tersebut menjadi pengawas bukan karena kualifikasi yang dimilikinya, tetapi cenderung karena beberapa hal, seperti; (1) telah habis masa jabatan strukturalnya, (2) membuat kesalahan di unit kerja asal sehingga dimutasikan sebagai pengawas, (3) memperpanjang masa pensiun sehingga memilih pengawas sebagai alternatif, (4) pekerjaan sebagai pengawas lebih ringan karena kontrol terhadap mereka relatif longgar, dan (5) pada umumnya mereka adalah PNS senior sehingga sulit dan terkesan segan bagi orang lain untuk menegurinya, dan lain sebagainya.

Berbagai masalah yang menjadi opini dilingkungan pengawas tersebut menjadi fenomena dan berjalan sedemikian rupa, sehingga sedikit banyaknya diduga mempengaruhi mutu pendidikan sekolah dasar dan ini tentu saja mengganggu dan memprihatinkan bagi dunia pendidikan. Tidaklah jarang, pengawas melakukan kesalahan-kesalahan sehingga guru, kepala sekolah dan personil sekolah yang lain tidak akrab dan menjauhi pengawas. Seharusnya kehadiran pengawas dapat menjadi penengah jika terjadi berbagai masalah di lingkungan pendidikan, khususnya di sekolah dasar. Keadaan yang tidak kondusif tersebut sepertinya tidak dapat dihindari, berbagai faktor di atas adalah sebagai penyebabnya.

Berdasarkan berbagai identifikasi permasalahan yang berkaitan dengan pengawas, setidaknya-tidaknya terdapat beberapa hal harus dikemukakan. Identifikasi dilakukan untuk menemukan fokus masalah sehingga memudahkan proses penanggulangannya. Masalah-masalah yang diidentifikasi berkaitan dengan pengawas, antara lain: (1) sistem pengawasan yang dilakukan para pengawas, (2) seberapa jauh sistem

kepengawasan pengawas mempengaruhi kinerja pembelajaran guru, (3) efektivitas pelaksanaan pengawasan yang dilakukan pengawas di setiap sekolah, (4) implikasi sistem pengawasan tersebut terhadap mutu proses pembelajaran.

Tugas pokok yang dilakukan para pengawas bertujuan untuk meningkatkan proses pembelajaran para guru. Pengawasan ini dilakukan agar setiap guru mampu menjaga ritme proses pembelajaran di kelas sehingga kinerja yang ditampilkan guru sesuai dengan tuntutan pembelajaran dan kurikulum yang telah ditetapkan. Melalui berbagai aktivitas yang dilakukan oleh para pengawas, akan dilihat bagaimana implikasinya terhadap kinerja guru yang pada akhirnya nanti akan mempengaruhi mutu pendidikan.

Secara manajerial, implikasi tugas pengawas akan dirasakan dunia pendidikan. Implikasi itu tentu saja tidaklah mudah mengukurnya secara kuantitatif. Namun, jika beranjak dari prosedur tugas yang dilakukan oleh pengawas, dapat dikatakan bahwa apa yang dilakukan pengawas secara signifikan akan mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran.[]



Pemberdayaan Pengawas dalam Konteks Penyelenggaraan Pendidikan

A. Konsep Pemberdayaan

stilah pemberdayaan menjadi familiar dalam konteks apapun, terutama dalam konteks peningkatan mutu sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan seseorang atau kelompok sehingga mampu melaksanakan tugas dan kewenangannya sebagaimana tuntutan kinerja tugas tersebut.

Pemberdayaan merupakan proses yang dapat dilakukan melalui berbagai upaya, seperti pemberian wewenang, meningkatkan partisipasi, memberikan kepercayaan sehingga setiap orang atau kelompok dapat memahami apa yang akan dikerjakannya, yang pada akhirnya akan berimplikasi pada peningkatan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Pemberdayaan dalam ruang lingkup manajemen dapat diartikan sebagai "cara yang amat praktis dan produktif untuk

mendapatkan yang terbaik dari diri kita dan staf kita" (Aileen Mitchel Stewart, 1998:22). Dengan demikian pada dasarnya tujuan dari pemberdayaan adalah untuk meningkatkan produktifitas melalui upaya-upaya praktis sehingga proses pemberdayaan berlangsung secara efisien, namun dapat berhasil secara efektif. Pada dasarnya pemberdayaan itu adalah agar terjadi efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemberdayaan dalam dunia pendidikan atau organisasi pendidikan, tidak berbeda dengan tujuan pemberdayaan pada organisasi apapun, yaitu berupaya agar pencapaian tujuan berlangsung secara efektif melalui pelibatan berbagai unsur yang ada dalam organisasi secara proporsional. Sifat dari pemberdayaan adalah pelibatan yang proporsional dari setiap personil dalam organisasi. Dalam organisasi, tidaklah sama tugas, wewenang, tanggungjawab dan kekuasaan dari setiap personil, pembagian tugas didasarkan atas pembagian atau uraian kerja yang telah ditetapkan.

Melalui upaya pemberdayaan, memungkinkan organisasi untuk merealisasikan tugas pokoknya sehingga pencapaian tujuan akan berhasil. Setiap organisasi berupaya melakukan pemberdayaan personilnya. Pemberdayaan ini akan bermanfaat sehingga setiap personil menyadari apa yang harus dikerjakannya, bagaimana cara mengerjakannya dan mengetahui kepada siapa ia bertanggungjawabkan sekaligus melaporkan kinerjanya.

Organisasi yang mampu melakukan pemberdayaan terhadap personilnya akan menghasilkan personil yang terampil dan bertanggungjawab dalam melaksanakan berbagai tugas yang dibebankan padanya. Seorang pemimpin dalam organisasi harus melakukan peningkatan pencapaian organisasi melalui peningkatan pemberdayaan personilnya. Tanpa adanya

pemberdayaan itu, baik dengan pemberian wewenang, pelibatan dan juga pendidikan dan pelatihan, maka tidak akan terjadi proses pemberdayaan dilingkungan organisasi. Pemberdayaan personil dalam organisasi merupakan kata kunci, tanpa adanya proses pemberdayaan yang berkesinambungan, akan menyulitkan organisasi menemukan sumber daya berkualitas sesuai kebutuhan operasional organisasi.

Pemberdayaan menurut Suroso (2000:34) menuntut beberapa kecakapan baru yang meliputi; (1) membuat mampu (*enabling*), (2) memperlancar (*facilitating*), (3) berkonsultasi (*consultating*), (4) kerjasama (*collaborating*), (5) membimbing (*mentoring*), (6) mendukung (*supporting*).

Dengan berbagai kecakapan yang dimiliki itu, maka pada dasarnya proses pemberdayaan memang diperlukan dalam organisasi. Kecakapan-kecakapan yang dimiliki itu tentu saja akan mendukung secara kondusif pencapaian tujuan organisasi melalui personil-personil organisasi yang mampu menerjemahkan dan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

B. Substansi Pengawasan dalam Pendidikan

Pengawas atau supervisor merupakan dua istilah yang dapat dipertukarkan antara satu sama lain jika membicarakan kepengawasan dalam pendidikan. Dalam konteks pendidikan di Indonesia digunakan istilah pengawas, hanya saja dalam konteks keilmuan berdasarkan literatur memakai istilah supervisor atau supervisi.

Supervisi adalah suatu program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran (*supervision is a planned program for the improvement of instruction*), (Ahmad Rohani HM, 1991 : 67). Supervisi adalah segala usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas pendidikan lainnya

untuk memperbaiki pengajaran, mengembangkan pertumbuhan guru-guru, menyelesaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, metode mengajar dan penilaian pengajaran.

Pengertian supervisi (pengawasan) menurut beberapa ahli yang terdapat dalam Ahmad Rohani HM (1991 : 67-68) adalah sebagai berikut:

- ❑ Menurut Alexander dan Sayrol; Supervisi adalah suatu program *inservice-education* dan usaha memperkembangkan kelompok (group) secara bersama.
- ❑ Menurut Boardman; Supervisi adalah suatu usaha menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif agar lebih mengerti, dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat modern.
- ❑ Mc Nerney meninjau supervisi sebagai suatu proses penilaian. Ia mengatakan: Supervisi adalah prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran.

Jika ditelaah dari beberapa defenisi tersebut, tampak adanya perbedaan pandangan antara satu ahli dengan ahli lainnya, hal ini terjadi karena titik tolak mereka juga berbeda-beda. Namun demikian, kalau ditelaah secara seksama, terdapat benang merah yang sifatnya mengikat dalam meningkatkan mutu pembelajaran dengan tidak meninggalkan unsur-unsur berikut: (1) Tujuan, (2) Situasi Belajar Mengajar, dan (3) Supervisor

Ketiga unsur inilah yang menjadi dasar kekuatan supervisi sebagai kegiatan pengawasan dalam pendidikan dan pengajaran

di lingkungan persekolahan. Aktivitas supervisi atau pengawasan di lingkungan persekolahan bertujuan untuk mengefektifkan proses administrasi pembelajaran, yang melibatkan semua unsur-unsur yang ada di dalam sekolah. Mulai dari guru-guru, kepala sekolah dan juga personil lain di sekolah yang bertugas di lingkungan persekolahan itu.

1. Tujuan Pengawasan Pendidikan

Untuk apa supervisi pengajaran dilaksanakan? Siapakah yang diayani dalam supervisi pengajaran? Dua pertanyaan ini kerap dikemukakan berbagai pihak jika berbicara tentang supervisi atau pebgawas dalam pendidikan. Dalam supervisi pengajaran, kepala sekolah atau supervisor itu langsung melayani guru. Tujuan supervisi pengajaran, sebagaimana telah ditegaskan sebelumnya, adalah untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pengajaran yang dicanangkan bagi murid-muridnya (Glickman 1981). Melalui supervisi pengajaran diharapkan kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru semakin meningkat (Neagley 1980).

Mengembangkan kemampuan dalam konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, yang semata-mata hanya ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru. Tetapi juga pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru dan pada peningkatan komitmen (*commitment*) atau kemauan (*willinghness*) atau motivasi (*motivation*) guru. Sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pengajaran akan meningkat.

Tujuan supervisi pendidikan dan pengajaran bukan saja berkenaan dengan aspek kognitif atau psikomotor, melainkan juga berkenaan dengan aspek afektifnya. Semua

aspek ini menjadi sasaran pelaksanaan supervisi. Sergiovanni (1987) menegaskan lebih lengkap lagi tujuan supervisi pengajaran, menurutnya terdapat tiga tujuan supervisi pengajaran, yaitu:

a. Pengawasan Berkualitas

Dalam supervisi pengajaran supervisor bisa memonitor kegiatan proses belajar mengajar di kelas. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan supervisor ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid-muridnya.

b. Pengembangan Profesional

Dalam supervisi pengajaran supervisor bisa membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pengajaran, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu. Teknik-teknik tersebut bukan saja bersifat individual, melainkan juga bersifat kelompok.

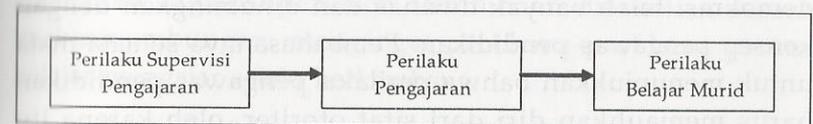
c. Peningkatan Motivasi Guru

Dalam supervisi pengajaran supervisor bisa mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuan sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Pendek kata, melalui supervisi pengajaran, supervisor bisa menumbuhkan motivasi kerja guru.

Supervisi pengajaran yang baik adalah supervisi pengajaran yang mampu merefleksi multi tujuan yang tersebut di atas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi jika hanya memperhatikan salah

satu tujuan tertentu dengan mengenyampingkan tujuan lainnya. Hanya dengan merefleksi ketiga tujuan inilah supervisi pengajaran akan mampu mengubah perilaku mengajar guru. Pada gilirannya nanti akan merubah perilaku guru ke arah yang lebih berkualitas dan akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik. Alfonso, Firth dan Neville (1981) menggambarkan sistem pengaruh perilaku supervisi pengajaran sebagai berikut:

Bagan 1
Ruang Lingkup Perilaku Pengawas



Sumber: Alfonso, R.J., Firth, G.R., dan Neville, R.F (1981). *Instructional Supervision, A Behavior System*, Boston, Allyn and Bacon, Inc

Bagan di atas menjelaskan bahwa perilaku supervisi pengajaran secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap perilaku guru. Ini berarti, melalui supervisi pengajaran, supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru, sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Selanjutnya perilaku mengajar guru yang baik itu akan mempengaruhi perilaku belajar peserta didik. Dengan demikian bisa dikatakan, bahwa tujuan akhir supervisi pengajaran adalah terbinanya perilaku belajar peserta didik yang lebih baik.

2. Prinsip-Prinsip Kepengawasan dalam Pendidikan

Konsep dan tujuan kepengawasan dalam pendidikan, sebagaimana dikemukakan oleh para teoritis, terkesan idealis bagi para praktisi pengajaran. Secara normatif, konsep dasar

ide memang seharusnya seperti itu. Para supervisor baik suka maupun tidak suka harus siap menghadapi problema-problema, kendala-kendala dalam melaksanakan pengawas pendidikan. Adanya problema-problema dan kendala-kendala tersebut sedikit banyak bisa diatasi apabila dalam pelaksanaan tugas pengawas pendidikan menerapkan prinsip-prinsip kepengawasan secara utuh.

Akhir-akhir ini beberapa literatur telah banyak mengungkapkan teori-teori pengawas pendidikan sebagai landasan bagi setiap perilaku pengawas. Beberapa istilah, seperti demokrasi telah banyak dibahas dan dihubungkan dengan konsep pengawas pendidikan. Pembahasannya semata-mata untuk menunjukkan bahwa perilaku pengawas pendidikan harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, oleh karena itu pengawas bukanlah sebagai atasan bagi personil sekolah yang diawasinya.

Semua ini merupakan prinsip-prinsip kepengawasan pendidikan yang harus direalisasikan pada setiap proses kepengawasan di sekolah-sekolah. Dalam istilah lain, kepengawasan dalam pendidikan disebut juga sebagai supervisi pengajaran. Istilah ini memang dapat dipertukarkan sesuai dengan literatur yang digunakan. Berikut ini dikemukakan beberapa prinsip lain yang harus diperhatikan dan direalisasikan oleh supervisor atau pengawas dalam melaksanakan supervisi pengajaran atau supervisi pendidikan, yaitu:

Pertama, supervisi pengajaran harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antara supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program

supervisi pengajaran. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan harus memiliki sifat-sifat, seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, sabar, antusias dan penuh humor (Dodd, 1972).

Kedua, supervisi pengajaran harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi pengajaran bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Perlu dipahami, bahwa supervisi pengajaran merupakan salah satu *essential function* dalam keseluruhan program sekolah (Alfonso, dkk, 1981 : Weingtner, 1973). Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesailah tugas supervisor. Pembinaan dilakukan secara berkesinambungan, mengingat problema-problema proses belajar-mengajar selalu berkembang.

Ketiga, supervisi pengajaran harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi dalam pelaksanaan supervisi pengajarannya, tetapi penekanan supervisi pengajaran yang demokratis adalah aktif dan kooperatif. Supervisor harus melibatkan guru yang dibinanya secara aktif. Tanggung jawab perbaikan program pengajaran bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh sebab itu program supervisi pengajaran sebaiknya direncanakan, dikembangkan dan dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.

Keempat, program supervisi pengajaran harus integral dengan program pendidikan. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama yaitu tujuan pendidikan. Sistem perilaku tersebut antara lain berupa sistem perilaku administratif, sistem perilaku pengajaran, sistem perilaku supervisi sistem konseling, sistem perilaku supervisi pengajaran (Alfonso, dkk, 1981). Antara satu



sistem lainnya harus dilaksanakan secara integral. Dengan demikian, maka program supervisi pengajaran integral dengan program pendidikan secara keseluruhan. Upaya perwujudan prinsip ini diperlukan hubungan yang baik dan harmonis antara supervisor dengan semua pihak pelaksanaan program pendidikan (Dodd, 1972).

Kelima, supervisi pengajaran harus komprehensif. Program supervisi pengajaran harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan pengajaran, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan pengajaran sebelumnya. Prinsip ini tiada lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan multi tujuan supervisi pengajaran, berupa pengawasan berkualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru sebagaimana telah dijelaskan di muka.

Keenam, supervisi pengajaran harus konstruktif. Supervisi pengajaran bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru. Memang dalam proses pelaksanaan supervisi pengajaran itu terdapat kegiatan penilaian performansi guru, tetapi tujuannya bukan untuk mencari kesalahan-kesalahannya. Supervisi pengajaran akan mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problema-problema pengajaran yang dihadapi.

Ketujuh, supervisi pengajaran harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi pengajaran harus obyektif. Obyektifitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi pengajaran itu harus disusun berdasarkan kebutuhan pengembangan profesional guru. Begitu pula dalam mengevaluasi keberhasilan program supervisi pengajaran. Disinilah letak pentingnya instrumen pengukuran yang memiliki validitas

dan reliabilitas yang tinggi untuk mengukur kemampuan guru mengelola proses belajar-mengajar.

Namun demikian harus disadari bahwa persoalan supervisi bukanlah persoalan dunia pendidikan semata. Menurut Siahaan (1999:18) perlu disadari bahwa supervisi di lembaga pendidikan atau di sekolah tidak selamanya dapat berjalan dengan baik, karena persoalan supervisi menyangkut dengan kebijakan politik negara. Sistem penyelenggaraan negara selalu melakukan intervensi kepada kebijakan sekolah, dan tidaklah jarang kebijakan sekolah harus disesuaikan dengan kebijakan politik penguasa. Situasi ini mengakibatkan munculnya penerapan supervisi yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi itu sendiri.

3. Dimensi Program Pengawas Pendidikan

Para teoritis, dalam mengkaji supervisi pengajaran selalu mengaitkannya dengan pembinaan profesional (seperti : Segiovanni 1987; Alfonso, Firth, dan Neville 1981). Menurut mereka, pada dasarnya supervisi pengajaran itu merupakan upaya profesionalisasi guru. Profesionalisasi bisa dipandang sebagai satu proses yang bergerak dari ketidaktahuan (*ignorance*) menjadi tahu, dari ketidakmatangan (*immaturity*) menjadi matang dan dari diarahkan oleh orang lain (*other-directedness*) menjadi mengarahkan diri sendiri (Rice & Bishopric 1971).

Adanya konsepsi bahwa pengawas pendidikan dan pengajaran pada dasarnya merupakan upaya profesionalisasi, mengantarkan kita untuk menyimpulkan bahwa supervisi itu dapat dikatakan baik apabila keberadaannya mampu membuat guru semakin profesional dalam mengelola belajar-mengajar. Permasalahan yang muncul sekarang adalah bahwa supervisi yang bagaimanakah yang akan membuat guru semakin

profesional dalam mengelola proses belajar-mengajar? Pertanyaan ini perlu dikemukakan untuk mendukung kinerja pembelajaran guru.

Dalam kaitan ini, terdapat dua dimensi utama yang mempengaruhi proses supervisi atau kepengawasan sehingga dapat dilakukan sesuai dengan tujuan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di sekolah. Dimensi pertama adalah (a) dimensi kemampuan dan motivasi kerja kepengawasan dalam pendidikan, (b) dimensi etik dalam kepengawasan pendidikan.

a. Dimensi Kemampuan dan Motivasi Kerja Kepengawasan

Para teoritis kepemimpinan telah banyak menegaskan bahwa seseorang akan bekerja secara profesional apabila memiliki kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Maksudnya adalah, seseorang akan bekerja secara profesional bila memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan memiliki kesungguhan untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya.

Seseorang tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila ia hanya memenuhi salah satu diantara dua persyaratan ini, misalnya kemampuan saja, atau motivasi saja. Betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya, betapapun tingginya motivasi kerja seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Untuk menjadi seorang profesional, ia harus memiliki kemampuan kerja dan juga motivasi kerja yang tinggi.

Menurut Neagley (1980) aspek yang menjadi perhatian supervisi pendidikan dan pengajaran mencakup perencanaannya, pelaksanaannya, maupun penilaiannya. *Pertama*, apa

yang disebutkan dengan *substantive aspects of professional development* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek substantif). Aspek ini menunjuk pada konten yang harus dikembangkan melalui pengawas pendidikan. Aspek ini menunjuk pada konten yang harus dikuasai guru. Penguasaannya merupakan sokongan terhadap keberhasilannya mengelola proses belajar mengajar. Ada empat aspek substansi yang harus dikembangkan melalui pengawas pendidikan, yaitu pemahaman dan pemilihan guru terhadap tujuan pengajaran, persepsi guru terhadap murid, pengetahuan guru tentang materi, dan penguasaan guru terhadap teknik. Aspek substansi pertama dan kedua merepresentasikan nilai, keyakinan, dan teori yang dipegang oleh guru tentang hakikat pengetahuan, bagaimana murid-murid belajar, menciptakan hubungan guru dan murid yang harmonis, dan faktor lainnya. Aspek substansi ketiga merepresentasikan seberapa luas pengetahuan guru tentang materi atau bahan pelajaran pada bidang studi yang diajarkannya. Sedangkan aspek substansi keempat merepresentasikan seberapa luas penguasaan guru terhadap teknik pengajaran, manajemen, pengorganisasian kelas, dan keterampilan lainnya yang merupakan unsur pengajaran yang efektif.

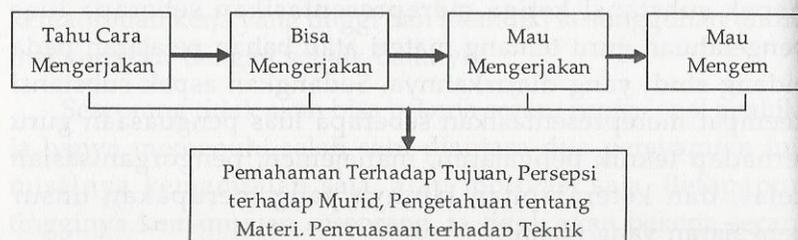
Kedua, apa yang disebut dengan *profesional development competency areas* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek kompetitif). Aspek ini menunjuk pada luasnya setiap aspek substansi. Guru tidak berbeda dengan kasus profesional lainnya. Ia harus mengetahui bagaimana mengerjakan (*know how to do*) tugas-tugasnya. Ia harus memiliki pengetahuan tentang bagaimana merumuskan tujuan pengajaran, murid-muridnya, materi pelajaran, dan teknik pengajaran. Tetapi, mengetahui dan memahami keempat menerapkan pengetahuan dan pemahamannya. Dengan kata lain, ia harus bisa

mengerjakan (*can do*). Selanjutnya, seorang guru harus mau mengerjakan (*will do*) tugas-tugas berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Percumalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang guru, apabila ia tidak mau mengerjakan tugas-tugasnya dengan sebaik-baiknya. Akhirnya seorang guru harus mau mengembangkan (*will grow*) kemampuan dirinya sendiri.

Dengan demikian guru harus mengetahui cara mengerjakan tugas, bisa mengerjakan tugas, dan mau mengembangkan diri. Hubungan antara aspek substansi dan aspek kompetensi bisa dilihat pada bagan berikut:

Bagan 2

Aspek Substansi dan Aspek Kompetensi Supervisi



Sumber: Neagley, R. I. (1980), *Hand Book for Effective Supervision on Instruction*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, Inc

Aspek substansi maupun aspek kompetensi, bisa dijadikan pedoman penilaian performansi (kinerja) guru. Penilaian yang dimaksud di sini bukan hanya untuk menyusun program pengawas pendidikan dan pengajaran melainkan juga untuk mengukur keberhasilan program pengawas. Beberapa pertanyaan bisa muncul untuk setiap aspek di atas, misalnya dari aspek pemahaman terhadap tujuan;

1. Apakah guru memahami tujuan pengajaran?
2. Apa landasan filosofi yang dipegang teguh oleh guru?
3. Maukah guru mengembangkan tujuan pengajaran?
4. Apakah guru selalu berusaha mengembangkan kemampuan dalam mencapai tujuan pengajaran?

Contoh lain, aspek persepsi terhadap peserta didik adalah:

1. Apakah guru mengetahui tentang diri peserta didiknya?
2. Apakah guru sensitif terhadap peserta didiknya?
3. Apakah guru mampu mempengaruhi perhatian, motivasi, dan partisipasi peserta didiknya?
4. Maukah guru mengimplementasikan pengetahuannya tentang murid secara efektif dalam perencanaan pengajaran?
5. Maukah guru mengembangkan pengetahuan tentang peserta didiknya?
6. Apakah selalu berusaha mengembangkan tujuan pengajaran.

Contoh lain, aspek persepsi terhadap peserta didik adalah:

1. Apakah guru mengetahui tentang diri peserta didiknya?
2. Maukah guru mengimplementasikan pengetahuan-pengetahuannya tentang murid secara efektif dalam perencanaan pengajaran?
3. Maukah guru mengembangkan pengetahuan tentang peserta didiknya?

b. Dimensi Etik dalam Kepengawasan

Guru adalah suatu profesi (Chandler 1961). Setiap guru pasti memiliki kode etik yang mengatur hubungan-hubungan antara tenaga profesional dengan klien dan teman sejawatnya (Alfonso, Firth, dan Neville 1981; Greenwood, dalam Rice dan Bishoprick 1971). Ditinjau dari sudut kode etik sebagai salah satu unsur esensial suatu profesi, seorang guru yang profesional adalah yang menerapkan atau berlandaskan pada kode etik dalam melaksanakan tugasnya. Kode etik itu merupakan landasan kerja profesi, sehingga tidak melanggar aturan, norma, dan nilai yang berlaku. Tanpa adanya kode etik, patut diduga akan kerap terjadi hal-hal yang bertentangan dengan pelaksanaan suatu keprofesian.

Berangkat dari konsepsi, bahwa seorang guru yang profesional adalah seorang guru yang menerapkan atau berlandaskan pada kode etik kerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya, maka pengembangan dimensi etik kerja guru harus juga menjadi dimensi program pengawas pendidikan. Sehingga secara keseluruhan ada tiga dimensi program kepengawasan yang baik, yaitu dimensi kemampuan kerja, dimensi motivasi kerja, dan dimensi etik kerja guru.

Dimensi kemampuan kerja program pengawas membina seseorang guru agar ia mengetahui bagaimana cara mengelola proses belajar mengajar dengan sebaik-baiknya. Dimensi motivasi kerja program pengawas pendidikan mengelola proses belajar mengajar. Sedangkan dimensi etik kerja program supervisi pengajaran membina guru agar selalu berlandaskan pada kode etik guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah yang disebut dengan kawasan program pengawas pendidikan.

Ketiga dimensi program pengawas ini akan menghasilkan seorang guru yang tahu dan bisa mengerjakan, mau

mengerjakan, dan beretika kerja. Hanya dengan guru yang demikian ini akan terkelola proses belajar mengajar dengan sebaik-baiknya, sehingga menghasilkan perilaku peserta didik yang berkualitas. Inilah yang disebut dengan kawasan hasil pengawas pendidikan.

Tugas yang bersifat fungsional dalam proses pembelajaran yang dilakukan guru, ternyata tidak semuanya memuaskan. Artinya, selalu ditemukan bahwa guru tidak dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Hal ini dapat dilihat dari kinerja guru yang tidak utuh dan penuh dalam pembelajaran. Selalu ditemukan guru yang setengah hati dalam mengajar, ini dapat dilihat dari keluhan peserta didik terhadap perilaku guru yang cenderung hanya memberikan tugas kepada peserta didik, dan guru tersebut keluar dari kelas untuk kembali ke kantor dengan urusan yang tidak terkait dengan tugas pokoknya pada jam pembelajaran di kelas

Pada sisi yang lain, orang tua juga ada yang mengeluh mengapa anaknya tidak memperoleh kemajuan yang sesuai dengan harapannya. Umpamanya, anak tidak bertambah maju dari hari ke hari, sehingga orang tua tersebut datang ke sekolah dan mempertanyakan hal tersebut kepada guru atau kepala sekolah. Situasi ini tentu tidak menyenangkan bagi sekolah. Namun apa yang dilakukan oleh orang tua tersebut adalah bentuk kepedulian orang tua sebagai masyarakat yang menuntut agar sekolah melakukan yang terbaik bagi kemajuan anak didiknya.

Beberapa persoalan tersebut, merupakan sebagian dari berbagai persoalan yang dihadapi sekolah dalam melakukan tugas kemasyarakatan, yaitu tugas untuk meningkatkan kecerdasan warga masyarakat. Dalam kerangka untuk meningkatkan proses pembelajaran yang sesuai dengan tugas

pokok sekolah dan tugas utama guru, pengawas sebagai salah satu tenaga kependidikan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja keguruan di persekolahan.

C. Tiga Serangkai Meningkatkan Kinerja Pendidikan dan Pengajaran

Pada dasarnya keberhasilan pelaksanaan pendidikan ditentukan oleh tiga unsur, yaitu: pengawas, kepala sekolah dan guru. Fungsi guru ialah mengajar dan membantu siswa memecahkan masalah pendidikannya. Kepala sekolah memimpin guru serta siswa dalam proses belajar mengajar dan membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru dan siswa. Pengawas mengawasi dan memberikan bantuan untuk memecahkan masalah pendidikan yang dihadapi kepala sekolah, guru, dan siswa di sekolah bersangkutan. Dengan pengertian lain, setiap orang yang membawahi orang lain harus membantu orang itu agar mampu memecahkan masalahnya. Bantuan memecahkan masalah-masalah dalam suatu pekerjaan itulah disebut supervisi. Namun demikian, tidak semua bantuan tersebut dapat di golongkan sebagai tindakan supervisi. Bantuan yang menerangkan asas sistematis, demokratis, dan bertujuan mengembangkan proses belajar mengajar itulah yang disebut dengan tugas pengawas pendidikan. Setiap pejabat pendidikan di lapangan hendaknya menguasai dan menerapkan asas, tugas, teknik dan pengelolaan supervisi pendidikan (Supandi, 1990:94).

Kinerja guru, pengawas dan kepala sekolah merupakan serangkaian tugas yang memiliki keterkaitan sehingga tujuan pendidikan akan tercapai secara efektif jika ke tiganya mampu memberikan kontribusi yang nyata. Bagaimanapun dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran, guru akan mengalami tantangan dan hambatan, terutama guru-guru muda yang relatif belum berpengalaman. Mereka tentu saja mem-

butuhkan bantuan yang bersifat fungsional. Bantuan yang mereka butuhkan pada awalnya adalah dari kepala sekolah, namun jika mengalami hambatan yang bersifat fungsional, maka mereka membutuhkan bantuan pengawas.

Pengawas memiliki kewenangan dan kemampuan profesional sebagai tenaga kependidikan. Tugas pengawas tidak hanya memberikan bantuan atau layanan dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi guru dalam melakukan tugas pendidikan dan pengajaran, tetapi juga memberikan bantuan dan layanan kepada para guru dalam bentuk masalah individual atau pribadi. Pengawas di bekali berbagai keterampilan tugas di karenakan telah memiliki pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan tugas pokok guru dan masalah pribadi.

Jika terjadi perselisihan antara guru dengan kepala sekolah, justru pengawaslah yang memiliki wewenang dan kemampuan profesional dalam menengahi masalah itu. Tidak tertutup kemungkinan bahwa konflik yang terjadi antara kepala sekolah dan guru, tidak dapat diselesaikan dengan efektif. Biasanya pengawas dijadikan sebagai mediator dalam menengahi perselisihan atau konflik itu.

Konflik antara guru dan kepala sekolah bisa saja terjadi. Hal itu tentu saja di sebabkan oleh karena berbagai faktor dan sifatnya tidak sama antara satu sekolah dengan sekolah lainnya. Implikasi dari perselisihan tersebut tentu saja buruk bagi proses pembelajaran di sekolah. Perselisihan ini harus cepat di atasi agar tidak berlarut-larut. Sedangkan bagaimana jalan keluarnya tentu saja setelah di lakukan pendekatan antara mereka yang berseteru atau terlibat konflik.

Namun demikian, tugas utama pengawas bukanlah menyelesaikan konflik yang terjadi antara personil sekolah, tetapi

yang utama adalah meningkatkan kesadaran personil sekolah untuk dapat melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan tuntutan kinerja tugas masing-masing. Guru harus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap manajemen persekolahan, tenaga administrasi bertanggung jawab pada tugas-tugas pendukung sebagai unsur pelayanan.

Pengawas memiliki tugas yang lebih berat, yaitu menjamin agar fungsi personil dan organisasi di persekolahan berjalan sebagaimana mestinya. Fungsi inilah yang akan menjamin terjadinya proses pendidikan dan pembelajaran di setiap sekolah. Pengawas yang andal adalah yang memiliki kemampuan menjamin terlaksananya fungsi pokok personil dan organisasi.

Selama ini memang ada kesan bahwa tugas tenaga kependidikan tidak memiliki batasan yang jelas. Seperti yang dikemukakan oleh Soedijarto (1992:59) bahwa: Di dunia pendidikan, berbeda dengan di dunia kedokteran dan teknik, belum ada kejelasan tentang tingkat kewenangan dan tanggung jawab yang dapat di bebaskan kepada tenaga kependidikan dan kemampuan profesionalnya. Semua tenaga yang bekerja di dunia pendidikan, yang dapat prediket guru, tidak peduli tingkatan pendidikan dan pengalaman profesinya, mendapat tanggung jawab dan wewenang yang sama, yaitu merencanakan, mendiagnosis, menilai, memutuskan, dan memecahkan masalah profesional lainnya. Dengan kata lain, tidak ada batas wewenang yang jelas bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam menangani tugas-tugas profesional lainnya tanpa adanya bantuan profesional yang berarti. Pandangan di atas merupakan pandangan yang bersifat negatif dalam melihat pendidikan sebagai sebuah sistem. Tenaga kependidikan memiliki kewajiban mengeleminir pandangan tersebut dengan meningkatkan fungsi pokok masing-masing sebagai tenaga kependidikan. Tujuannya

agar pendidikan sebagai sebuah sistem dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja yang profesional di antara semua tenaga kependidikan tersebut akan menjamin bahwa mutu pendidikan akan meningkat dan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Pengawas sebagai tenaga kependidikan yang bertujuan untuk mengefektifkan fungsi personil pendidikan, seharusnya diberdayakan melalui proses pemberdayaan yang sistematis. Pada saat yang bersamaan seharusnya pola perekrutan pengawas dilakukan berdasarkan kompetensi dan kebutuhan, sehingga memiliki kinerja yang baik dan berimplikasi kepada peningkatan mutu pendidikan secara signifikan.

Tenaga kependidikan yang terlihat jelas oleh masyarakat adalah guru, kepala sekolah dan pengawas. Ketiganya merupakan tiga serangkai yang tak dapat dipisahkan dalam sistem persekolahan. Karenanya, fungsi pokok ketiganya jika berjalan sebagaimana mestinya, akan meningkatkan mutu pembelajaran sehingga berimplikasi kepada peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.[]



Efektivitas Pencapaian Kinerja Kepengawasan

A. Kualifikasi Pengawas

Khusus untuk sekolah dasar, tenaga kependidikan guru merupakan guru kelas yang memberikan berbagai mata pelajaran sesuai dengan kurikulum yang telah ditetapkan. Namun demikian, dalam beberapa mata pelajaran tertentu mereka tidak memiliki wewenang untuk mengajarkannya, umpamanya mata pelajaran agama dan olah raga. Selain dari dua mata pelajaran tersebut (agama dan olah raga), guru sekolah dasar sebagai guru kelas memiliki kompetensi dan tanggung jawab untuk mengajarkan seluruh mata pelajaran yang ada.

Secara manajerial, tenaga kependidikan memiliki tugas pokok yang berbeda. Guru melakukan proses pembelajaran di dalam kelas untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada para peserta didik, sedangkan pengawas memberikan bantuan kepada guru yang mengalami kendala atau mendapatkan

masalah dalam melakukan tugas pokoknya. Perbedaan tugas ini bukanlah perbedaan bersifat substantif, tetapi hanya dalam konteks pencapaian tugas pokok untuk mencapai tujuan pendidikan.

Tenaga kependidikan pengawas, adalah tenaga kependidikan yang memberikan bantuan kepada tenaga kependidikan lainnya, khususnya kepada guru dan kepala sekolah. Berdasarkan tugas sebagai pemberi bantuan, maka para pengawas disyaratkan memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan standar kualifikasi pengawas yang baku.

Untuk melaksanakan tugasnya sebagai pengawas maka kualifikasi yang harus terinternalisasi kedalam diri mereka adalah kemampuan memberi bantuan dan pengarahan kepada personil sekolah, yang meliputi kepala sekolah, guru dan staf sekolah yang mengalami kesulitan. Bantuan yang diberikan adalah bantuan profesional agar seluruh personil sekolah dapat melaksanakan tugas masing-masing.

Pengawas pendidikan dasar, apakah yang telah lama atau relatif baru dalam melaksanakan tugas, dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja guru. Tugas utama pengawas dalam hal ini adalah meningkatkan kinerja guru, agar guru dapat melaksanakan proses pembelajaran secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Kemampuan mereka melaksanakan tugas, tentu saja seiring dengan masa kerja mereka sebagai guru yang relatif lama sehingga berdasarkan pengalaman yang cukup lama itu, memungkinkan mereka memahami apa saja masalah-masalah atau kendala-kendala yang dihadapi guru ketika melaksanakan tugas pokoknya. Para pengawas sebelum menjadi pengawas telah bertugas sebagai guru dalam waktu yang relatif lama, bahkan mereka ada yang mantan kepala sekolah di beberapa sekolah.

Masa tugas yang relatif cukup lama inilah yang menjadi pertimbangan utama untuk menjadikan mereka sebagai tenaga pengawas. Berbekal pengalaman mengajar yang relatif cukup lama ini mereka dianggap memiliki kualifikasi untuk memberikan bantuan kepada rekan sejawatnya yang mengalami hambatan dalam melaksanakan tugas pokoknya. Kalaupun ada diantara mereka relatif belum lama bertugas sebagai pengawas, namun dengan pengalaman sebagai guru yang relatif cukup lama, mereka memiliki percaya diri untuk dapat melaksanakan tugas sebagai pengawas.

Pengalaman dalam melaksanakan proses pembelajaran ketika bertugas sebagai guru, adalah bekal potensial yang dimiliki setiap pengawasan melakukan kepengawasan di sekolah-sekolah yang mereka awasi. Tak dapat dipungkiri bahwa masa tugas yang relatif cukup lama inilah yang menjadi kualifikasi utama untuk menjadi pengawas. Terlalu sulit untuk menyatakan bahwa pengawasan yang bukan mantan guru dapat melakukan tugas kepengawasan dengan efektif.

Tugas kepengawasan pada dasarnya adalah untuk membenahi dan membantu guru agar dapat melakukan proses pembelajaran secara efektif. Keefektifan melakukan tugas pembelajaran oleh guru ini, akan berpengaruh terhadap kemampuan guru meningkatkan daya serap anak menerima pelajaran. Disamping itu, dengan adanya bantuan pengawas ini, maka proses pendidikan, pengajaran, bimbingan dan pelatihan berlangsung menurut standar pencapaian tujuan pendidikan baik berdasarkan proses maupun hasil yang akan dicapai peserta didik.

Jika ditelaah secara mendasar, kualifikasi yang harus dimiliki seorang pengawas pendidikan adalah kualifikasi yang bersifat normatif dan konstruktif. Umpamanya, setiap pengawas adalah

orang yang harus memiliki watak kependidikan, memahami konsep dasar pendidikan, dan cinta terhadap kemanusiaan. Kualifikasi yang bersifat normatif ini untuk mendukung secara kondusif citra pendidikan sebagai sarana efektif untuk pelestarian nilai-nilai budaya sebuah masyarakat yang telah membangun.

Kualifikasi konstruktif adalah kualifikasi yang digolongkan kepada kualifikasi pencerahan. Dikatakan sebagai pencerahan karena proses layanan bantuan yang diberikannya kepada tenaga kependidikan adalah untuk meyakinkan tenaga kependidikan bahwa tujuan pendidikan adalah: (1) anak dapat berkembang sesuai dengan potensinya yang dimilikinya secara proporsional, (2) melalui proses pendidikan itu diyakini akan terjadi proses pemanusiaan manusia oleh manusia yang telah memanusiakan, dan (3) terjadi perubahan tingkah laku (*change of behavior*) dikalangan peserta didik karena terjadinya transfer pengetahuan.

Kualifikasi konstruktif sebagai kualifikasi pencerahan ini, mengharuskan seorang pengawas pendidikan memiliki ciri-ciri:

1. Sadar sebagai tenaga kependidikan yang memiliki etika profesional dalam melaksanakan tugas kepengawasan.
2. Memahami bahwa proses kegiatan kepengawasan cenderung tidak terlihat oleh *stakeholders* pendidikan sehingga kegiatan kepengawasan bukanlah kegiatan yang bersifat populer.
3. Mencintai profesi kepengawasan sehingga tanpa *reserve* sehingga melakukan tugas berdasarkan hati nurani.
4. Tidak berorientasi kepada materi sehingga watak keresian terinternalisasi dalam berperilaku.
5. Memahami secara mendalam fungsi *reward* dan *punishment* dalam proses pendidikan.

6. Menjadikan personil sekolah sebagai mitra dan menjauhi sikap arogan ketika melaksanakan tugas di persekolahan.

B. Sarana dan Prasarana Pendukung Pelaksanaan Tugas Pengawas

Sarana dan prasarana sebagai fasilitas pendukung dalam konteks aktivitas manajerial merupakan instrumen utama dalam pelaksanaan tugas. Oleh karenanya, tanpa adanya sarana dan prasarana yang memadai, dapat dikatakan akan mempengaruhi pencapaian tujuan program yang telah ditetapkan secara utuh.

Fasilitas pendukung pelaksanaan tugas, akan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja. Fasilitas pendukung dapat berbentuk apa saja yang berkaitan dengan semakin mudahnya pelaksanaan tugas. Umpamanya, fasilitas pendukung sebagai sarana dan prasarana yang bersifat fisik maupun non fisik. Sarana dan prasarana yang bersifat fisik seperti kendaraan, ruang kerja, ruang rapat dan lain-lainnya, sedangkan sarana dan prasarana non fisik seperti peraturan, tata tertib, kode etik dan lainnya.

Para pengawas di wilayah kerja masing-masing pada umumnya memiliki keterbatasan sarana. Karena memang demikianlah kultur yang mempengaruhi kinerja pendidikan secara nasional. Kultur kinerja pendidikan secara nasional masih menganut prinsip *syndrome minimalis*. Suatu prinsip yang cenderung tidak memenuhi manajemen standar kebutuhan pokok sehingga kerap meminimalkan standar sehingga berimplikasi kepada efektivitas pencapaian kinerja.

Syndrome minimalis ini jika dianalogikan tidak jauh berbeda dengan prinsip "tidak ada rotan akarpun jadi". Namun dalam kenyataannya bukanlah diartikan sebagai prinsip pemanfaatan apa adanya untuk mendukung kinerja, tetapi cenderung

memang terbiasa untuk tidak memenuhi standar karena memang kurang adanya kesadaran untuk berorientasi kepada kinerja yang tinggi.

Berkaitan dengan sarana dan prasarana yang dimiliki pengawas dalam mendukung kinerjanya, tidak jauh berbeda dengan prinsip syndrome minimalis. Sarana yang ada pada mereka bersifat sederhana dan tidak memenuhi standar sebagaimana mestinya. Hal ini terjadi karena pengawas pada dasarnya tidak memiliki lembaga kecuali hanya sebagai instrumen dalam mendukung kinerja manajerial sekolah tetapi berada diluar garis struktur sekolah. Pada saat yang bersamaan, mereka juga tidak memiliki otoritas sebagai lembaga dalam menentukan kebijakan sekolah.

Secara faktual dapat dikatakan bahwa sarana yang mendukung kinerja para pengawas pada umumnya tidaklah memadai. Ruang kerja pengawas pada dasarnya tidak memiliki *privacy* (keleluasaan pribadi), mereka biasanya dikelompokkan dalam satu ruangan sehingga selalu berkumpul dalam jumlah besar. Situasi ini sebenarnya bukanlah situasi yang memungkinkan mereka dapat berkinerja dengan perasaan yang nyaman.

Ruangan pengawas yang cenderung untuk tempat ngumpul-ngumpul ini, merupakan indikasi bahwa pengawas pendidikan memang berada di luar garis organisasi baik secara struktural maupun lini. Karenanya, fasilitas yang mereka peroleh pun di kantor cenderung tidak bersifat *privacy*. Fasilitas yang mereka miliki biasanya antara lain seperti: (1) ruang kerja sekaligus berfungsi sebagai ruang rapat, (2) meja kerja, (3) perpustakaan seadanya, (4) kipas angin, dan (5) papan tulis.

Sarana dan prasarana di atas adalah fasilitas standar untuk mendukung pelaksanaan tugas para pengawas. Hanya saja

sarana yang paling mereka butuhkan adalah kendaraan roda dua untuk dapat sampai ke lokasi wilayah kerja yang menjadi wilayah pengawasan masing-masing. Walaupun sebenarnya mereka telah memiliki kendaraan roda dua milik pribadi, para pengawas berpendapat bahwa kendaraan dinas adalah bagian dari sarana dan prasarana yang harus diberikan kepada mereka.

Namun, alasan klasik yang selalu mereka terima ketika mengajukan kendaraan roda dua sebagai sarana dan prasarana pendukung tugas, adalah karena tidak adanya dana dan Dinas Pendidikan Kabupaten atau Kota tidak menjadikan kendaraan roda dua sebagai bagian dari fasilitas yang harus diberikan kepada para pengawas. Keinginan pengawas yang tidak terpenuhi ini membuat para pengawas menjadi kecewa. Alasan kekecewaan ini menurut para pengawas beralasan. Alasan yang mereka kemukakan adalah karena para pengawas diwajibkan melakukan monitoring ke berbagai sekolah yang menjadi wilayah tugasnya. Wilayah tugas mereka sangat luas dan jauh dengan kondisi geografis yang cenderung memerlukan kendaraan dinas dan bukannya kendaraan pribadi milik pengawas itu sendiri.

Namun, berbekal komitmen yang tinggi terhadap tugas pokoknya, para pengawas ketika melakukan monitoring memanfaatkan milik pribadi setiap saat. Situasi yang demikian berlangsung hingga saat ini. Namun demikian, para pengawas tetap melaksanakan tugas karena memang itulah tanggung jawabnya.

C. Pemberdayaan Pengawas; Keharusan yang Mesti Terealisasi

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan pada dasarnya ditentukan oleh beberapa unsur tenaga kependidikan di persekolahan, yaitu pengawas, kepala sekolah dan guru. Dalam hal ini, pengawas memberikan bantuan kepada

personil sekolah yang memerlukan bantuan dalam mengatasi atau memecahkan masalahnya, yang berkaitan dengan tugas-tugas di sekolah.

Kepala sekolah melakukan tugas kepemimpinan yang secara manajerial melakukan fungsi manajemen seperti membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program dan melakukan kontrol terhadap apa yang telah, sedang dan yang akan dilakukan oleh sekolah. Oleh karenanya, seorang kepala sekolah adalah seorang manajer yang harus melaksanakan fungsi manajemen dan juga administrasi. Fungsi manajemen atau administrasi sekolah adalah untuk menjamin terselenggaranya mekanisme persekolahan sesuai dengan standar kinerja sekolah.

Guru sebagai tenaga kependidikan yang melakukan proses transfer dan transformasi kepada peserta didik, menjadikan lembaga pendidikan sebagai lembaga yang akan merubah sikap, perilaku dan pola berpikir peserta didik menjadi lebih tertata dalam menggunakan potensi yang dimilikinya, sehingga memungkinkan peserta didik dapat tumbuh dan berkembang sesuai kapasitasnya masing-masing (proporsional).

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan oleh karenanya, ditentukan oleh pengawas, kepala sekolah dan guru. Ketiga unsur inilah yang akan menjamin terselenggaranya pendidikan secara menyeluruh. Karakteristik ketiga unsur ini memang dapat dibedakan satu sama lainnya sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Namun dalam kenyataannya dan hampir dapat dikatakan merupakan suatu kenyataan yang tidak dapat diingkari, adalah bahwa kepala sekolah dan pengawas pada dasarnya adalah guru.

Pengawas atau kepala sekolah memiliki persyaratan yang hampir dapat dikatakan tidak bisa tidak adalah harus berawal

dari seorang guru. Kepala sekolah adalah seorang guru yang mendapat tugas sebagai manajer sekolah. Terpilihnya seseorang menjadi kepala sekolah, secara normatif karena memiliki keunggulan, kapasitas dan komitmen yang kuat diantara guru-guru yang ada, dan kredibilitasnya telah teruji diantara rekan-rekan sejawatnya.

Hal yang tak jauh berbeda demikian juga halnya dengan seorang pengawas. Seorang pengawas adalah seorang guru yang memiliki pengalaman, kemampuan memimpin, kapasitas, komitmen dan integritas yang tinggi terhadap dunia pendidikan. Dengan berbagai kelebihan yang dimilikinya jika dibandingkan dengan guru-guru lainnya, maka sewajarnya jika manajemen pembinaan guru memberikan apresiasi dengan mengangkatnya sebagai seorang pengawas. Dengan kelebihan-kelebihan yang demikian itu, ia dianggap efektif sebagai pengawas.

Pengawas sekolah adalah personil sekolah yang memahami kegiatan manajemen atau administrasi sekolah. Oleh karenanya, keberhasilan seorang pengawas ditentukan oleh bagaimana ia memahami proses administrasi atau manajemen sekolah. Sebagai petugas sekolah yang kerap berada dilingkungan sekolah, seorang pengawas diharuskan berhubungan dengan berbagai pihak, baik sebagai individu maupun kelompok.

Tugas pengawas adalah melakukan bimbingan dan pembinaan diluar kantornya. Ia selalu berada dekat dengan personil sekolah yang membutuhkannya. Kegiatan membimbing, membina, mengarahkan dan membantu personil sekolah dilakukan dengan sistematis. Cara ini perlu dilakukan dengan menciptakan suasana yang bersifat kolegial, demokratis, kooperatif, memiliki tujuan, sasaran dan target yang terukur sehingga apa saja yang dilakukan oleh para pengawas memiliki tingkat efektivitas yang tinggi sesuai dengan tuntutan kerjanya.

Untuk menjadikan seorang pengawas yang dapat melaksanakan tugas dengan menciptakan suasana kolegial, demokratis, kooperatif, memiliki tujuan, sasaran dan target yang terukur, ternyata tidak cukup hanya dengan berbekal pengalaman yang ada saja. Para pengawas memerlukan adanya penambahan keterampilan yang memungkinkan mereka dapat melaksanakan tugas pokoknya sebagai seorang pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Pola yang diterapkan Dinas Pendidikan dan Pengajaran, pada umumnya adalah dengan berbagai cara. Umpamanya; para pengawas diikutsertakan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan baik mengenai kepengawasan, kependidikan, kurikulum, manajemen sekolah dan lain sebagainya. Disamping mengikuti pendidikan dan pelatihan, mereka juga diikutsertakan dalam *workshop* kependidikan, seminar, diskusi dan lain sebagainya, yang dilakukan secara periodik sehingga kemampuan mereka dalam melakukan tugas kepengawasan semakin meningkat.

Pola pemberdayaan ini tentu saja secara signifikan akan mempengaruhi kinerja para pengawas. Para pengawas cenderung merasakan pentingnya keikutsertaan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, seminar, diskusi bahkan *workshop*, sehingga semakin membuka wawasan mereka dalam meningkatkan kinerjanya kepengawasannya.

Pendidikan dan pelatihan kepengawasan memberikan kesempatan kepada pengawas untuk dapat memahami makna yang terkandung profesi sebagai seorang pengawas. Mutu pendidikan akan semakin baik jika sistem kepengawasan dilakukan sesuai dengan standar kepengawasan. Proses dan hasil pendidikan dan pelatihan ini dapat diterapkan dengan sebaik-baiknya dengan memperhatikan kondisi di wilayah kerja masing-masing.

Setelah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan sebagai bagian dari pemberdayaan pengawas, akan muncul pengakuan jujur dan tulus dari seorang pengawas bahwa pendidikan dan pelatihan yang diikuti ternyata bermanfaat karena meningkatkan kesadaran dan wawasannya dalam hal pelaksanaan tugas sebagai seorang pengawas.

Substansi kegiatan pendidikan dan pelatihan, bukan hanya memberikan keterampilan semata, tetapi lebih dari itu adalah munculnya kesadaran bahwa tugas sebagai seorang pengawas, adalah bagian dari pengembangan mutu pendidikan secara keseluruhan. Kesadaran inilah yang sebenarnya perlu ditanamkan ke dalam pikiran setiap pengawas, sehingga sistem penyelenggaraan kepengawasan berlangsung sesuai dengan kebutuhan personil sekolah.

Disamping mengikut sertakan pengawas dalam pendidikan dan pelatihan, ternyata *workshop*, seminar, diskusi juga memegang peranan penting dalam memberdayakan pengawas. Bagi para pengawas yang telah mengikuti *workshop*, merasakan bahwa keterampilan yang diperoleh dari *workshop* tersebut telah merubah visinya tentang pendidikan secara komprehensif. Perubahan yang diperolehnya bukan hanya menyangkut visi pendidikan saja, tetapi menambah kemampuannya dalam merancang proses monitoring ke lapangan atau ke sekolah yang memerlukan bantuannya.

Keikutsertaan pengawas dalam *Workshop* mampu merubah visi pengawas tentang pendidikan secara keseluruhan. Dengan *Workshop* itu, wawasan pengawas akan meluas dan menyadari bahwa pendidikan akan berhasil dengan baik jika salah satu tenaga kependidikan, yaitu pengawas dapat diberdayakan sesuai dengan standar kinerja pengawas. *Workshop* membuat pengawas lebih kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas kepe-

ngawasan. Pengawas tidak lagi beranggapan bahwa personil sekolah adalah personil yang perlu diawasi agar melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, tetapi akan muncul asumsi bahwa personil sekolah adalah rekan sejawat yang perlu didekati secara kolegial sehingga tidak ada hal-hal yang dirahasiakan dalam menghadapi masalah atau kendala tugasnya.

Asumsi yang demikian itu sangat dibutuhkan dari seorang pengawas, sehingga ia memiliki keyakinan bahwa tenaga kependidikan dalam tugas apapun harus menciptakan sinergi. Jika hal ini tumbuh dan berkembang di sanubari setiap pengawas, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan pengawas yang dilakukan dengan mengikutsertakan mereka dalam berbagai kegiatan, telah menambah wawasan mereka, bahkan merubah visi pendidikannya ke arah yang lebih baik.

Pemberdayaan yang kerap dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran pada umumnya, adalah dengan mengikutsertakan para pengawas dalam seminar maupun diskusi mengenai kepengawasan dan kependidikan. Kegiatan seminar dan diskusi dianggap lebih murah dan relatif sering dilaksanakan oleh berbagai pihak dari pada pelaksanaan pendidikan dan latihan maupun *workshop*. Pendidikan dan pelatihan serta *workshop* jarang dilaksanakan dan berbiaya mahal, berbeda dengan seminar dan diskusi yang relatif lebih murah biayanya dan selalu dilaksanakan.

Disamping pendidikan dan pelatihan, *workshop*, seminar dan diskusi, pola pemberdayaan yang dilakukan terhadap pengawas, adalah dengan meminta laporan kegiatan pengawas secara periodik, juga melakukan pertemuan satu kali dalam satu minggu dalam membahas berbagai hal yang berkaitan dengan tugas-tugas kepengawasan.

Meminta laporan secara periodik dan melakukan pertemuan satu kali dalam satu minggu, akan efektif dalam mengendalikan kerja para pengawas. Hal ini harus selalu dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran, sehingga memungkinkan bagi Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran untuk memonitor atau memantau apa saja yang akan, sedang dan telah dikerjakan para pengawas. Kepala Dinas akan lebih mudah untuk mengidentifikasi berbagai hal yang dirasakan dan dialami para pengawas, sehingga memungkinkan Kepala Dinas memberikan respon yang memadai terhadap apa saja yang perlu diatasi secara cepat dan tepat.

Laporan periodik disampaikan kepada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten dan Kota. Laporan periodik dalam bentuk laporan bulanan bukan hanya berguna bagi kontrol aktivitas pengawas, tetapi lebih dari itu adalah untuk menjamin terselenggaranya pendidikan dan pengajaran. Dinas Pendidikan dan Pengajaran tidak hanya bermaksud untuk mengontrol dalam bentuk yang mengikat pengawas, tetapi sebaiknya cenderung untuk memacu agar mereka berkinerja sesuai dengan tuntutan kinerja kepengawasan dalam upaya meningkatkan proses pendidikan dan pengajaran yang utuh dan menyeluruh di sekolah-sekolah yang menjadi tanggungjawab mereka.

Berbagai kegiatan yang dilakukan dalam memberdayakan para pengawas, tentu saja bukanlah tanggung jawab pengawas itu semata. Masih terdapat pihak-pihak lain yang bertanggung jawab dan memiliki keterkaitan langsung dalam meningkatkan pemberdayaan pengawas sehingga mereka dapat melaksanakan tugas pokok dengan sebaik-baiknya. Apa yang telah dilakukan para pengawas, adalah sebuah keharusan dan kewajiban yang dilaksanakan berdasarkan aspek-aspek manajerial semata. Namun lebih dari itu, apa yang telah dilakukan masih memerlukan peningkatan yang lebih baik sehingga secara signifikan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Pola pemberdayaan yang lazim dilakukan untuk meningkatkan mutu kepengawas mereka, seharusnya dilakukan dengan:

1. Mengikuti sertakannya dalam pendidikan dan pelatihan serta *workshop*.
2. Mendorong dan memberi kesempatan kepada pengawas untuk ikut dalam seminar dan diskusi.
3. Meminta laporan tugas dan kegiatan secara periodik.
4. Melakukan pertemuan antara pengawas satu kali dalam seminggu yang dihadiri oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten atau Kota.

Berdasarkan berbagai kegiatan tersebut, seluruh pengawas dapat diberdayakan karena pola pemberdayaan yang dilakukan melibatkan para pengawas secara aktif sehingga memungkinkan mereka merasakan secara langsung seluruh kegiatan yang dilaksanakan. Pola pemberdayaan ini tentu saja masih perlu ditingkatkan, peningkatan itu dapat saja dilakukan dengan memberikan *reward* (imbalan) atas pengawas yang memberikan atau menunjukkan kinerja yang tinggi, sehingga dengan kinerjanya itu secara signifikan mempengaruhi pelaksanaan tugas personil sekolah.

D. Sistem Perekrutan Pengawas

Perekrutan merupakan bagian terpenting dalam peningkatan mutu manajemen sumber daya manusia. Oleh karenanya, sistem perekrutan akan mempengaruhi mutu organisasi karena sumber daya manusia yang diperoleh akan memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan visi dan misi organisasi. Keberhasilan program suatu organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh sumber daya yang ada.

Organisasi pendidikan membutuhkan sumber daya manusia yang handal, sumber daya manusia ini menjadi pelaksana berbagai kebijakan dalam pendidikan. Berbagai kebijakan yang diambil atau ditetapkan hanya akan berhasil dilaksanakan jika sumber daya yang handal tersedia dalam sebuah organisasi.

Pengawas pendidikan adalah sumber daya yang memiliki keunggulan dan kapasitas di atas rata-rata guru lainnya. Secara ideal memang demikianlah seharusnya. Pengawas pendidikan bertanggungjawab atas pelaksanaan program pendidikan. Dikatakan demikian karena tugas seorang pengawas adalah memberikan bantuan dan layanan kepada personil sekolah agar dapat melaksanakan tugasnya. Personil sekolah yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam proses pembelajaran.

Bantuan yang diberikan oleh pengawas pendidikan lebih dititikberatkan kepada para guru. Hal ini dilakukan mengingat tugas sebagai guru memang memerlukan bantuan sehingga memungkinkannya dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan kinerjanya. Pengawas yang memberikan bantuan tentu saja adalah hasil proses perekrutan yang dilakukan sesuai dengan standar yang baku.

Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran biasanya memiliki keterbatasan jumlah pengawas dengan wilayah kerja dan satuan pendidikan yang harus diawasinya. Keterbatasan pengawas yang relatif kecil, mengakibatkan setiap pengawas memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengawasi pelaksanaan proses pembelajaran yang bermutu.

Pola perekrutan yang diterapkan dalam menentukan personil sekolah (guru) yang memiliki kualifikasi sebagai pengawas, seharusnya dilakukan dengan menentukan kebutuhan terhadap pengawas, dan menyeleksi para calon

pengawas dengan sistem seleksi yang ketat. Hal ini dilakukan agar pengawas yang direkrut adalah sumber daya manusia yang dapat meningkatkan layanan bantuan kepada para guru, sehingga proses pembelajaran yang dilakukan guru, sesuai dengan standar kinerjanya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan analisis kebutuhan terhadap perlunya penambahan pengawas pendidikan dan pengajaran, maka dilakukanlah seleksi untuk merekrut para calon pengawas tersebut. Sistem perekrutan pengawas sebaiknya dilakukan dengan:

1. Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan yang dimaksud disini adalah kebutuhan terhadap jumlah personil pengawas dalam melaksanakan tugas kepengawasan dilingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran. Analisis kebutuhan dilakukan berdasarkan kebutuhan sekolah. Dan pada umumnya jumlah sekolah relatif lebih besar jika dibandingkan dengan jumlah pengawas. Padahal lembaga pendidikan memerlukan sejumlah pengawas yang dapat memberikan layanan bantuan kepada personil-personil yang ada di setiap sekolah, terutama guru sebagai tenaga kependidikan yang melakukan tugas pembelajaran di kelas.

Guru merupakan sasaran utama pemberian layanan bantuan yang pengawas. Namun demikian bukan berarti para pengawas mengabaikan personil lainnya, seperti kepala sekolah dan tenaga administrasi yang ada dilingkungan persekolahan. Peran guru di lembaga pendidikan, menjadi sentral karena guru merupakan personil sekolah yang berhadapan langsung dengan peserta didik. Gurulah yang tahu bagaimana perilaku peserta didik, oleh karenanya gurulah yang biasanya akan mengalami tantangan, hambatan dan masalah ketika proses pembelajaran berlangsung di kelas.

Analisis kebutuhan yang dilakukan dikoordinasikan dengan para pengawas yang ada, terutama pengawas senior yang bertindak sebagai koordinator pengawas. Koordinator pengawas ini sebenarnya tidak ada dalam struktur organisasi pengawas, ia diangkat oleh rekan-rekan sejawatnya secara kolegal didasarkan atas berbagai kelebihan, umpamanya karena keseniorannya dan watak kepemimpinannya yang lebih menonjol dari rekan-rekan sejawatnya. Berdasarkan hasil kesepakatan sesama rekan-rekan sejawat itulah, seseorang pengawas tadi diangkat sebagai koordinator pengawas yang disetujui oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran.

Lazimnya sebuah proses, maka proses analisis kebutuhan yang dilakukan memperhatikan jumlah tenaga kependidikan dan sekolah yang ada. Jumlah pengawas seharusnya sesuai dengan kebutuhan. Secara manajerial dan dalam konteks perlunya standar mutu yang baik terhadap produk pendidikan, mengharuskan pengawas memadai secara kuantitatif dan kualitatif untuk dapat memberikan bantuan kepada tenaga kependidikan guru yang memerlukannya.

Proses analisis kebutuhan yang dikoordinasikan dengan pengawas senior atau koordinator pengawas, melibatkan pengawas lainnya dan juga para kepala sekolah. Justru para kepala sekolah yang secara teknis memerlukan para pengawas. Kepala sekolah merasa akan lebih efektif jika pengawas yang memberikan masukan dari pada kepala sekolah itu sendiri. Alasan kepala sekolah itu didasarkan atas asumsi bahwa jika pihak lain yang menyampaikan bantuan, akan lebih dipercayai dan disegani secara psikologis dari pada kepala sekolah itu sendiri.

Pengawas yang memberikan bantuan kepada guru akan lebih efektif, sebab para guru jarang bertemu dengan pengawas setiap harinya. Para guru secara psikologis akan merasa lebih

segaran dan memiliki kepercayaan yang lebih tinggi kepada para pengawas dari pada kepada kepala sekolah. Hubungan yang bersifat kolegial yang tercipta dilingkungan persekolahan, menjadikan apa yang disampaikan oleh kepala sekolah adakalanya kurang efektif. Apalagi selalu ditemukan bahwa hubungan yang cukup harmonis antara guru dengan kepala sekolah mengakibatkan para guru selalu longgar dalam melaksanakan tugas.

Pola hubungan yang demikian itu, adakalanya mengakibatkan kepala sekolah menolerir berbagai hal-hal yang menyangkut dengan disiplin kerja para guru. Oleh karenanya, hubungan yang terlalu dekat antara kepala sekolah dengan guru yang dipimpinnya akan memberikan efek negatif, karena merasa lebih akrab dan dianggap akan ada toleransi terhadap hal-hal yang tidak sesuai dengan proses dan prosedur kerja.

Situasi yang tidak kondusif seperti itu, akan lebih efektif jika kehadiran pengawas menjadi penengah hubungan antar kepala sekolah dengan guru dalam konteks tugas kepengawasan. Oleh karenanya, harus diakui bahwa peran pengawas dianggap efektif untuk memberikan bantuan kepada personil sekolah. Guru-gurupun selalu lebih terbuka kepada pengawas dari pada kepada kepala sekolah. Alasan ini didasarkan atas azas pergaulan yang adakalanya hubungan antar guru dengan kepala sekolah terlalu formal. Hubungan yang demikian akan menyulitkan terjadinya keterbukaan dikalangan guru dalam menyampaikan berbagai hal kepada kepala sekolah.

Guru akan lebih terbuka kepada pengawas dari pada kepala sekolah dalam hal-hal tertentu. Kepala sekolah selalu sulit menerima dan memecahkan masalah yang selalu dihadapi seorang guru. Sedangkan dengan pengawas, terasa lebih nyaman dan memungkinkan para guru untuk mengemukakan

berbagai hal, baik masalah pribadi maupun profesi. Masalah guru akan terpecahkan jika mendapat layanan bantuan pengawas. Walau demikian, bukan berarti guru tidak menghormati kepala sekolah. Hanya saja dalam hal-hal tertentu para guru atau personil sekolah lebih terbuka kepada pengawas sekolah.

Secara teoritis tugas pengawas adakalanya adalah sebagai penengah antara personil sekolah, baik antara sesama guru, guru dengan kepala sekolah dan lain sebagainya. Dalam kaitan inilah pengawas berperan penting. Apalagi jumlah personil guru yang cukup besar, sehingga masalah juga biasanya akan cukup besar untuk diatasi secara cepat dan tepat.

Masalah-masalah diatas merupakan bagian dari identifikasi masalah, dan menjadi bagian dari analisis kebutuhan terhadap perlunya penambahan personil pengawas dilingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran. Analisis kebutuhan adalah pekerjaan yang tidak boleh berhenti dalam manajemen, apalagi dalam manajemen sumber daya manusia di persekolahan.

2. Analisis Sumber Daya Manusia

Analisis terhadap sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi, perlu dilakukan agar diketahui kualifikasi yang dibutuhkan dan bagaimana memenuhi kebutuhan tersebut. Fungsi sumber daya manusia dalam organisasi adalah untuk melaksanakan seluruh program yang telah ditetapkan sehingga tercapai secara maksimal dan optimal. Oleh karenanya, pemahaman yang mendasar terhadap tersedianya sumber daya manusia menjadi kewajiban bagi sistem kepemimpinan dalam setiap organisasi.

Sebagai tenaga kependidikan, pengawas merupakan sumber daya manusia yang memberikan sumbangan bagi terciptanya

proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Pengawas dalam konteks sumber daya manusia, adalah bagian yang setiap saat dianalisis, tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh para pengawas ini masih dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan kinerjanya. Disamping itu tentu saja yang perlu dianalisis adalah jumlah pengawas apakah masih mencukupi dengan wilayah tugasnya.

Wilayah tugas ini akan mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Tanpa adanya pengawas yang memadai sesuai dengan wilayah tugas organisasi pendidikan, keberhasilan proses pendidikan sebagai bagian dari proses peningkatan sumber daya manusia, tidak akan berhasil sebagaimana mestinya.

Dinas Pendidikan dan Pengajaran bertanggungjawab melakukan analisis sumber daya manusia yang tersedia di bidang kepengawasan di wilayah kerjanya. Dinas Pendidikan dan Pengajaran harus melakukan analisis terhadap sumber daya manusia pengawas tersebut. Analisis sumber daya manusia pengawas dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

1. Melakukan telaah apakah para pengawas yang tersedia telah melakukan tugas pokoknya. Tujuannya adalah agar dapat dilakukan penilaian atas diri dan kinerja pendidikan di wilayah kerjanya. Penilaian dilakukan berdasarkan standar penilaian sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Melakukan analisis kebutuhan terhadap pekerjaannya seperti; pemahaman, pengetahuan, keterampilan dalam menjabarkan tugas pokoknya ke dalam tugas sehari-hari.
3. Melakukan analisis apakah pekerjaan yang dilakukan oleh pengawas yang tersedia telah sesuai dengan kebutuhan organisasi dan apakah pekerjaan pengawas

tersebut berimplikasi positif pada organisasi. Analisis ini sangat perlu dilakukan terhadap para pengawas, untuk mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukannya meningkat dari waktu ke waktu atau mengalami kemunduran secara signifikan.

4. Mengidentifikasi berbagai hal yang dialami para pengawas, terutama hal-hal yang berkaitan dengan hambatan, tantangan dan masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja para pengawas tersebut.

Berbagai analisis yang dilakukan ini tentu saja belumlah dapat mengantisipasi berbagai hal yang terjadi dikalangan tenaga kependidikan guru. Justru sebenarnya para gurulah yang berkepentingan akan adanya analisis sumber daya manusia ini. Sebab, gurulah yang membutuhkan adanya pengawas yang memiliki pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dapat membantu guru jika para guru mengalami kendala atau hambatan dalam pelaksanaan tugas-tugas kependidikannya.

Analisis sumber daya manusia untuk lingkungan pendidikan sepenuhnya dilakukan dengan tujuan untuk peningkatan kualitas yang terkait dengan komponen-komponen sistem pendidikan secara menyeluruh, sekaligus untuk memperoleh dan mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan tujuan pencapaian organisasi. Aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan komponen yang menelaah sumber daya manusia, dan memiliki keterkaitan dengan komponen sumber daya non manusia.

Sumber daya manusia dan sumber daya non manusia atau material ini berfungsi dan saling mendukung tercapainya tujuan organisasi, tanpa adanya kedua sumber daya ini, terasa sulit pencapaian tujuan organisasi. Oleh karenanya, analisis sumber daya manusia yang tersedia, selalu dikaitkan juga dengan

analisis terhadap sumber daya material yang tersedia. Kedua sumber daya ini menjadi bagian dari materi organisasi yang sama-sama memainkan peranan tersendiri sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Hasil analisis terhadap sumber daya manusia yang berkaitan dengan tenaga kependidikan pengawas, akan menemukan kenyataan apakah sumber daya manusia pengawas masih perlu ditingkatkan secara kuantitatif dan kualitatif. Pengawas yang memiliki kapasitas dan kompetensi standar pengawas, akan membantu kinerja guru. Sebagai tenaga kependidikan, pengawas merupakan mitra yang dapat dijadikan tempat berdiskusi, walaupun hasil diskusi itu belum tentu dapat memecahkan masalah. Namun proses diskusi itu dapat mengurangi rasa jenuh dan bosan dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran.

Berdasarkan pandangan tersebut, maka analisis terhadap sumber daya manusia pengawas, perlu dilakukan secara periodik untuk menemukan pengawas yang memenuhi kebutuhan pendidikan baik secara kuantitatif dan kualitatif. Jumlah pengawas akan mempengaruhi kinerjanya, pengawas yang memiliki wilayah kerja yang luas dan bertanggung jawab terhadap lebih dari sepuluh orang guru, akan mengalami kelelahan dan kejenuhan sehingga akan mempengaruhi kinerjanya. Apalagi para pengawas tersebut tidak mendapatkan fasilitas yang memungkinkannya memiliki mobilitas yang tinggi dalam melaksanakan tugas kepengawasan.

Analisis sumber daya manusia adalah analisis terhadap personalia tenaga kependidikan yang tersedia. Analisis dititikberatkan pada masalah-masalah yang berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi. Oleh karenanya, tujuan dilaksana-

kannya analisis terhadap sumber daya manusia pengawas dilingkungan tenaga kependidikan, adalah untuk dapat mengidentifikasi dan melakukan telaah terhadap hal-hal yang mempengaruhi kinerja dari sumber daya manusia pengawas tersebut.

Berbagai hal yang menyebabkan perlunya dilakukan analisis sumber daya manusia pengawas, setidaknya-tidaknya untuk mengetahui:

1. Apakah masih diperlukan peningkatan jumlah pengawas baik secara kuantitatif apalagi secara kualitatif.
2. Bagaimana respon yang diberikan persekolahan dalam peningkatan pengawas baik secara kuantitatif dan kualitatif.
3. Apakah persyaratan untuk mengangkat atau merekrut calon pengawas telah sesuai berdasarkan standar yang ditentukan, terutama persyaratan fisik, mental, sikap maupun perilakunya.
4. Kesiapan yang harus dilakukan oleh seorang calon pengawas maupun yang telah menjadi pengawas, untuk menjamin adanya pengetahuan dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan pengawas.
5. Pola yang ditetapkan untuk menentukan kualifikasi seorang pengawas sehingga memungkinkannya secara hirarki menyelesaikan masalah pendidikan dan masalah-masalah yang dihadapi para guru.
6. Apakah tercipta suasana transparan dikalangan pengawas, sehingga memungkinkan sistem kepengawasan berlangsung secara demokratis, kolegial, memegang azas kependidikan secara ketat dalam rangka

meningkatkan rasa kepercayaan yang tinggi dikalangan tenaga kependidikan yang memerlukan bantuan tenaga pengawas.

7. Apakah para guru menjadikan lembaga pengawas sebagai tempat pelarian, pelarian bagi birokrat pendidikan yang tidak memiliki peluang meningkatkan karirnya, dan apakah mereka menjadikan lembaga pengawas sebagai tempat untuk memperpanjang usia pensiun dikalangan tenaga kependidikan dan juga birokrat pendidikan. Hal ini perlu diperhatikan mengingat agar lembaga pengawas tidak ternodai oleh iklim yang tidak sehat akibat munculnya personil-personil yang tidak memiliki komitmen dan integritas yang tinggi terhadap lembaga pengawas pendidikan.

Hasil analisis sumber daya manusia di atas adalah untuk mendukung terciptanya sistem perekrutan yang dapat menjamin efektivitas pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh. Efektivitas pencapaian tujuan pendidikan tidaklah berdiri sendiri, tetapi terkait dengan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan pendidikan itu sendiri sebagai sebuah sistem. Hal-hal inilah yang perlu diperhatikan mengapa analisis di atas perlu dilakukan.

Perekrutan dalam sistem pendidikan dianggap sebagai sebuah proses untuk menemukan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan. Oleh karenanya, proses analisis terhadap sumber daya manusia pengawas adalah proses untuk menemukan pengawas yang sesuai dengan kebutuhan dan dapat melaksanakan kinerjanya.

3. Analisis Fungsi Pengawas

Analisis fungsi pengawas dilakukan sejalan dengan adanya pandangan yang mendasar bahwa fungsi pengawas bukanlah untuk mengajari guru supaya dapat melaksanakan tugasnya, tetapi untuk memberi kesempatan kepada guru agar dapat memelihara kompetensi minimalnya sehingga lebih mudah tumbuh dan berkembang sesuai dengan perjalanan waktu. Oleh karenanya, analisis terhadap fungsi pengawas dilakukan agar para pengawas mampu menjadi mitra guru dan agar guru itu betidaktidaktidaknya dapat memelihara kompetensi minimalnya.

Fungsi pengawas yang dapat memberikan bantuan kepada tenaga kependidikan memang bukan hanya untuk guru saja, tetapi tenaga kependidikan lainnya seperti kepala sekolah dan personil lainnya yang berada atau bertugas di suatu sekolah. Untuk merekrut pengawas yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan dan tenaga kependidikan, dilakukan dengan memperhatikan standar berikut:

1. Memiliki wawasan kependidikan dan kemampuan mengantisipasi terjadinya perubahan yang mempengaruhi pendidikan, sehingga dapat memberikan pokok-pokok pikiran secara konsepsional dan operasional.
2. Menyadari fungsi kepengawasan sebagai sub-sistem dalam sistem pendidikan secara komprehensif.
3. Memahami berbagai teknik kepengawasan sehingga secara teknis memiliki kiat dalam memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan tugas kependidikan, kepengawasan dan keguruan.
4. Memiliki keterampilan dalam mengkomunikasikan berbagai ide secara verbal dan non verbal sehingga memungkinkan tugas kepengawasan berjalan secara efektif.

5. Memahami mekanisme dan prosedur penyelesaian masalah secara utuh, sehingga memungkinkan penyelesaian masalah secara terukur sesuai dengan substansi dan esensi masalah secara faktual. Pemahaman terhadap mekanisme dan prosedur penyelesaian masalah, akan mengefektifkan kendali masalah berada di tangan pengawas dan personil yang mengalami masalah secara proporsional.
6. Memiliki keterampilan yang dapat memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas yang ada untuk mengefektifkan pelaksanaan tugas di lapangan.
7. Memiliki kekuatan dan integritas pribadi yang utuh, sehingga dapat mengendalikan emosi diri dalam penyelesaian masalah kependidikan.
8. Mampu bekerjasama secara simpatik dan empati agar pencapaian tujuan tugas berlangsung secara efektif dan manusiawi.

Analisis fungsi pengawas harus berlangsung setiap saat dengan langkah-langkah yang sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan dan karir pengawas. Langkah-langkah yang dilakukan tentu saja merupakan langkah-langkah yang memungkinkan tercapainya tujuan pelaksanaan kepengawasan kependidikan. Hal ini dilakukan untuk menjamin agar ditemukan seorang pengawas ideal yang sesuai dengan standar mutu pengawas profesional.

Analisis fungsi pengawas ini adakalanya menyulitkan calon pengawas yang akan direkrut. Persyaratan yang cukup ketat tersebut tentu saja mengganggu keinginan guru untuk menjadi pengawas. Kerap ditemukan adanya calon pengawas, yaitu seorang guru yang memiliki motivasi dan minat yang kuat

untuk menjadi pengawas, tetapi dengan adanya persyaratan yang cukup sulit tersebut, membuat nyalinya menurun bahkan mengurungkan niatnya untuk menjadi pengawas. Jika persyaratan terlalu berat akan mengurungkan motivasi dan minat para guru untuk menjadi pengawas.

Keluhan tersebut tentu saja bukanlah sebuah alasan yang dapat ditolerir. Kebutuhan terhadap pengawas yang memiliki kualifikasi yang handal memang diperlukan jika sektor pendidikan diharapkan mampu menjadi pencetak sumber daya manusia yang handal. Jika kualifikasi yang direkrut biasa-biasa saja, atau tidak memiliki keunggulan, maka perekrutan itu dianggap gagal sebagai sebuah proses.

Seorang guru yang ingin menjadi pengawas, idealnya berbekal pengetahuan yang memadai tentang pendidikan dan kepengawasan secara konseptual dan operasional. Dengan bekal inilah mereka memberanikan diri mengajukan diri untuk mengikuti tes atau seleksi menjadi pengawas. Oleh karenanya, setiap calon pengawas sebaiknya memiliki asumsi bahwa perlu adanya pengetahuan dan pemahaman yang mendasar dari seorang calon pengawas tentang visi pendidikan dan kepengawasan.

Analisis terhadap fungsi pengawas tidak bisa tidak memang harus dilakukan agar tidak salah dalam merekrut sumber daya yang ada menjadi sumber daya inti tenaga pengawas. Kesadaran untuk memahami peran strategis pengawas, dilakukan dengan analisis fungsi pengawas dalam konteks pendidikan secara komprehensif. Hal ini perlu dilakukan agar diperoleh pengawas yang memiliki standarkompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan. Tidaklah pada tempatnya jika selalu menolerir kelemahan-kelemahan dalam proses perekrutan calon pengawas.

Orientasi ke depan adalah orientasi perubahan paradigma, yaitu suatu orientasi yang cenderung memenuhi standar secara maksimal sehingga tidak kompromi terhadap kultur manajerial yang menganut paham *syndrome minimalis*. Jika hal ini dapat dilaksanakan secara konsekuan, maka akan ditemukan pengawas yang memiliki kapasitas yang sesuai kebutuhan untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

E. Kepala Sekolah sebagai Pengawas (Supervisor)

Kepala sekolah merupakan manajer dalam organisasi pendidikan, ia membuat perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan mengadakan pengawasan terhadap program-program pendidikan. Sebagai seorang manajer dalam organisasi pendidikan, secara *ex officio* (jabatan lain yang melekat dalam dirinya karena adanya jabatan inti/pokok) kepala sekolah adalah juga bertindak sebagai pengawas (supervisor) pendidikan.

Dalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap roda organisasi sekolah. Oleh karenanya, ia dibekali dengan seperangkat instrumen yang memungkinkan untuk melaksanakan tugas secara maksimal dan optimal. Seperangkat tugas itu melekat dalam diri kepala sekolah, yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator (EMASLIM).

Dengan perangkat yang melekat itu, kepala sekolah menjadi tokoh sentral di lembaga pendidikan. Kepala sekolah memiliki peran yang dominan dalam mempertanggungjawabkan kelangsungan hidup organisasi sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang memiliki kemampuan di atas rata-rata guru lainnya. Justru karena memiliki kemampuan di atas rata-rata itulah ia di angkat menjadi kepala sekolah karena kredibilitasnya yang telah teruji diantara rekan sejawatnya.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya harus memahami apa perannya sebagai pengawas. Ia harus mengerti bahwa pengawas itu melakukan pengamatan, pengawasan, membimbing dan menstimulir kegiatan-kegiatan dengan maksud untuk memperbaiki. Perbaikan sekolah adalah kata kunci bagi kepala sekolah untuk melaksanakan tugas kepengawasan.

Jika kepala sekolah dapat menjalankan tugas sebagai pengawas, diharapkan guru-guru dapat berperan aktif di kelas. Guru akan melakukan tugas pendidikan dan pengajaran, serta membimbing dan melatih peserta didik menuju pengembangan potensi dirinya secara proporsional. Berlangsungnya sistem kepengawasan di sekolah secara efektif, akan berimplikasi kepada terciptanya secara kondusif guru yang bertanggung jawab atas kepemimpinan kelasnya. Instruksi atau pembelajaran yang berlangsung di kelas tidak akan terpengaruh apapun kecuali atas pengaruh guru itu sendiri secara utuh. Gurulah yang memiliki otoritas di kelas untuk melaksanakan proses pembelajaran.

Sebagai seorang supervisor di sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap pemanfaatan dan pembinaan sumber daya yang ada, mulai dari sumber daya manusia sampai sumber daya lainnya. Tugas supervisor jika dilihat adalah untuk membina guru-guru agar mampu bertugas dengan kompetensi yang dimilikinya sehingga menghasilkan guru yang berkualitas (Siahaan, 1999:13).

Menurut PB PGRI (1994:47), guru yang berkualitas adalah guru yang mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala-kendala sumber daya dan lingkungannya. Di pihak lain, upaya menghasilkan guru yang berkualitas juga merupakan tugas yang tidak mudah. Kualitas guru yang

dimaksud adalah tenaga pengajar yang mampu melahirkan lulusan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan berbagai jalur, jenis dan jenjang pendidikan.

Secara sekilas dapat dilihat bahwa supervisor dan kepala sekolah memiliki kesamaan dalam melaksanakan tugasnya. Jika diperhatikan antara keduanya yaitu sama-sama menjalankan tugas sebagai: (1) pegawai, (2) pendidik, (3) manajer perusahaan, muncul sebagai pimpinan eksekutif dan sebagai penasehat profesional (Roe dan Drake, 1980:9-131).

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor atau pengawas memang tidaklah ringan, sebab tugasnya tersebut meliputi: (1) tugas pengembangan kurikulum, (2) mengorganisasi proses belajar mengajar, (3) menyiapkan staf, (4) menyiapkan fasilitas belajar, (5) menyiapkan materi pelajaran, (6) menatar guru-guru, (7) memberikan konsultasi dan membina staf, (8) mengkoordinasi layanan terhadap para siswa, (9) mengadakan hubungan dengan masyarakat, dan (10) menilai pengajaran (Naegly dan Evans, 1980:1980). Jelaslah bahwa apa yang dikerjakan oleh kepala sekolah sebagai seorang supervisor relatif banyak dan memerlukan keseriusan. Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan melalui kerja secara bersama-sama dengan personil-personil yang ada di sekolah.

Menciptakan suasana kondusif agar semua guru mampu melaksanakan tugas bukan hanya sekedar tanggung jawab kesupervisian tetapi lebih dari itu adalah sebagai akuntabilitas, yang tarafnya lebih tinggi dari tanggung jawab. Bila tanggung jawab berarti kewajiban mengerjakan tugas-tugas yang diberikan, maka akuntabilitas berarti kewajiban membuat performa yang ditugaskan atasan tentang tugas-tugas itu (Robbins, 1982:32).

Tugas kepala sekolah tentunya memberikan motivasi kepada para guru agar dalam menjalankan tugasnya melengkapi diri dengan tugas pokok, sehingga di dalam proses belajar mengajar berjalan dengan baik dan tidak merugikan peserta didik. Kepala sekolah harus menanamkan kesan kepada guru bahwa setiap guru harus berperan aktif melaksanakan pembelajaran.

Guru harus menyadari bahwa pendidikan itu terpusat pada anak, sebab dalam konteks mutu, lembaga pendidikan dianggap sebagai produsen dan masyarakat dianggap sebagai pelanggan (*customer*) yang harus dipuaskan karena pelanggan tadi selalu bertanya "bagaimana pengetahuan anaknya pada hari ini, dan apakah ilmu mereka bertambah hari ini untuk pengalaman yang akan dijadikannya sebagai bekal di masa yang akan datang" (Chargel, 1994:185).

Untuk itu perlu diperjelas warna profesional pekerjaan guru, jabatan profesional harus mampu menerjemahkan kapasitas profesional mereka sendiri ke dalam pekerjaan atau profesinya sehari-hari, yaitu mengajar, mengelola belajar murid, serta melakukan penilaian. Salah satu warna profesi yang perlu dimiliki seorang guru ialah berupaya secara terus-menerus untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengelola proses belajar mengajar (PB PGRI, 1994:52).

Di sinilah peran kepala sekolah yang sekaligus bertindak sebagai seorang pengawas untuk setiap saat mengingatkan dan meyakinkan guru-guru untuk secara terus-menerus meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas profesionalnya. Kepala sekolah dalam hal ini dituntut untuk dapat melaksanakan tugas sebagai manajer profesional di lembaga pendidikan.

Walaupun tak jarang ditemukan bahwa kepala sekolah tidak dapat melaksanakan fungsi profesionalnya sebagai manajer

pendidikan. Menurut Pidarta (1988:21-22) jarang diantara mereka tahu bagaimana bertindak menghadapi perubahan-perubahan yang terus berkembang. Jarang yang mampu mengantisipasi perubahan yang bakal terjadi di masyarakat pada umumnya dan dalam dunia pendidikan khususnya. Jarang diantara mereka yang berinovasi, memasang strategi baru sebagai hasil antisipasi mereka. Pada umumnya mereka tenggelam dalam tugas-tugas rutin demi lancarnya gerak roda organisasi dan kesuksesan tugas rutin inilah yang mereka kejar.

Sejalan dengan perubahan akibat konsekuensi logis dari reformasi pendidikan, memang diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang dapat melakukan antisipasi terhadap perkembangan pendidikan, khususnya perkembangan kebutuhan masyarakat terhadap dunia pendidikan. Kepala sekolah yang tidak dapat melaksanakan tugas kesupervisian atau kepengawasan secara konsisten, ditengarai tidak akan dapat melakukan perubahan dalam pendidikan persekolahan yang dibutuhkan masyarakat.[]



Kinerja Profesional Pengawas Sekolah Dasar

Kinerja tugas seorang pengawas adalah memberi bantuan atau layanan pemecahan masalah terhadap tenaga kependidikan yang memerlukannya. Para pengawas dalam melaksanakan tugasnya mengacu kepada tugas-tugas yang telah baku. Kinerja tugas-tugas tersebut kemudian dijabarkan secara teknis sehingga memungkinkan terlaksana. Kinerja tugas para pengawas tersebut dapat dijabarkan berikut ini.

A. Menyusun dan Melaksanakan Pedoman Kegiatan Tahunan

Pedoman kegiatan tahunan adalah kegiatan yang dirancang sedemikian rupa sehingga para pengawas memiliki program yang memungkinkan mereka dapat mengontrol programnya secara berkesinambungan. Kegiatan tahunan ini bertujuan agar setiap pengawas dapat terlibat langsung dalam kegiatan pendidikan di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan

dan Pengajaran Kecamatan. Salah satu bentuk kegiatan tahunan yang melibatkan pengawas dalam kegiatan pendidikan, dapat dilihat pada lampiran.

Pedoman kegiatan tahunan ini lazim dilakukan oleh para pengawas yang melakukan kepengawasan di wilayah kerja Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran. Berdasarkan rencana kegiatan tersebut, seluruh pengawas dapat menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan, bagaimana melakukan tugas tugas kepengawasannya dan juga dapat mengendalikan serta mengevaluasi kinerjanya.

Seluruh kegiatan yang menjadi pedoman itu adalah kegiatan yang mutlak dilaksanakan oleh para pengawas. Tidak ada pengawas yang tidak melaksanakan tugas tersebut. Sebab seluruh kegiatan diatas merupakan kegiatan kependidikan yang menjadi tanggungjawab seluruh tenaga kependidikan. Program-program yang dijadikan pedoman itu, menjadi bagian terpenting dari laporan bulanan yang diberikan pengawas kepada atasannya, dan melalui laporan itu kinerja pengawas itu akan terukur.

Pedoman kerja tahunan secara aktif melibatkan pengawas dalam kegiatan pendidikan yang berlangsung di wilayah kerja masing-masing. Setiap pengawas memiliki wilayah kerja masing-masing dan hal itu menjadi tanggung jawabnya. Pedoman kerja tahunan merupakan program yang memungkinkan setiap pengawas dapat merealisasikan seluruh kinerjanya.

Program kerja yang tertuang dalam pedoman tahunan itu, merupakan indikator dari kemampuan pengawas untuk melaksanakan tugas sekaligus sebagai alat ukur untuk mengetahui apakah pengawas dapat memahami pekerjaannya. Pengawas pendidikan sebagai tenaga kependidikan, memiliki kemampuan untuk membuat pedoman kerja. Pengawas

pendidikan adalah juga sebagai administrator yang dapat membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program serta melakukan evaluasi untuk mengetahui efektivitas programnya.

Sebagai seorang administrator, pengawas tidaklah mengalami kesulitan dalam membuat pedoman kerja. Sebab, pedoman kerja menjadi tanggung jawabnya. Pedoman kerja bagi seorang pengawas adalah pekerjaan rutin yang memungkinkannya dapat melaksanakan pekerjaan secara terencana dan memudahkannya melakukan evaluasi apakah pekerjaan yang menjadi beban tugasnya dapat dilaksanakan.

Pedoman tahunan yang merupakan program kerja tahunan, disusun untuk memudahkan setiap pengawas mengontrol pekerjaan dan perkembangan wilayah kerjanya. Pengawas yang telah selesai menyusun pedoman tahunan, adalah pengawas yang telah melaksanakan fungsi administrator. Fungsi administrator yang dimaksud disini adalah fungsi penataan program kerja yang realistis untuk dilaksanakan berdasarkan kebutuhan semua pihak yang membutuhkan kinerja pengawas.

B. Membimbing Pelaksanaan Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum merupakan inti dari kegiatan pembelajaran di setiap sekolah. Kurikulum yang disampaikan oleh guru dalam proses pembelajarannya akan menjamin terjadinya proses alih ilmu pengetahuan dari guru kepada peserta didik. Namun dalam penyampaian materi bahan ajar, masih ditemukan guru yang tidak dapat menyampaikannya secara sempurna sesuai dengan tuntutan kurikulum.

Pelaksanaan kurikulum sebagaimana yang telah menjadi kebijakan pendidikan secara nasional, tidaklah mudah untuk dilaksanakan secara menyeluruh oleh para guru. Perubahan

kurikulum dari Kurikulum Tahun 1994 menjadi Kurikulum 2004, yaitu kurikulum berbasis kompetensi (KBK) ternyata tidak secepatnya dapat diserap guru. Dalam kaitan ini, para pengawas perlu memberikan bantuan untuk membantu guru agar lebih cepat memahami kurikulum. Walaupun dalam kenyataannya, tidaklah semua pengawas memahami bagaimana menerapkan kurikulum berbasis kompetensi secara utuh. Hanya saja, tidaklah salah jika berasumsi bahwa para pengawas sebagai guru senior, memiliki wawasan yang luas, cepat dan tanggap dengan perubahan kurikulum itu, sehingga memungkinkan mereka membantu guru dalam menjelaskan bagaimana menerapkannya secara utuh.

Tugas seorang pengawaslah yang memberikan bimbingan sehingga memungkinkan guru dapat menyampaikan materi yang tertera dalam kurikulum secara sempurna. Pengawas yang berada di wilayah kerja Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan, melakukan observasi secara terus menerus untuk memberikan bantuan jika guru mengalami kendala dalam proses penyampaian kurikulum itu.

Berbagai cara dilakukan oleh pengawas untuk mengetahui apakah guru telah menyampaikan kurikulum dengan benar. Cara yang dilakukan para pengawas ialah dengan bertanya langsung kepada kepala sekolah apakah guru telah melaksanakan kurikulum. Jika dianggap perlu, maka pengawas memeriksa rencana kegiatan pembelajaran dalam satu kali tatap muka. Dengan demikian maka akan diketahui apakah guru telah melakukan proses pembelajaran sesuai dengan kurikulum.

Untuk memastikan apakah proses pembelajaran telah sesuai dengan kinerja kurikulum, maka para pengawas akan melakukan observasi secara langsung ke dalam kelas ketika terjadi proses pembelajaran, yaitu ketika guru melakukan

interaksi pembelajaran dengan peserta didik. Cara seperti ini akan lebih efektif hasilnya karena akan diketahui secara langsung apakah proses pembelajaran dan interaksi antara guru dengan peserta didik, sudah sesuai dengan tuntutan pembelajaran.

Namun demikian cara mengobservasi langsung yang dilakukan pengawas ke dalam kelas tidak disukai oleh para guru. Guru-guru merasa bahwa proses itu bukan merupakan proses pembinaan atau pengawasan, tetapi merupakan proses yang dianggap sebagai tindakan untuk mencari kesalahan para guru karena sifatnya lebih cenderung dianggap sebagai tindakan intimidasi. Guru merasa tidak senang atas tindakan pengawas yang melakukan observasi ke dalam kelas. Tindakan ini dianggap sebagai tindakan berlebihan, oleh karenanya tidak perlu dilakukan.

Tindakan pengawas yang langsung masuk ke dalam kelas untuk melakukan observasi atas kinerja guru dalam merealisasikan kurikulum, merupakan tindakan intimidasi. Tindakan itu bukanlah tindakan yang bersifat kolegial, tetapi merupakan tindakan yang dapat mengurangi rasa percaya diri guru dalam melaksanakan tugasnya. Pengawas yang masuk ke dalam kelas itu adalah pengawas yang berupaya mencari kesalahan guru dan bukan tindakan pembinaan. Cara berpikir seperti ini masih selalu terjadi dikalangan guru-guru.

Reaksi keras yang dikemukakan guru tersebut merupakan reaksi yang bersifat wajar saja. Oleh karenanya, jika dianggap masih dapat dengan menggunakan cara-cara yang lain, sebaiknya tindakan masuk ke dalam kelas dilakukan karena memang sangat diperlukan. Hal ini perlu dilakukan agar tidak terjadi konflik yang dapat merenggangkan hubungan antara pengawas dengan guru.

Namun demikian, tidak semua guru menentang dan memberi reaksi yang tidak senang jika pengawas masuk ke

dalam kelas melakukan observasi secara langsung. Tindakan pengawas tersebut bukanlah tindakan yang salah, hal itu dilakukan berdasarkan pertimbangan yang matang dari pengawas. Untuk mengatasi adanya penentangan dari sebagian guru, perlu diterapkan sebuah mekanisme yang dapat menghindari adanya tindakan yang berlebihan dari pengawas. Para guru juga jangan beranggapan bahwa tindakan pengawas merupakan tindakan hanya untuk mencari kesalahan.

Apapun yang dilakukan pengawas dalam melaksanakan tugasnya, jika berangkat dari ketentuan yang telah baku dan sesuai dengan acuan yang dapat mengefektifkan proses pembelajaran, tentu saja merupakan tindakan yang dapat dipertanggungjawabkan.

C. Membimbing Tenaga Teknis

Tenaga teknis dilingkungan Sekolah Dasar adalah mereka yang tidak secara langsung melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas, namun demikian tugas mereka adalah untuk mendukung agar tercipta proses pembelajaran yang kondusif. Tenaga teknis yang dimaksud disini adalah mereka yang bertugas sebagai tenaga administrasi, pustkawan, laboran, penjaga sekolah dan lain sebagainya. Mereka ini merupakan tenaga teknis yang akan mendukung situasi atau suasana yang kondusif di setiap sekolah.

Para pengawas tidak boleh mengabaikan mereka, pengawas harus menjadikan mereka sebagai mitra terutama dalam mencari informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan sebelum melakukan observasi di setiap sekolah. Iklim atau kultur organisasi di suatu sekolah akan lebih informatif diperoleh dari tenaga teknis. Mereka secara administratif adalah orang yang setiap saat membantu personil sekolah.

Kepala sekolah dan guru selalu memerintah atau meminta bantuan tenaga teknis. Tenaga teknis yang ada di sekolah ini memberikan bantuan yang cukup berarti dalam pelaksanaan tugas guru. Guru merasa nyaman dengan kehadiran mereka karena mereka dapat mengerjakan apa yang dibutuhkan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tenaga teknis sangat dibutuhkan untuk mendukung proses pembelajaran.

Pengawas dilingkungan Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan dapat memanfaatkan tenaga teknis ini untuk memperoleh informasi berkaitan dengan apa saja yang terjadi dan berlangsung di suatu sekolah. Oleh karenanya, sungguh suatu tindakan yang tepat jika para pengawas melakukan pembinaan kepada para tenaga teknis tersebut. Sebagai personil sekolah, mereka dapat dimanfaatkan secara positif untuk pencapaian tujuan pendidikan. Tenaga teknis ini memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap usaha-usaha sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Kinerja yang maksimal dari tenaga teknis di sekolah, akan mendukung kinerja sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Pengawas pendidikan dalam hal ini, tidak boleh mengabaikan peran tenaga teknis. Pembinaan terhadap tenaga teknis dilakukan untuk mendorong mereka agar bersinergi dengan program-program yang disiapkan oleh sekolah.

D. Membimbing Tata Usaha

Tata usaha sekolah adalah dapur organisasi yang berperan melakukan pengelolaan terhadap administrasi sekolah. Tata usaha ini dijalankan oleh tenaga administrasi yang jumlahnya sangat terbatas di setiap sekolah. Keterbatasan jumlah mereka ini mempengaruhi pengelolaan administrasi sekolah. Dengan adanya bantuan layanan pengawas, tenaga administrasi yang

bertugas sebagai tata usaha dapat lebih efektif melaksanakan tugas-tugas ketatausahaan.

Bantuan yang diberikan pengawas dalam mengarahkan petugas tata usaha mendapat sambutan positif dari tenaga administrasi yang bertugas sebagai tata usaha. Bahkan kepala sekolah menyarankan kepada pengawas agar memberikan bantuan atau bimbingan yang dapat meningkatkan kinerja tenaga administrasi.

Tata usaha sekolah memainkan peran yang cukup besar dalam proses manajemen sekolah. Pengawas karenanya, tidak boleh mengabaikan proses aktivitas ketatausahaan di sekolah. Proses ketatausahaan dapat membantu tugas sekolah dalam menata sistem kearsipan, inventarisasi material sekolah, dan lain-lainnya sehingga memudahkan sekolah mendata segala sesuatu yang berkaitan dengan kesiswaan maupun dengan guru-guru serta personil-personil lainnya.

Layanan bantuan yang diberikan pengawas kepada tenaga tata usaha adalah untuk mengefektifkan tugas seorang staf tata usaha. Bantuan atau bimbingan yang diberikan pengawas akan mendorong staf tata usaha untuk termotivasi melaksanakan tugas. Layanan bantuan itu bermanfaat untuk mengingatkan staf tata usaha bahwa ia memiliki peran yang tidak kalah penting dengan tenaga kependidikan lainnya di setiap sekolah.

E. Membimbing Penggunaan dan Pemeliharaan Sarana Belajar serta Menjaga Kualitas dan Kuantitas Sarana Sekolah

Penggunaan dan pemeliharaan sarana belajar serta menjaga kuantitas sarana sekolah, adalah bagian terpenting dalam menjaga fasilitas sekolah. Fasilitas sekolah pada umumnya merupakan material yang jarang dan sulit untuk diganti jika



mengalami kerusakan atau hilang. Sistem administrasi dalam mengganti material yang rusak atau hilang bukanlah pekerjaan yang dapat dilakukan dengan cepat. Material atau fasilitas sekolah sebaiknya selalu mendapat perhatian khusus, dijaga dan terpelihara agar dapat digunakan untuk waktu yang cukup lama.

Pengawas di wilayah kerja Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan harus memiliki komitmen yang kuat dalam memberikan pengarahan dan bimbingan kepada pihak sekolah agar selalu memelihara dengan prosedur yang baku sehingga material yang ada dapat digunakan dalam waktu yang lama.

Para pengawas sebaiknya selalu melakukan pemeriksaan terhadap barang-barang inventaris sekolah, yaitu material yang digunakan langsung dalam proses pembelajaran. Barang atau material harus selalu menjadi perhatian pengawas, umpamanya sarana pembelajaran yang dipakai untuk dapat mencapai tujuan pembelajaran. Barang-barang itu seperti; peta, globe, bangku, meja, papan tulis, buku-buku paket dan lainnya.

Sarana belajar jumlahnya terbatas di sekolah dasar, sarana belajar yang ada jika rusak atau hilang, maka sekolahlah yang menanggung atau menggantinya. Penggantian tidak akan diperoleh dari Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran. Perhatian pengawas terhadap pemeliharaan sarana belajar yang ada di sekolah, akan mendorong sekolah untuk lebih serius dan hati-hati dalam menjaga seluruh sarana belajar yang tersedia. Sarana belajar adalah material yang dapat menjamin tercapainya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Bagi guru, sarana belajar sangat membantu dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Sarana belajar memudahkan peserta didik memahami pokok bahasan, sehingga proses

pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Sarana belajar seharusnya menjadi perhatian manajemen sekolah, sebab sarana belajar akan meningkatkan kreatifitas anak dan bahkan sarana belajar membuat anak menjadi aktif dalam memberikan pertanyaan.

Kepala sekolah, guru dan pengawas, harus menyadari bahwa sarana belajar sebaiknya tetap dalam kondisi terpelihara karena akan menjamin efektivitas pembelajaran. Sarana belajar sulit untuk diganti karena keterbatasan dana, disamping itu proses untuk mengganti material yang rusak, tidaklah secepat yang diinginkan.

F. Membimbing Hubungan Kerjasama dengan Instansi Pemerintah, Dunia Usaha dan Komite Sekolah

Setelah reformasi pendidikan bergulir, dunia pendidikan tidak lagi dapat dikatakan sebagai organisasi yang bekerja secara sendirian tanpa adanya kerjasama dengan sektor-sektor lainnya. Salah satu keluhan masyarakat terhadap dunia pendidikan sebelum reformasi adalah, bahwa sekolah cenderung menutup diri dengan masyarakatnya sehingga masyarakat tidak memiliki akses yang luas terhadap kebijakan sekolah.

Tatkala reformasi bergulir, sekolah telah membuka diri sehingga setiap sekolah berupaya agar pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*) dapat memiliki akses ke sekolah. Tujuannya adalah agar setiap sekolah dapat mengemukakan berbagai hal tentang sekolah itu, sehingga pihak-pihak lain bisa memberikan kontribusi terhadap apa yang diperlukan oleh sekolah.

Salah satu bentuk yang dianggap efektif dalam rangka menjalin kerjasama dengan pihak-pihak lain itu, sekolah disarankan membentuk Komite Sekolah dan juga melakukan

pendekatan dengan dunia usaha bahkan dunia industri yang memungkinkan sekolah memperoleh keuntungan dari adanya hubungan tersebut.

Pengawas sebagai bagian dari komponen pendidikan di persekolahan, tidak bisa tidak harus memberikan jalan terbaik atau solusi bagaimana agar setiap sekolah mampu melakukan kontak atau hubungan dengan berbagai instansi, yaitu instansi pemerintah, dunia usaha dan industri serta pihak-pihak lain yang akan memberikan kemudahan bagi sekolah dalam memenuhi fasilitas dan kebutuhannya. Peluang untuk memperoleh fasilitas dari berbagai pihak yang tidak mengikat, merupakan bagian dari upaya pengawas untuk meningkatkan efektivitas manajemen persekolahan.

Pengawas di wilayah kerja Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan agar memberikan saran kepada setiap sekolah untuk menjaga hubungan dengan berbagai pihak. Bantuan yang diberikan oleh pengawas dalam membantu sekolah untuk menjalin hubungan dan memelihara hubungan dengan berbagai pihak, pasti akan bermanfaat, terutama dengan instansi pemerintah kecamatan. Hasil yang diperoleh dengan bantuan pengawas itu, memungkinkan setiap sekolah memiliki akses keberbagai pihak sehingga berbagai hal yang diperlukan, dapat dipenuhi.

Sekolah saat ini memang tidak dapat lagi disebut sebagai organisasi yang tertutup. Sekolah saat ini telah menjadi organisasi yang terbuka, apalagi dengan dibentuknya Komite Sekolah di setiap sekolah sebagai perangkat yang ikut serta dan bertanggung jawab terhadap kepentingan setiap sekolah. Tanggung jawab yang dimaksud adalah untuk membantu sekolah dalam mencari jalan keluar terhadap apa saja yang dihadapi sekolah, terutama dalam memenuhi kebutuhan dana.

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 044/U/2002 tanggal 2 April 2002 tentang pembentukan Komite Sekolah, menjelaskan bahwa acuan pembentukan Komite Sekolah adalah merupakan badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di Satuan Pendidikan baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah.

Acuan tersebut sangat berdasar, dengan adanya badan mandiri yang membantu sekolah dari masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan, maka sekolah lebih memfokuskan kegiatannya dalam merealisasikan kurikulum, sedangkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pemecahan masalah sekolah, telah mendapat bantuan dari komite sekolah.

Komite sekolah di wilayah kerja Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan, memang belumlah terbentuk di semua sekolah. Hal ini terjadi karena keterbatasan sumber daya manusia yang dapat dilibatkan sebagai pengurus Komite Sekolah, juga karena belum semua sekolah merasa penting akan kehadiran Komite Sekolah. Belum semua Kepala Sekolah merasa tertarik dan serius membentuk Komite Sekolah. Sebagian kepala sekolah beranggapan bahwa dengan adanya Komite Sekolah maka kemandirian sekolah tidak lagi ada, sebab berbagai urusan sekolah telah melibatkan orang-orang lain yang duduk di Komite Sekolah.

Pandangan ini memang pengakuan yang keliru dan tidak berdasar sama sekali. Justru kehadiran Komite Sekolah akan memberikan kesempatan kepada sekolah untuk memiliki mitra dengan pihak lain, umpamanya dengan dunia usaha sehingga dunia usaha mau memberikan beasiswa kepada peserta didik yang kurang mampu.

Namun demikian, cukup banyak kepala sekolah yang merasakan manfaat Komite Sekolah. Komite Sekolah telah memberikan manfaat yang positif bagi sekolah. Melalui Komite Sekolah, memungkinkan sekolah mendapatkan kesempatan untuk menyalurkan beasiswa kepada peserta didik yang kurang mampu. Disamping itu Komite Sekolah membuat kepala sekolah lebih fokus untuk memimpin sekolah, sedangkan segala sesuatu yang dianggap perlu untuk memenuhi kebutuhan sekolah, kepala sekolah memanfaatkan tokoh-tokoh masyarakat yang duduk di Komite Sekolah, dan nyatanya hingga saat ini, banyak sekolah yang merasa beruntung karena Komite Sekolah banyak memberikan bantuan.

Pengawas yang menemukan sekolah yang demikian, secara aktif terus menerus memberikan bimbingan kepada kepala sekolah untuk tidak mengabaikan peran Komite Sekolah. Sedangkan sekolah yang tidak atau belum membentuk Komite Sekolah, didorong untuk melakukan langkah-langkah yang positif ke arah terbentuknya Komite Sekolah.

Memang masih ditemukan pandangan yang beragam dari setiap sekolah tentang perlunya menjalin hubungan dengan dunia luar, seperti dengan pemerintah kecamatan, dunia usaha atau dunia industri serta masyarakat itu sendiri yang berada dilingkungan sekolah.

G. Menyampaikan Laporan Hasil Pelaksanaan Tugas

Salah satu kinerja pengawas yang tidak boleh diabaikan dan merupakan kewajiban dari setiap pengawas, adalah memberikan laporan tertulis secara lengkap kepada Kepala Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan, serta memberikan tembusannya secara lengkap ke Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten atau Kota. Pemberian

laporan merupakan kontrol yang dilakukan oleh satuan atasan kepada pengawas yang telah melaksanakan tugas secara periodik.

Pemberian laporan merupakan bukti yang bersifat transparan terhadap seluruh tugas yang telah dilaksanakan. Laporan kegiatan itu dibuat satu kali dalam sebulan. Laporan kegiatan itu perlu dibuat agar program kerja dapat dikontrol sekaligus sebagai pertanggungjawaban dari setiap pengawas dalam melaksanakan kerjanya. Laporan pertanggungjawaban ditujukan kepada Kepala Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan, dan tembusannya disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten atau Kota. Laporan ini dapat dijadikan sebagai bahan penilaian terhadap kinerja setiap pengawas.

Laporan pelaksanaan tugas akan menunjukkan bahwa seorang pengawas memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya, atau hanya sekedar melaksanakan tugas apa adanya. Melalui laporan kegiatan ini, akan diketahui implikasi dari kinerja pengawas, apakah bermanfaat bagi sekolah, guru dan manajemen sekolah serta pencapaian tujuan pendidikan.

Satuan atasan akan lebih mudah melakukan penilaian terhadap para pengawas melalui laporan kerja tersebut. Walaupun harus diakui bahwa kinerja para pengawas, tidak hanya melalui laporannya saja yang akan dinilai. Masih terdapat berbagai cara yang memungkinkan melakukan penilaian terhadap kinerja para pengawas.

Namun harus disadari bahwa laporan tugas itu bukan hanya sekedar untuk melepas tugas semata, tetapi yang lebih penting dari itu adalah sebagai sebuah bentuk pertanggungjawaban terhadap apa yang harus dikerjakan oleh setiap pengawas. Oleh karenanya, laporan tugas yang diberikan oleh

pengawas kepada satuan atasan merupakan salah satu kinerja pengawas pendidikan.

Laporan hasil pelaksanaan tugas yang ditembuskan oleh setiap pengawas akan memudahkan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten atau Kota menelaah dan memberikan saran seperlunya kepada Kepala Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan. Saran ini diperlukan agar setiap Kepala Cabang Dinas dapat melakukan antisipasi dan respon terhadap apa yang terjadi dengan pelaksanaan tugas pengawas. Salah satu fungsi pembuatan laporan pelaksanaan tugas, adalah untuk mengontrol kinerja pengawas sekaligus sebagai upaya untuk meningkatkan mutu kerja pengawas, agar mempengaruhi mutu pendidikan secara menyeluruh.

Harus diakui, bahwa pengawas yang memiliki kinerja yang baik akan mempengaruhi kinerja guru. Guru akan terdorong dan terinspirasi dengan perilaku pengawas yang dapat memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan guru. Pengawas sebagai perangkat sekolah, walau posisinya berada diluar struktur sekolah, dapat menjadi mitra yang positif bagi seluruh personil sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, staf maupun penjaga sekolah. Sebagai mitra, pengawas adakalanya sebagai orang tengah, yaitu orang yang dapat berdiri sebagai mediator dalam konflik yang terjadi di sekolah. Pengawas tidak boleh berpihak kepada siapapun kecuali berpihak kepada aturan main yang sesuai dengan peran dan fungsi pengawas.

Tidak dapat dihindari sebagai sebuah kenyataan bahwa seorang guru pernah konflik berkepanjangan dengan kepala sekolah. Konflik tersebut sangat merugikan kedua belah pihak. Namun berkat adanya bantuan pengawas, konflik tersebut dapat diatasi. Guru dan kepala sekolah merasakan bahwa pengawas yang baik adalah pengawas yang memiliki

kemampuan menengahi konflik dikalangan personil sekolah. Pengawas yang telah memiliki pengalaman dalam bertugas baik sebagai guru atau kepala sekolah, akan mampu menjembatani kericuhan yang terjadi di sekolah.

Kinerja pengawas dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman dan komitmennya terhadap tugas. Oleh karenanya, laporan pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pengawas kepada atasannya, merupakan salah satu bentuk akuntabilitas pengawas dalam melaksanakan tugas kepengawasan.[]



Cakupan Kinerja Pengawas Pendidikan

Sebagai tenaga kependidikan, pengawas merupakan salah satu komponen yang dapat meningkatkan mutu pendidikan. Kinerja pengawas adalah kinerja kependidikan, tanggung jawab pengawas adalah tanggung jawab kependidikan, keberhasilan pengawas adalah keberhasilan pendidikan, kegagalan pengawas adalah kegagalan pendidikan. Pengawas pendidikan bertujuan untuk menjadikan proses pendidikan berlangsung dengan baik.

Asumsi itu bukan tidak berdasar sama sekali. Asumsi ini didasarkan atas suatu aksiomatik yang mengatakan bahwa mutu pendidikan akan berhasil dengan baik jika kepala sekolah, guru dan pengawas dapat melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan tuntutan kinerja yang telah ditetapkan. Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pendidikan ditentukan oleh kinerja komponen-komponen tersebut (kepala sekolah, guru dan pengawas).

Mutu pendidikan bukanlah variabel yang berdiri sendiri, ia merupakan variabel yang dipengaruhi oleh berbagai variabel

lainnya. Salah satu variabel yang mempengaruhi mutu pendidikan adalah kinerja pengawas yang sesuai dengan tuntutan tugas pokok seorang pengawas. Pendidikan bermutu oleh karenanya, memiliki ketergantungan dengan variabel pengawas, pengawas yang melaksanakan tugas sebagaimana mestinya akan mendukung terciptanya pendidikan yang bermutu.

Secara normatif dapat dikatakan bahwa tugas pengawas dapat digolongkan sebagai berikut: (1) bidang kepengawasan, (2) bidang pengembangan profesi, (3) bidang pengabaran kemasyarakatan dan kemanusiaan, dan (4) bidang penunjang kepengawasan. Keempat bidang tugas ini merupakan bidang yang digeluti pengawas dalam kegiatan sehari-hari. Apapun yang dilakukan pengawas, jika ia bergerak secara normatif, maka keempat bidang itu akan berjalan secara simultan seiring dengan kinerja yang dilakukan oleh pengawas. Pengawas sejati pasti akan melaksanakan tugas-tugas tersebut secara utuh dan menyeluruh.

Pengawas yang berada di wilayah kerja Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan, berupaya seluruh kinerja mereka dicurahkan untuk peningkatan mutu pendidikan. Mereka menyadari bahwa apa yang mereka lakukan adalah agar pendidikan yang diselenggarakan dapat menjadi efektif sesuai dengan tujuan pendidikan. Didasarkan atas upaya yang demikian maka secara normatif mereka melakukan berbagai upaya dalam melaksanakan tugasnya sehingga mutu pendidikan akan meningkat dari satu waktu ke waktu seiring dengan perjalanan waktu dan masa tugas yang mereka emban. Pengawas menyadari bahwa peran mereka akan mempengaruhi mutu pendidikan.

Tugas-tugas normatif yang mereka lakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, diupayakan terintegratif dalam sikap mereka sebagai seorang pengawas. Oleh karenanya, integritas pribadi yang mereka tampilkan dalam pelaksanaan

tugas, dilakukan dengan upaya menginternalisasikan nilai-nilai yang terkandung dalam prinsip kepengawasan ketika berperan sebagai pengawas. Internalisasi nilai-nilai kepengawasan yang tertanam dalam diri mereka adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Tugas kepengawasan adalah menginternalisasikan nilai-nilai tugas sebagai bentuk integritas pribadi pengawas untuk meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karenanya, hal-hal yang harus dilaksanakan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan melaksanakan: (1) bidang kepengawasan, (2) bidang pengembangan profesi, (3) bidang pengabaran kemasyarakatan dan kemanusiaan, dan (4) bidang penunjang kepengawasan. Keempat bidang ini diupayakan terlaksana dengan baik agar mempengaruhi kinerja pendidikan dikalangan tenaga kependidikan, inilah yang yang menjadi tanggung jawab pengawas.

Kesadaran melaksanakan tugas sebagai pengawas, merupakan kesadaran yang bersifat pribadi dan kolektif. Kesadaran ini seharusnya mempengaruhi kinerja kependidikan di wilayah kerja masing-masing. Pengawas memiliki tanggung jawab yang besar dalam meningkatkan mutu pendidikan. Tugas sebagai pengawas yang memberikan layanan bantuan kepada personil sekolah, bertujuan agar efektivitas pembelajaran dan manajemen sekolah berlangsung dengan baik. Kinerja pengawas terhadap keempat bidang tugas itu dapat dijelaskan berikut ini.

A. Bidang Kepengawasan

Bidang kepengawasan merupakan bidang tugas yang dilakukan untuk mengendalikan dan melakukan penilaian terhadap manajemen sekolah. Pengawasan dan pengendalian tersebut dilakukan sebagai bagian yang bersifat integratif dalam

mencapai tujuan pendidikan baik secara nasional, kurikuler maupun institusional. Bidang kepengawasan ini merupakan substansi dari pekerjaan para pengawas.

Pengawas yang memiliki komitmen dan integritas pribadi yang kuat terhadap tugas pokoknya, akan melakukan dan melaksanakan tugas kepengawasan sehingga tujuan pendidikan baik secara nasional, kurikuler maupun institusional dapat tercapai secara maksimal dan optimal. Tugas kepengawasan adalah tugas yang bersifat substantif terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Kepengawasan yang dilakukan oleh pengawas tidak hanya untuk melakukan tugas, tetapi merupakan serangkaian sistem dalam mencapai tujuan pendidikan. Kepengawasan berarti melakukan tindakan yang bersifat antisipatif dan kuratif sekaligus. Dikatakan demikian karena kepengawasan yang dilakukan pengawas adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan atau penyimpangan tugas oleh tenaga kependidikan. Proses pencegahan itu dilakukan dengan melakukan kunjungan ke sekolah untuk mengidentifikasi berbagai masalah yang dihadapi personil sekolah.

Sebaik-baik pengawas ialah yang dapat melakukan tindakan antisipatif. Hanya saja tindakan kuratif bukanlah sesuatu yang negatif. Tindakan antisipatif merupakan tindakan yang paling baik dan tidak memerlukan waktu serta biaya yang besar. Tindakan antisipatif berarti seorang pengawas telah melakukan pendekatan serta mengidentifikasi berbagai fenomena yang mengarah kepada suatu masalah. Sebelum masalah itu berkembang menjadi kesulitan, maka seorang pengawas melakukan berbagai hal yang dapat menetralsisir fenomena itu menjadi normal.

Tindakan pengawas dalam melaksanakan tugas kepengawasannya, adalah berupaya semaksimal mungkin untuk

melakukan tindakan antisipatif dari pada kuratif. Hanya saja tindakan kuratif tidak dapat berlangsung secara efektif, karena tidak semua guru bersifat terbuka dalam mengemukakan masalahnya kepada para pengawas. Disamping itu, masih ditemukannya kepala sekolah yang tidak begitu peduli dengan masalah guru. Masalah guru dianggapnya hanya sebagai masalah pribadi. Guru yang bermasalah akan mempengaruhi kinerjanya, apalagi jika masalah itu belum diruntaskan.

Masalah pribadi guru sebaiknya jangan sampai mempengaruhi kinerja kependidikannya di sekolah. Guru adalah pekerjaan profesi, oleh karenanya harus dilaksanakan secara profesional, walaupun ia sedang mengalami masalah yang tidak terkait dengan tugas mengajarnya. Apa yang dikemukakan ini tentu saja merupakan tuntutan ideal bagi pelaksanaan tugas yang bersifat profesional.

Pandangan ini adalah pandangan yang bersifat profesional walaupun terkesan mengabaikan dimensi kemanusiaan. Tetapi secara manajerial pandangan ini adalah pandangan yang sesuai dengan tuntutan kinerja profesional. Pada saat-saat tertentu, memang ditemukan dilema antara pelaksanaan tugas yang harus dilakukan secara profesional, dengan situasi dimana dimensi kemanusiaan tidak dapat diabaikan.

Pengawas dalam hal ini harus cerdas dan bijaksana ketika berhadapan dengan pandangan yang demikian. Pengawas haruslah memiliki kecenderungan menjadi pengawas yang dapat melakukan tindakan manusiawi sehingga dimensi kemanusiaan tetap menjadi bagian dalam melaksanakan tugas.

Persoalan guru adalah persoalan kemanusiaan, oleh karenanya, dapat dilihat bahwa apa yang dialami oleh para guru dapat dipahami para pengawas. Apalagi para pengawas tersebut rata-rata telah bertugas sebagai guru mencapai 20 tahun masa

kerja. Suatu masa tugas yang cukup membuat mereka bijak dalam memahami segala sesuatu yang dihadapi oleh para guru. Masa tugas yang cukup lama merupakan sebuah potensi yang bermanfaat dalam melaksanakan tugas.

Berbekal pengalaman sebagai guru, maka pengawas dapat menengahi apa yang dialami guru dengan bagaimana kepala sekolah merespon masalah guru. Situasi yang demikian ini selalu dihadapi pengawas ketika melakukan kunjungan ke sekolah-sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin adakalanya tidak dapat memahami apa yang harus dilakukannya ketika guru memiliki masalah yang mempengaruhi kinerja keguruannya. Kehadiran pengawas dalam hal ini dapat membantu karena pengawas berperan sebagai mediator. Peran sebagai mediator inilah pada dasarnya yang menjadi kompetensi setiap pengawas melakukan tugas kepengawasannya sehari-hari.

Mutu pendidikan, dalam hal ini tentu saja akan dipengaruhi oleh sistem kepengawasan yang dilakukan pengawas berdasarkan standar kinerja pengawas. Pengawas yang melakukan tugasnya sesuai dengan standar kepengawasan, akan mempengaruhi tenaga kependidikan dalam melakukan tugas pokoknya. Bidang tugas kepengawasan adalah bidang tugas yang secara langsung dapat memberikan pengaruh secara langsung agar pihak-pihak yang diawasi (personil sekolah) melaksanakan tugas pokok sesuai dengan tuntutan kinerjanya masing-masing.

Mutu pendidikan tidak akan berhasil dicapai oleh karena faktor guru saja. Tenaga kependidikan lainnya seperti pengawas memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Pengawas memiliki pengetahuan, pengalaman dan kiat dalam merangsang guru dan tenaga kependidikan lainnya agar berkinerja sesuai dengan tuntutan kinerja masing-

masing. Personil sekolah memiliki pengharapan yang cukup besar kepada pengawas, personil sekolah dapat menerima kehadiran pengawas.

Setiap pengawas seharusnya melakukan tugas sesuai dengan standar kinerja pengawas. Pengawas adalah instrumen, sedangkan yang berhadapan langsung dengan peserta didik adalah guru dan kepala sekolah. Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa pengawas tidak berhadapan langsung dengan peserta didik. Mutu pendidikan dan pengajaran yang diarahkan oleh pengawas ditentukan seberapa jauh guru dapat menyerap apa yang dimaksud oleh pengawas, dan juga seberapa jauh guru dan tenaga kependidikan lainnya melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan tugasnya. Berhadapan dengan guru dan meningkatkan kinerja guru merupakan tugas terpenting bagi pengawas.

B. Bidang Pengembangan Profesi

Pengawas berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118/1996 adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah.

Pengembangan profesi adalah kegiatan yang dilakukan pengawas untuk menambah atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian yang utuh sehingga setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik yang sesuai dengan tugas pokoknya. Setiap tenaga kependidikan seharusnya memiliki karakter tugas pokoknya yang terinternalisasi dalam kehidupan sehari-hari. Tujuan dari pengembangan profesi ini adalah agar menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi pencapaian tujuan pendidikan.

Pengawas berupaya melakukan pengembangan profesi dikalangan tenaga kependidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Pengembangan profesi ini disadari oleh para pengawas sebagai bagian dari peningkatan mutu pendidikan. Pengawas harus memiliki keyakinan bahwa jika mereka dapat memberikan masukan yang berarti kepada para tenaga kependidikan seperti guru dan kepala sekolah, maka tenaga kependidikan itu akan melaksanakan tugas secara efektif sehingga berimplikasi kepada meningkatnya kinerja mereka. Peningkatan kinerja ini secara langsung atau tidak langsung akan meningkatkan mutu pendidikan.

Keprofesionalan pengawas dalam memberikan pembinaan profesi merupakan keharusan yang dimiliki setiap pengawas. Guru pada umumnya berpendapat bahwa apa yang dilakukan pengawas dalam memberikan masukan sudah cukup memadai dan sesuai dengan kebutuhan guru. Hanya saja, persoalan yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugas, bukan hanya masalah pengembangan profesi saja, tetapi berkait dengan masalah lain.

Umpamanya, sebagai seorang guru, belum dapat memenuhi kebutuhan rumah tangga dengan pendapatan atau gaji yang diterima setiap bulan. Jumlah gaji berkurang karena adanya pinjaman dari bank, yang setiap bulannya harus dibayar dengan memotong gaji secara langsung oleh bendahara gaji. Oleh karenanya, pelaksanaan tugas profesi guru walaupun telah dibantu pengawas, selalu menghadapi kendala.

Persoalan guru tersebut adalah persoalan klasik dan bersifat umum dikalangan guru. Persoalan yang dihadapi guru adalah ketidakmampuan memenuhi kebutuhan dengan pendapatan atau gaji yang ada. Hal ini terjadi karena guru mungkin saja memiliki jumlah anak yang lebih dari empat orang dan sedang

bersekolah sehingga membutuhkan biaya yang relatif banyak, sementara gaji yang diterimanya tidak mampu menutupi kebutuhan.

Keluhan guru tersebut tentu saja bukan merupakan alasan untuk dapat mengabaikan pelaksanaan tugas kependidikannya. Alasan itu sebenarnya adalah alasan yang bersifat dilematis. Pada satu sisi guru harus melakukan tugas kependidikan, tetapi pada sisi yang lain ia mengalami masalah dalam memenuhi kebutuhan keluarga. Situasi ini jika terjadi, tentu saja memerlukan cara tersendiri untuk mengatasinya.

Guru dan pengawas pada dasarnya memiliki masalah yang sama. Pengawas di jajaran Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan, bukanlah pejabat struktural yang memiliki kewenangan dalam mengelola anggaran. Pengawas dalam mengembangkan profesi tenaga kependidikan, hanya menerima tunjangan sebagai pengawas yang tidak jauh berbeda dengan para guru. Tunjangan tersebut diperoleh setiap bulan. Sedangkan pendapatan lain yang diperoleh pengawas dari tugas sebagai pengawas relatif sulit untuk dicari.

Tidaklah sulit untuk menjelaskan bahwa kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh pendapatannya. Dalam manajemen selalu dibangun suatu hipotesa, bahwa semakin tinggi insentif atau gaji yang diberikan kepada seseorang sebagai imbalan kinerjanya, maka akan semakin tinggi juga kinerjanya. Hipotesa ini dibangun atas dasar sebuah asumsi, bahwa pendapatan seseorang yang dapat memenuhi dan menjamin kehidupannya, memungkinkannya untuk berkonsentrasi dalam bekerja dan mencurahkan perhatiannya secara utuh kepada pekerjaan tersebut.

Tunjangan tenaga kependidikan memang selalu dikeluhkan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Salah satu variabel yang dianggap sebagai variabel determinan rendahnya mutu pendidikan adalah masalah gaji atau tunjangan tenaga kependidikan. Para tenaga kependidikan yang bertugas di persekolahan, seperti kepala sekolah, guru dan pengawas berpendapat bahwa kinerja mereka akan lebih efektif jika tunjangan fungsionalnya sebagai bagian dari meningkatkan kesejahteraannya sesuai dengan kebutuhannya.

Sementara itu, tugas yang mereka laksanakan adalah tugas peningkatan mutu pendidikan agar diperoleh lulusan yang bermutu sehingga secara keseluruhan lulusan tersebut merupakan sumber daya manusia yang bermutu juga. Pengembangan profesi yang dilakukan pengawas terhadap personil sekolah, mengalami hambatan dan tantangan untuk menjadikan personil yang dibimbingnya menjadi personil yang bermutu. Hambatan dan tantangan itu sifatnya dirasakan secara bersama antara pihak yang membimbing (pengawas) dengan pihak yang dibimbing (personil sekolah). Dengan adanya kesamaan nasib ini, maka kedua belah pihak menyadari bahwa kekurangan dan kelemahan sistem insentif, imbalan maupun gaji yang diterima, seharusnya tidak mengurangi komitmen bersama mereka untuk meningkatkan kinerjanya sehingga menghasilkan sumber daya yang bermutu sesuai dengan tuntutan kinerjanya.

Kebersamaan dalam menerima kenyataan itu, berimplikasi kepada kinerja mereka. Artinya, mereka adalah pihak yang sama-sama merasakan arti kebijakan pendidikan sebagai sebuah manifestasi politik pendidikan yang diterapkan negara terhadap tenaga kependidikan. Oleh karenanya, muncul kesadaran bersama bahwa pengembangan keprofesionalan itu bukan merupakan tanggung jawab satu pihak tetapi merupakan tanggung jawab bersama dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Tujuan bersama yang dimaksud adalah tujuan pencapaian pendidikan sebagai bagian dari pencapaian tujuan nasional,

yaitu menciptakan sumber daya yang cerdas (mencerdaskan kehidupan bangsa) sehingga dapat meningkatkan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Harkat dan martabat manusia cerdas akan meningkat karena dengan kecerdasannya itu, ia dapat memanfaatkan potensinya untuk berkembang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan kehidupannya di masyarakat. Bisakah ini sama-sama dimengerti oleh tenaga kependidikan? Tentu saja bisa.

Dengan demikian sangat beralasan, bahwa secara ekstrim pernah dikemukakan oleh para ahli supervisi atau pengawasan, bahwa keberhasilan suatu bangsa, ditentukan oleh bagaimana kinerja pengawas pendidikannya. Suatu pandangan yang cukup berani karena bangsa-bangsa tertentu menjadikan pendidikan sebagai *leading sector* dalam pembangunan sumber daya manusianya.

Keprofesionalan pengawas pendidikan oleh karenanya menjadi krusial untuk dimiliki agar mereka memberikan manfaat bagi pendidikan dan pengajaran. Kebermanfaatan para pengawas itu bisa dilihat dari implikasi tugas yang mereka lakukan. Untuk itu, harus ditelaah apakah personil yang dibimbing telah berubah ke arah yang lebih baik setelah menerima bimbingan dari pengawas.

Keprofesionalan pengawas akan teruji jika personil sekolah yang dibimbingnya (terutama guru) telah berubah menjadi lebih baik dan positif. Perubahan ke arah yang lebih baik orang yang dibimbing merupakan indikator profesionalnya seorang pengawas. Walaupun perubahan itu tentu saja datang dari dalam diri personil yang dibimbing, pengawas hanya berperan sebagai fasilitator yang mempengaruhi personil sekolah itu untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Keberhasilan melakukan perubahan itu adalah keberhasilan bersama antara pengawas dengan personil sekolah yang dibimbingnya. Hanya saja dalam konteks kepengawasan, hal itu merupakan keberhasilan seorang pengawas. Salah satu indikator keberhasilan pengawas ditentukan oleh bagaimana ia mampu mengembangkan sikap profesional tenaga kependidikan guru. Sikap profesional yang ditunjukkan guru secara maksimal akan memberikan kepuasan tersendiri bagi para pengawas.

Seorang pengawas akan merasa berhasil melakukan tugas jika personil sekolah yang dibimbingnya (terutama guru) telah berubah menjadi lebih baik dan memiliki sikap profesional yang tinggi. Pengawas akan kecewa dan merasa tidak berhasil jika personil sekolah yang dibimbingnya tidak menunjukkan perubahan ke arah yang lebih baik. Apabila hal itu terjadi, biasanya pengawas melakukan introspeksi diri, mendiskusikannya dengan rekan sejawat, koordinator pengawas dan kepala sekolah dimana personil yang dibimbing itu bertugas.

Sikap pengawas ini telah menunjukkan bahwa ia adalah seorang yang profesional dalam melaksanakan tugasnya. Sikap profesional adalah sikap jujur dan memiliki komitmen serta tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan kerja sesuai dengan tuntutan kinerja tugas.

C. Bidang Pengabaran Kemasyarakatan dan Kemanusiaan

Tugas pengawas adalah tugas yang bersifat kemasyarakatan dan kemanusiaan. Dikatakan demikian karena tugas pengawas berimplikasi kepada peningkatan kualitas hidup masyarakat melalui pendidikan dan pengajaran. Pengawas memang tidak berhadapan langsung dengan masyarakat (peserta didik), tetapi

berhadapan dengan personil pendidikan dimana personil pendidikan inilah yang berhadapan dengan masyarakat sebagai peserta didik.

Tugas di bidang pengabaran kemasyarakatan dan kemanusiaan sejalan dengan tugas tenaga kependidikan pada umumnya. Dikatakan pengabaran karena segala sesuatu yang disampaikan bersifat terbuka sehingga seluruh proses pendidikan dan pengajaran diketahui oleh masyarakat. Hasil pembelajaran yang dilakukan dipersekolahan diberitahukan kepada masyarakat sebagai pelanggan pendidikan. Pengabaran atau pemberitahuan itu dilakukan dengan menunjukkan hasil dari proses pembelajaran melalui hasil belajar setiap peserta didik. Dengan cara demikian maka masyarakat mengetahui hasil dan proses pembelajaran.

Namun demikian, apa yang dilakukan pengawas dalam menjalankan profesinya dapat dikatakan hampir tidak diketahui oleh masyarakat. Masyarakat secara umum lebih mengenal guru sebagai tenaga kependidikan yang bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan pendidikan, daripada pengawas yang memberikan bimbingan kepada guru agar dapat melaksanakan tugas pembelajaran di dalam kelas.

Masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan (*stakeholders*) pada umumnya tidak memahami dan tidak mengenal apa yang dimaksud dengan pengawas pendidikan dan pengajaran. Bagaimana pola kerja pengawas dan siapa yang menjadi sasaran kerjanya juga masyarakat tidak tahu. Masyarakat hanya tahu bahwa guru dalam melaksanakan tugasnya adalah berdasarkan kemampuannya, walaupun ada hal-hal yang tidak diketahui oleh guru, maka guru akan bertanya kepada kepala sekolah.

Opini di masyarakat menunjukkan bahwa tugas pengawas dan kepengawasan hanya dikenal oleh tenaga kependidikan dan

orang yang berkecimpung dalam dunia pendidikan saja (komunitas pendidikan). Sedangkan masyarakat yang tidak bekerja dalam dunia pendidikan, cenderung tidak tahu apa dan siapa pengawas itu. Oleh karenanya, masyarakat beranggapan bahwa keberhasilan pendidikan adalah keberhasilan guru dan bukannya keberhasilan pengawas tersebut. Pengawas tidak terlihat secara nyata oleh masyarakat. Begitulah pekerjaan pengawas.

Pandangan masyarakat itu tentu saja bukanlah pandangan yang salah. Pandangan itu terjadi disebabkan karena pengawas bekerja lebih bersifat tersembunyi dari masyarakat. Masyarakat yang komplain atau melakukan pengaduan dan keluhan apapun yang berkaitan dengan pendidikan, akan selalu tertuju kepada guru dan kepala sekolah, pendekatan masyarakat terhadap dunia pendidikan bersifat administratif.

Pendekatan administratif yang dimaksud disini adalah pendekatan yang cenderung melihat dunia pendidikan hanya sebatas birokrasi dan hirarki saja. Apabila orang tua peserta didik sebagai warga masyarakat tidak puas dengan proses dan produk pendidikan, maka sasaran mereka adalah guru dan kepala sekolah. Mengapa demikian? Tidaklah sulit untuk menjawabnya. Hal itu terjadi karena birokrasi pendidikan yang berhadapan dengan masyarakat adalah guru dan kepala sekolah.

Sedangkan pengawas hampir dapat dikatakan tidak berhadapan langsung dengan orang tua peserta didik sebagai warga masyarakat. Pengawas hanya berhadapan dengan personil pendidikan yang memerlukan bantuannya. Padahal, jika guru atau personil sekolah mengalami kesulitan dan memerlukan bantuan, maka mereka akan menemui pengawas sebagai upaya mencari solusi terhadap masalah yang mereka hadapi. Pekerjaan pengawas dalam konteks yang demikian tentu

saja tersembunyi dari masyarakat. Padahal apa yang dilakukan pengawas adalah memberikan pengabaran kebaikan kepada masyarakat dan kemanusiaan.

Pendidikan adalah proses memanusiakan manusia, oleh karenanya selalu dikatakan bahwa pendidikan adalah sebuah proses untuk memanusiakan manusia oleh manusia yang telah memanusiakan. Tenaga pengawas adalah personil yang bertanggungjawab terhadap upaya memanusiakan manusia melalui proses pendidikan dan pengajaran. Proses pendidikan adalah untuk menjadikan peserta didik menjadi manusia yang dilakukan dengan mengembangkan segala potensi yang dimilikinya, sedangkan pengajaran adalah proses untuk menjadikan peserta didik mengetahui apa yang seharusnya diketahuinya. Dalam hal ini proses pendidikan dan pengajaran berupaya agar peserta didik dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya secara proporsional.

Tugas bidang pengabaran kemasyarakatan dan kemanusiaan walaupun tidak terlihat masyarakat, tidak mengecilkan hati dan semangat para pengawas bekerja. Bagi para pengawas, keberhasilan personil sekolah dalam melaksanakan tugasnya karena memperoleh bantuan dan bimbingan dari pengawas, telah memuaskan hati dan perasaan pengawas itu. Para pengawas tetap memiliki keyakinan bahwa kinerja mereka adalah kinerja untuk meningkatkan mutu kemasyarakatan dan kemanusiaan. Semakin tinggi mutu masyarakat dan kemanusiaan, maka kebanggaan bersemayam di hati pengawas. Apa yang dilakukan pengawas tidak mesti diketahui masyarakat, karena pengabdian pengawas adalah untuk kemasyarakatan dan kemanusiaan, melalui proses bimbingan yang diberikannya kepada personil sekolah yang memerlukannya.

D. Bidang Penunjang Kepengawasan

Bidang penunjang kepengawasan adalah bidang yang dapat memperlancar tugas-tugas kepengawasan. Bidang penunjang kepengawasan merupakan bidang yang bersifat individual seorang pengawas. Secara individual seorang pengawas memiliki strategi, metode, teknik, dan kiat yang dapat memperlancar apa yang harus dilakukannya sebagai pengawas. Semua itu berlangsung sesuai dengan pemahaman pengawas terhadap tugasnya sehari-hari.

Segala sesuatu yang memungkinkan dapat memperlancar tugasnya, dilakukan berdasarkan keyakinan pengawas itu. Umpamanya, seorang pengawas berkeyakinan bahwa melakukan pendekatan dengan mengunjungi personil sekolah ke rumahnya akan lebih efektif dalam memecahkan masalah yang dihadapi personil sekolah tersebut. Pendekatan seperti ini merupakan bagian dari upaya-upaya menunjang keberhasilan tugas kepengawasan.

Setiap pengawas memiliki pengalaman yang dapat dikembangkannya sendiri sesuai dengan yang dilakukannya selama menjadi pengawas. Setiap pengawas akan berbeda dalam memanfaatkan apa yang dimilikinya dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun setiap pengawas memiliki perbedaan yang mendasar dalam melaksanakan tugas dilapangan. Hanya saja acuan pokok sebagai pengawas tetap dipegang, hal ini merupakan prosedur baku sesuai dengan tata tertib dan dikoordinasikan dengan koordinator pengawas.

Setiap pengawas dalam upayanya memperlancar tugas kepengawasannya, berupaya agar seluruh potensi yang dimiliki, baik potensi kepribadian maupun material, dimanfaatkan untuk dapat memperlancar tugas-tugas kepengawasannya. Potensi yang dimiliki itu dijadikan sebagai penunjang dalam

melaksanakan tugas kepengawasan. Segala sesuatu yang dapat dijadikan penunjang tugas kepengawasan, akan membantu meningkatkan kinerja setiap pengawas.

Bidang penunjang kepengawasan inilah yang menyebabkan para pengawas selalu berusaha menambah pengetahuan dan keterampilan mereka. Untuk itu mereka berupaya mengikuti penataran, pendidikan dan pelatihan, *workshop*, seminar atau diskusi mengenai pendidikan dan kepengawasan yang memungkinkan mereka semakin memiliki wawasan yang luas dalam melaksanakan tugasnya.

Hanya saja harus diakui bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan yang harus mereka dukung dengan kinerja kepengawasannya, mengalami hambatan. Hambatan itu adalah karena pendidikan dan pelatihan, *workshop*, seminar atau diskusi mengenai supervisi, jarang sekali diadakan. Berbeda dengan kegiatan kependidikan yang selalu berlangsung dan diadakan oleh siapa saja. Para pengawas menyadari bahwa aktivitas mengenai kepengawasan sangat terbatas jika dibandingkan dengan aktivitas lain yang berkenaan dengan pendidikan.

Berbeda dengan bidang-bidang lain yang berkaitan dengan pendidikan, aktivitas yang dapat meningkatkan mutu kinerja pengawas relatif lebih kecil jika dibandingkan dengan aktivitas lainnya. Hal ini merupakan tantangan tersendiri yang dialami para pengawas. Padahal semua pihak yang berkaitan dengan pendidikan menyadari, bahwa mutu pendidikan akan lebih baik jika mutu pengawas ditingkatkan. Ada pandangan yang berkembang dikalangan birokrat pendidikan, yang beranggapan bahwa para pengawas adalah orang yang telah berpengalaman, sehingga mereka mudah menyesuaikan diri dan dapat memecahkan masalah secara tuntas berkaitan dengan pelaksanaan tugas kepengawasan.

Pandangan seperti ini tentu saja tidak kondusif bagi tugas kepengawasan. Pandangan ini didasarkan atas asumsi yang keliru, bahwa para pengawas adalah mantan guru yang telah memiliki masa kerja yang panjang, apalagi para pengawas tersebut banyak yang mantan kepala sekolah dan mantan birokrat pendidikan dilingkungan Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten, Kota dan juga Kecamatan. Asumsi yang tidak sehat ini menjadi bumerang bagi upaya peningkatan mutu pengawas melalui berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan mutunya.

Untuk mengatasi hal tersebut, berbagai upaya dilakukan oleh para pengawas sehingga dapat meningkatkan mutunya. Upaya-upaya yang dilakukan mereka adalah dengan membaca buku-buku yang berkaitan dengan pengawas dan buku-buku itu mereka beli sendiri tanpa ada paksaan dari siapaun kecuali kesadaran diri sendiri.

Sedangkan pengawas lainnya hanya memanfaatkan media cetak atau koran yang menjadi langganan Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran. Melihat kecenderungan tersebut, dapat dikatakan bahwa upaya menambah pengetahuan mengenai kependidikan dan kepengawasan para pengawas, cenderung tidaklah begitu agresif tetapi hanya sebatas kemampuan yang ada pada diri mereka saja.

Kecenderungan membeli buku dikalangan pengawas masih belum menjadi suatu budaya. Padahal jika mereka menyempatkan diri untuk menyisihkan sebagian pendapatannya untuk membeli buku, maka wawasan mereka akan meningkat sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja kepengawasannya. Membaca dan membeli buku belumlah menjadi suatu tradisi yang tumbuh dan berkembang dikalangan tenaga kependidikan, khususnya tenaga kependidikan di sekolah dasar

dan menengah. Mungkin hal itu menjadi salah satu variabel berpengaruh mengapa mutu pendidikan Indonesia secara keseluruhan dianggap masih belum memadai.

Keempat tugas normatif para pengawas di atas, yaitu bidang kepengawasan, bidang pengembangan profesi, bidang pengabaran kemasyarakatan dan kemanusiaan, dan bidang penunjang kepengawasan, merupakan tugas normatif yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan. Keempat tugas tersebut, jika berjalan secara simultan, akan berimplikasi positif terhadap peningkatan kinerja sekolah.

Hanya saja jika bicara tentang mutu, seperti dikemukakan sebelumnya, pengawas hanyalah salah satu komponen yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan. Sedangkan komponen lainnya adalah guru dan kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karenanya, mutu pendidikan tidak dapat diukur dari mutu pengawasnya saja, komponen lainnya yaitu guru dan kepala sekolah harus mendukung ke arah terjadinya proses pembelajaran dan manajemen pendidikan yang juga bermutu.[]



Pengawas dalam Konteks Mutu Pendidikan

A. Pengawas dan Mutu Guru

Telaah terhadap pengawas merupakan telaah yang terkait dengan pendidikan secara keseluruhan. Pengawas adalah salah satu elemen pendidikan, kedudukannya bersifat strategis dan mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan bermutu, akan menghasilkan lulusan yang bermutu.

Mutu pendidikan terkait dengan proses pendidikan yang diselenggarakan secara menyeluruh. Oleh karenanya, seluruh komponen yang bertanggungjawab terhadap pendidikan itu, selanyaknyalah melaksanakan tugas pokoknya sehingga kinerjanya tercapai secara utuh dan menyeluruh. Tanpa adanya kinerja yang menyeluruh, maka pencapaian tujuan pendidikan tidak tercapai dengan efektif.

Mutu sebagai tujuan atau hasil akhir yang akan dicapai pendidikan, tidak hanya melibatkan guru sebagai orang yang melakukan interaksi dengan peserta didik, tetapi juga melibatkan

tenaga kependidikan lainnya seperti pengawas. Pengawas adalah mitra guru untuk mencapai proses pembelajaran, pengawas mampu memberikan bantuan kepada guru agar proses dan hasil pendidikan menjadi bermutu.

Mutu pendidikan di tempat tertentu merupakan miniatur dari mutu pendidikan secara nasional. Dikatakan demikian karena proses dan hasilnya mencerminkan apa yang terjadi secara nasional. Namun demikian, dalam proses mencapai pendidikan yang bermutu itu, pengawas menjadi bagian dalam meningkatkan mutu. Mutu pengawas akan mempengaruhi mutu guru, mutu guru akan mempengaruhi mutu proses pembelajaran, proses pembelajaran yang bermutu akan menghasilkan peserta didik yang bermutu, dan pada akhirnya jika semua itu bersinerji akan mempengaruhi mutu pendidikan secara keseluruhan.

Sayangnya, sebagai tenaga kependidikan, pengawas pendidikan dan pengajaran hampir dapat dikatakan tidak memiliki akses yang kuat ke dalam manajemen sekolah. Para pengawas posisinya seperti tamu yang menyebabkan mereka tidak dapat mencampuri penilaian terhadap personil sekolah. Dengan tidak adanya akses yang bersifat manajerial di sekolah, maka para pengawas bukanlah personil tenaga kependidikan yang dapat memberikan atau mengambil keputusan terhadap proses dan prosedur penilaian setiap personil sekolah.

Hal inilah yang menyebabkan mengapa tenaga kependidikan atau personil sekolah, memiliki anggapan bahwa para pengawas hanyalah sebagai mitra dalam memperbaiki mutu pendidikan. Personil sekolah cenderung menjadikan para pengawas hanya sebagai bagian dari prosedur yang bersifat administratif, tetapi tidak membawa implikasi bagi karir, tidak dapat menentukan *reward* maupun *punishment* bagi pengembangan karir tenaga kependidikan.

Jika anggapan seperti itu setiap saat menjadi tradisi perlakuan terhadap pengawas, maka terasa sulit bagi dunia pendidikan untuk berkembang sesuai dengan tujuan pendidikan. Bagaimanapun pengawas merupakan pejabat fungsional yang bertugas untuk memberikan bantuan kepada personil sekolah yang menghadapi masalah dalam melaksanakan tugas pokoknya. Kehadiran pengawas seharusnya menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan mutu tenaga kependidikan sehingga secara signifikan membantu secara kondusif terciptanya mutu pendidikan.

Pengawas yang dimiliki Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan harus diberdayakan melalui berbagai kegiatan yang tujuannya disamping untuk meningkatkan kinerja kepengawasannya, juga untuk meningkatkan kinerja guru. Pengawas dan guru adalah mitra yang memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.

B. Tuntutan Masyarakat adalah Tuntutan Mutu

Proses pemberdayaan pengawas dilakukan melalui sistem perekrutan yang sesuai dengan kebutuhan terhadap pengawas pendidikan. Perekrutan ini bertujuan untuk menambah kekuatan sistem kepengawasan sehingga memungkinkan guru memperoleh layanan bantuan yang sesuai dengan kebutuhan guru. Guru saat ini menghadapi tantangan yang cukup besar, bukan hanya karena adanya perubahan kurikulum saja, tetapi juga karena adanya perubahan yang terjadi di masyarakat.

Masyarakat telah melakukan tekanan yang cukup kuat ke dunia pendidikan. Tekanan itu datang disebabkan oleh karena masyarakat menginginkan agar dunia pendidikan dapat merespon perkembangan ilmu, pengetahuan, teknologi dan seni. Respon dunia pendidikan terhadap perubahan yang sedang

terjadi dianggap masyarakat tidak memadai. Oleh karena itu, dunia pendidikan dituntut untuk dapat berubah agar mampu merespon apa yang menjadi kebutuhan masyarakat.

Perekrutan yang dilakukan oleh Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan, haruslah dilakukan dengan diawali kegiatan analisis. Analisis yang dilakukan adalah analisis kebutuhan terhadap perekrutan pengawas, kemudian analisis sumber daya pengawas yang tersedia, dan juga analisis terhadap fungsi pengawas. Melalui proses ini akan ditemukan pengawas yang bermutu dalam rangka menemukan sosok pengawas yang dapat melakukan tugas kepengawasan. Jika tugas kepengawasan dapat dilakukan dengan baik, maka tuntutan mutu dari berbagai pihak (*stakeholders*) akan dipenuhi.

Berdasarkan hasil ketiga analisis ini, barulah dilakukan perekrutan pengawas yang dapat memenuhi kebutuhan pengawas pendidikan di tingkat Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran. Para pengawas yang direkrut itu, tentu saja sesuai dengan persyaratan yang layak untuk menjadi pengawas. Umpamanya, mereka adalah tenaga kependidikan guru yang setidak-tidaknya telah: (1) mengajar selama 15 tahun, (2) mantan kepala sekolah, (3) memiliki integritas kepribadian yang baik, (4) terampil dalam mengajar, (5) berminat tinggi terhadap perubahan dan perbaikan pendidikan, (6) tidak pernah melakukan hal-hal yang merusak kode etik dan martabat guru dan dunia pendidikan, (7) mencintai peserta didik, (8) memiliki percaya diri yang tinggi, (9) memiliki komitmen yang kuat terhadap tugas dan karir, (10) memiliki keimanan yang tinggi terhadap Tuhan Yang Maha Esa, dan lainnya.

Memenuhi berbagai persyaratan itu tentu saja tidaklah mudah. Tetapi dari sejumlah guru atau tenaga kependidikan yang ada di wilayah kerja Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan akan diperoleh guru atau mantan kepala

sekolah yang mampu memenuhi persyaratan itu. Perekrutan inilah yang akan menjamin diperolehnya pengawas yang memiliki kinerja yang sesuai dengan tuntutan kinerja pengawas pendidikan.

Kinerja pengawas pendidikan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan, adalah implikasi dari sistem perekrutan yang sesuai dengan kebutuhan terhadap pengawas. Dikatakan demikian karena proses perekrutan yang sesuai dengan kebutuhan, akan menghasilkan kinerja yang baik. Proses perekrutan tidak hanya sampai disitu saja, tetapi juga dilakukan berbagai proses pemberdayaan. Pemberdayaan terhadap efektivitas pelaksanaan tugas pengawas dapat dilakukan dengan berbagai cara. Namun yang penting, adalah diawali dengan sistem perekrutan yang sesuai dengan prosedur dan kebutuhan.

Lazimnya sebuah pemberdayaan, maka pemberdayaan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pengawas adalah melalui pendidikan dan pelatihan pengawas, pendidikan dan pelatihan pengembangan kurikulum, pendidikan dan pelatihan manajemen sekolah. Disamping itu juga diikutsertakan dalam berbagai *workshop*, seminar, diskusi dan lain sebagainya. Dengan berbagai kegiatan ini, pemberdayaan pengawas berlangsung secara terus-menerus sehingga memungkinkan pengawas dapat memenuhi tuntutan sekolah dalam memberikan layanan bantuan kepada personil yang berada di sekolah-sekolah.

Melalui pemberdayaan itulah para pengawas mampu meningkatkan kinerjanya. Kinerja-kinerja mereka itu sesuai dengan fungsi pengawas, yaitu membuat atau menyusun pedoman pelaksanaan tugas dan melakukan bimbingan ke sekolah-sekolah. Bimbingan yang mereka lakukan antara lain adalah: (1) pelaksanaan kurikulum, (2) tenaga teknis, (3)

pelaksanaan tata usaha, (4) penggunaan dan pemeliharaan sarana belajar serta menjaga kualitas sarana sekolah, (5) hubungan kerja sama dengan instansi pemerintah, dunia usaha dan komite sekolah.

Pemberdayaan dapat juga dikatakan sebagai proses untuk meningkatkan motivasi kerja. Motivasi kerja akan memberikan peluang bagi pengawas melakukan kinerja dengan sebaik-baiknya. Proses pemotivasian itu akan meningkatkan orang melakukan kerja keras. Pemotivasian adalah bagian dari upaya meningkatkan kinerja. Oleh karenanya, pemberdayaan sebagai instrumen motivasi untuk meningkatkan kinerja akan berlangsung sebagaimana mestinya jika:

1. Tugas mereka menarik dan bervariasi dan mencakup unsur belajar, tantangan dan tanggung jawab.
2. Mereka diberi cukup informasi, dukungan dan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mereka ikut membuat keputusan yang berdampak pada pekerjaan.
4. Mereka mengerti bagaimana pekerjaan mereka masuk dalam kerangka pekerjaan seluruhnya.
5. Mereka diperlakukan sebagai individu yang penting dalam organisasi (Timpe, 1993:111).

Mengacu kepada pemikiran diatas, pada dasarnya pengawas pendidikan dan pengajaran seharusnya memiliki motivasi untuk melakukan tugas kepengawasan. Pekerjaan sebagai pengawas adalah berdasarkan keinginan pengawas dan bukan karena ada paksaan dari pihak lain. Karenanya, pemberdayaan yang dilakukan terhadap dirinya seharusnya datang dari dalam diri sendiri. Sedangkan pada saat yang bersamaan, situasi dan kondisi

kerja mereka juga harus tercipta sedemikian rupa yang memungkinkan mereka memiliki persepsi yang utuh terhadap profesi sebagai pengawas pendidikan.

Pengawas sebagai salah satu komponen yang bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pada dasarnya telah melaksanakan tugas pokoknya. Kinerja mereka sesuai dan memadai dengan apa yang harus mereka kerjakan. Apakah mereka dapat meningkatkan mutu pendidikan? Dalam konteks tugas kepengawasan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa tugas mereka telah meningkatkan mutu pendidikan. Dikatakan demikian karena dalam pelaksanaan tugasnya, ditemukan adanya perubahan ke arah yang lebih baik dikalangan personil yang mereka bimbing. Proses bimbingan itu menuju kepada terpenuhinya tuntutan kinerja pendidikan yang bermutu.

Mutu pendidikan yang dimaksud disini adalah bahwa mereka telah membina dan membimbing personil sekolah yang memerlukannya, seperti guru, kepala sekolah dan personil. Apa yang mereka lakukan terhadap tenaga kependidikan tersebut, ternyata telah merubah sikap maupun perilaku tenaga kependidikan itu dalam melaksanakan tugasnya. Salah satu indikator keberhasilan seorang pengawas, adalah dengan melihat apakah personil sekolah yang dibimbingnya telah berubah ke arah yang lebih baik.

Namun, satu hal yang harus diingat, bahwa yang dimaksud dengan mutu disini bukanlah wujud yang bersifat konkrit, tetapi mutu yang dimaksud adalah terjadinya perubahan sikap pengelola pendidikan untuk berkinerja sesuai dengan tuntutan kerja atau tugas pokoknya. Oleh karenanya, mutu itu diartikan adanya perubahan sikap dari tidak utuh melaksanakan kerja menjadi utuh dan menyeluruh merealisasikan pencapaian tujuan baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

C. Program Action Pengawas

Program yang dilakukan pengawas seharusnya dapat dilihat dari apa yang telah dilakukan oleh personil sekolah. Berbagai pengamatan yang dilakukan terhadap personil sekolah, dapat dilihat apakah personil sekolah telah berubah ke arah yang lebih baik setelah mendapatkan bimbingan dari setiap pengawas. Dengan adanya perubahan ke arah yang lebih baik, maka dapat dikatakan bahwa personil sekolah itu, terutama guru, dapat melaksanakan tugas pokoknya sebagai pendidik dan pengajar.

Jika seorang tenaga kependidikan seperti guru dapat melaksanakan tugas pokoknya sesuai dengan tuntutan kerjanya, maka dapat dikatakan bahwa pekerjaan guru dalam mengajar dan mendidik adalah pekerjaan yang bermutu. Hal itu akan berimplikasinya pada proses pendidikan dan pengajaran yang juga bermutu.

Mengukur mutu pendidikan dengan metode demikian disebut sebagai metode normatif. Artinya, suatu situasi akan berlangsung dengan sendirinya jika proses dan prosedur yang berlangsung sudah sesuai dengan kriteria atau karakteristik baku. Produk dari proses atau prosedur baku tersebut disebut sebagai suatu peristiwa objektif dan bersifat aksiomatik.

Proses dan prosedur kerja para pengawas seharusnya dilakukan berdasarkan proses dan prosedur yang berlaku. Proses dan prosedur itu sesuai dengan ketentuan pokok yang telah ditetapkan, yaitu: (1) menyusun dan melaksanakan pedoman kegiatan, (2) membimbing pelaksanaan kurikulum, (3) membimbing tenaga teknis, (4) membimbing tata usaha, (5) membimbing penggunaan dan pemeliharaan sarana belajar serta menjaga kuantitas sarana sekolah, (6) membimbing hubungan kerjasama dengan instansi pemerintah, dunia usaha dan komite sekolah, dan (7) menyampaikan hasil pelaksanaan tugas ke satuan atasan.

Jika semua hal itu telah dilakukan, dapat dikatakan bahwa apa yang dilakukan oleh para pengawas adalah telah mengacu kepada mutu. Dengan segala kekurangan dan kelemahan yang ada pada para pengawas itu, mereka telah berbuat dengan sebaik-baiknya agar dapat memberikan bantuan terhadap personil sekolah yang membutuhkannya. Walaupun tidak jarang adanya ungkapan, bahwa keberhasilan guru tidak berkorelasi dengan kinerja pengawas. Ungkapan itu didasarkan atas sebuah asumsi, bahwa guru adalah manusia dewasa dan terdidik dalam memahami apa yang harus dilakukannya. Pengawas bukanlah variabel determinan terhadap keberhasilan guru dalam mengajar. Oleh karenanya, mutu pendidikan tidak berkorelasi dengan proses pelaksanaan layanan bantuan yang diberikan pengawas kepada guru sebagai tenaga kependidikan.

Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa jumlah pengawas pada umumnya relatif kecil jika dibandingkan dengan wilayah kerja dan gurunya. Oleh karenanya tidak relevan jika menganggap bahwa keberhasilan pendidikan atau proses pendidikan bermutu di suatu tempat disebabkan karena kinerja pengawas. Cara pikir seperti ini jika ditelaah adalah cara pikir yang menyesatkan. Harus dipahami bahwa pendidikan adalah sebuah sistem, yang akan berhasil jika seluruh sub sistem dalam sistem itu berkinerja secara utuh. Pengawas dalam pendidikan adalah sub sistem, dengan demikian ia merupakan salah satu variabel determinan untuk mencapai keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan.

Secara umum personil sekolah diarahkan agar memiliki anggapan yang positif terhadap para pengawas. Mereka harus memiliki opini yang positif terhadap pengawas. Oleh karenanya, para pengawas diarahkan secara terus menerus melakukan apa yang harus dilakukannya sebagai bentuk akuntabilitas pengawas dalam melaksanakan kinerja pokoknya. Keberhasilan pengawas

adalah keberhasilan personil sekolah, keberhasilan personil sekolah adalah keberhasilan pendidikan. Setiap personil sekolah, terutama guru harus memiliki opini bahwa bantuan yang diberikan pengawas kepada mereka adalah bantuan yang bersifat profesional.

Kinerja pengawas dilakukan melalui berbagai kegiatan, mereka setiap saat melakukan koordinasi antar pengawas, mendiskusikan berbagai hal yang dianggap dapat menunjang peningkatan kinerja guru, dan yang secara terus-menerus mereka mengunjungi sekolah-sekolah sehingga mereka dapat mengidentifikasi berbagai hal yang berkaitan dengan proses pembelajaran.

Implikasi dari kunjungan ke sekolah-sekolah yang dilakukan para pengawas, ternyata meningkatkan kemampuan guru dan personil lain yang ada di sekolah. Kunjungan-kunjungan ini merupakan kinerja utama yang dilakukan oleh pengawas pendidikan. Tanpa adanya kunjungan ini, tidak akan terpenuhi maksud dari sasaran yang ingin dicapai dalam proses pelaksanaan kepengawasan pendidikan di persekolahan.

Kinerja pengawas pendidikan berimplikasi terhadap mutu pendidikan. Mutu pendidikan yang menjadi sasaran mereka dilakukan dengan memberikan bantuan kepada personil sekolah, terutama kepada para guru. Upaya peningkatan mutu pendidikan itu dilakukan pengawas dengan menginternalisasikan nilai-nilai tugas kepengawasan sebagai bagian dari integritas pribadi pengawas.

D. Implikasi Action Pengawas

Pendidikan adalah sektor yang dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia. Pendidikan merupakan proses yang dilaksanakan oleh tenaga kependidikan yang menyelenggarakan tugas-tugas kependidikan. Salah satu komponen

pendidikan persekolahan, yaitu pengawas, disamping guru dan kepala sekolah, perlu ditingkatkan perannya dalam membenahi pendidikan. Para pengawas itu dengan segala kekurangan yang ada pada diri mereka, sekaligus kekurangan dan kelemahan penyelenggaraan pendidikan, bahu membahu dengan berbagai komponen birokrasi pendidikan serta masyarakat untuk dapat menyelenggarakan pendidikan.

Sebagai salah satu tenaga kependidikan yang bersifat fungsional dan memiliki kewajiban sebagai penyelenggara pendidikan tetapi berada diluar struktur persekolahan, pengawas bertugas dengan melakukan berbagai kunjungan ke sekolah-sekolah. Kunjungan-kunjungan inilah sebenarnya yang akan memudahkan mereka melakukan identifikasi terhadap segala sesuatu yang terjadi di persekolahan.

Kunjungan yang mereka lakukan ke wilayah kerja adalah untuk memberikan bantuan kepada personil sekolah. Jika bantuan itu berlangsung dengan sebaik-baiknya, maka akan terjadi perubahan sikap dan perilaku dikalangan tenaga pendidikan atau personil yang mereka bantu tersebut. Kinerja pengawas dapat diukur seberapa jauh personil sekolah yang dibantu (terutama guru) berubah ke arah yang positif sehingga dapat melaksanakan tugas pokoknya.

Tidak ada yang membahagiakan dan memuaskan para pengawas, selain daripada jika personil sekolah yang dibantunya menjadi berubah ke arah yang positif sehingga mampu bekerja sesuai dengan tuntutan kinerja atau *job description* masing-masing. Perubahan itulah yang diinginkan oleh pengawas dan menjadi tujuan kegiatan kepengawasan.

Jika personil sekolah telah berubah ke arah yang sesuai dengan tujuan layanan dan bantuan pengawas, dapat dikatakan bahwa proses kinerja yang diberikan pengawas telah sesuai

dengan tujuan kegiatan kepengawasan. Perubahan adalah kata kunci dari semua tujuan kepengawasan. Melalui perubahan ini, maka proses pendidikan menuju ke arah yang bermutu.

Keberhasilan para pengawas melakukan perubahan dikalangan personil sekolah yang membutuhkan bantuannya, merupakan keberhasilan tujuan pendidikan secara menyeluruh. Personil sekolah yang selalu mendapatkan bantuan pengawas adalah guru, dan pada umumnya kegiatan kepengawasan adalah meningkatkan kemampuan guru melaksanakan tugas keguruannya sehingga setidaknya-tidaknya, kemampuan atau standar minimal guru tetap terpelihara.

Proses bantuan yang diberikan pengawas dalam hal ini, dalam kenyatannya memang banyak diberikan kepada para guru. Itulah sebabnya efektivitas pelaksanaan tugas yang dilakukan pengawas akan meningkat jika pengawas itu pernah bertugas sebagai guru. Terlalu sulit menjadikan personil yang tidak pernah menjadi guru untuk menjadi pengawas. Sasaran tugas pengawas walaupun bukan hanya untuk guru saja, tetapi karena personil terbanyak di sekolah adalah guru, maka tugas kepengawasan lebih banyak diarahkan untuk memberikan bantuan kepada guru. Apalagi dalam kenyatannya, aktivitas pembelajaran yang dilakukan guru lebih dominan dari pada aktivitas lain dilingkungan persekolahan. Gurulah yang paling banyak melakukan tugas kependidikan di sekolah, ialah melaksanakan tugas sebagai pendidik, pengajar, pembimbing dan pelatih.

Di samping sebagai pendidik, pengajar, pembimbing dan pelatih, guru juga melaksanakan tugas sebagai pengembang program, pengelola program dan sebagai tenaga profesional. Dengan berbagai tugas yang cukup beragam dan ditambah dengan uraian tugas yang cukup beragam, maka wajarlah jika guru harus memiliki pendamping. Pendamping yang dimaksud

disini adalah pengawas, yang tugasnya memberikan bantuan agar standar kompetensi guru secara minimal tetap terpelihara.

Jika mengacu kepada standar kompetensi guru pemula (SKGP) Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2004, guru mempunyai tugas, fungsi dan uraian tugas sebagai berikut:

Standar Kompetensi Guru Pemula

TUGAS	FUNGSI	URAIAN TUGAS
I. Mendidik, mengajar, membimbing dan melatih	1. Sebagai Pendidik	1.1 Mengembangkan potensi/kemampuan dasar peserta didik 1.2 Mengembangkan kepribadian peserta didik 1.3 Memberikan keteladanan 1.4 Menciptakan suasana pendidikan yang kondusif
	2. Sebagai Pengajar	2.1 Merencanakan pembelajaran 2.2 Melaksanakan pembelajaran yang mendidik 2.3 Menilai proses dan hasil pembelajaran
	3. Sebagai Pembimbing	3.1 Mendorong berkembangnya perilaku positif dalam pembelajaran 3.2 Membimbing peserta didik memecahkan masalah dalam pembelajaran
	4. Sebagai Pelatih	4.1 Melatih keterampilan-keterampilan yang diperlukan dalam pembelajaran 4.2 Membiasakan peserta didik berperilaku positif dalam pembelajaran
II. Membantu pengembangan & pengelolaan program sekolah	5. Sebagai pengembang program	5.1 Membantu mengembangkan program pendidikan sekolah dan hubungan kerjasama intra sekolah
	6. Sebagai pengelola program	6.1 Membantu membangun hubungan kemitraan sekolah dengan masyarakat
III. Mengembangkan keprofesionalan	Sebagai tenaga profesional	7.1 Melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional

Pengawas yang berhasil dalam melaksanakan tugasnya tentu saja berimplikasi kepada meningkatnya kinerja personil sekolah, terutama guru. Jika personil sekolah seperti guru dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan kinerja tugas

tersebut, tentu saja berimplikasi kepada proses pembelajaran yang bermutu, yaitu suatu proses dimana tujuan dan sasaran pembelajaran berlangsung sebagaimana mestinya, sehingga interaksi antara guru dan peserta didik berada dalam suasana yang menyenangkan. Proses pendidikan di sekolah haruslah berada pada situasi yang menyenangkan, terutama dikalangan para peserta didik.

Proses kegiatan kepengawasan haruslah dapat meningkatkan tugas utama guru, yaitu tugas profesinya. Tugas utama guru menurut Sistem Pengembangan Tenaga Kependidikan Abad 21 (2002:26):

1. Menjabarkan kebijakan dan landasan pendidikan dalam wujud perencanaan pembelajaran di kelas dan di luar kelas.
2. Mengaplikasikan komponen-komponen pembelajaran sebagai suatu sistem dalam proses belajar mengajar.
3. Melakukan komunikasi dalam komunitas profesi, sosial dan memfasilitasi pembelajaran masyarakat.
4. Mengelola kelas dengan pendekatan dan prosedur yang tepat dan relevan dengan karakteristik peserta didik yang unik.
5. Meneliti, mengembangkan, berinovasi di bidang pendidikan dan pembelajaran, dan mampu memanfaatkan hasilnya untuk pengembangan profesi.
6. Melaksanakan fungsinya sebagai pendidik untuk menghasilkan lulusan yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika, kesatuan dan nilai luhur bangsa, masyarakat, dan agama.
7. Melaksanakan fungsi dan program bimbingan dan konseling dan administrasi pendidikan.

8. Mengembangkan diri dalam wawasan, sikap, dan keterampilan profesi.
9. Memanfaatkan teknologi, lingkungan, budaya dan sosial, serta lingkungan alam dalam mengembangkan proses belajar.

Kesembilan item di atas jika dapat terinternalisasi ke dalam diri setiap guru, akan mempengaruhi kinerja kependidikan guru yang akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan. Proses ke arah itu bukanlah sesuatu yang mustahil untuk dicapai jika komponen-komponen yang bertanggung jawab ke arah itu memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakannya.

Para pengawas di wilayah kerja Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan, diharapkan memiliki komitmen yang kuat dari waktu ke waktu untuk terus melakukan pembenahan diri dengan segala potensi yang mereka miliki. Potensi yang dimiliki itu diperkuat dengan semangat serta komitmen yang tinggi hingga memiliki motivasi untuk menjalankan tugas kepengawasan.

Ketika pengawas berusaha meningkatkan mutu dirinya, mereka berharap pada saat yang bersamaan hendaknya berlangsung juga dengan komponen-komponen lainnya, seperti guru dan kepala sekolah, serta birokrasi pendidikan yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan. Semua komponen ini jika melakukan tugas pokoknya sesuai dengan prosedur tetap yang telah menjadi kinerjanya, akan menghasilkan proses pendidikan yang bermutu.

Mutu pendidikan adalah menjadi tanggung jawab semua pihak yang memiliki kepentingan dengan dunia pendidikan. Kelompok kepentingan yang biasa disebut dengan pelanggan pendidikan atau pengguna jasa pendidikan menurut, Sallis (1993:32) adalah sebagai berikut:

Education	: The Service
The Learner	: Primary External Customer or Client
Parents/Governors/Employers	: Secondary External Customer
Labour Market/Government/Society	: Tertiary External Customer
Teachers/Support Staff	: Internal Customer

Jika beranjak dari siapa saja yang menjadi kelompok kepentingan (*stakeholders*) pendidikan itu, dapat dikatakan bahwa semua masyarakat adalah menjadi pelanggan atau *stakeholders* pendidikan. Asumsi ini didasarkan atas kenyataan bahwa warga masyarakat memanfaatkan dunia pendidikan sebagai bagian dari peningkatan mutu dirinya, sehingga dapat mengembangkan potensinya masing-masing. Adalah suatu kenyataan, bahwa dalam konteks kekinian tidak ada manusia yang dapat hidup dengan sempurna jika mengabaikan pendidikan.

Pendidikan oleh karenanya, menjadi isu sentral yang akan memberikan kesempatan bagi setiap manusia untuk dapat tumbuh dan berkembang. Sedangkan guru menjamin terjadinya proses pertumbuhan dan perkembangan potensi yang dimiliki setiap orang. Pengawas dalam hal ini, memberikan bantuan layanan terhadap guru yang mengalami masalah dalam melaksanakan tugas keguruannya.

Berdasarkan siklus yang demikian, maka pengawas memiliki tanggung jawab yang besar dalam memberikan bantuan terhadap personil sekolah, terutama guru, agar dapat melaksanakan tugasnya. Siklus yang demikian ini merupakan siklus yang tidak boleh diputus dalam meningkatkan mutu pendidikan secara utuh dan menyeluruh.

Apapun yang dilakukan pengawas adalah untuk meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru yang sesuai dengan

tuntutan akan menghasilkan proses pembelajaran yang bermutu sehingga berimplikasi kepada mutu pendidikan. Pengawas adalah salah satu mata rantai mutu pendidikan. Upaya mereka memberikan bantuan kepada guru, secara perlahan tetapi penuh dengan kepastian akan merubah guru menjadi efektif dalam melakukan proses pembelajaran.

E. Komitmen Pengawas

Pengawas agar meningkatkan kemampuan kepengawasannya, hal ini perlu dilakukan sebagai bentuk akuntabilitas tugas lembaga kepengawasan dalam pendidikan. Kemampuan kepengawasan tersebut harus datang dari dalam diri pengawas, oleh karenanya berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan kepengawasan dilakukan dengan kesadaran diri sendiri dan tidak mesti datangnya karena ada dorongan dari pihak lain. Kesadaran untuk dapat melakukan yang terbaik sesuai dengan kebutuhan tugas, harus dilakukan dari dalam diri sendiri.

Pengawas dalam melaksanakan tugas harus berorientasi kepada tugas pokok, yaitu memberikan layanan bantuan kepada tenaga kependidikan, terutama guru dan kepala sekolah, agar dapat meningkatkan mutu kinerjanya. Layanan yang diberikan didasarkan atas semangat melakukan pengabdian profesi untuk merealisasikan pencapaian tujuan pendidikan semaksimal dan seoptimal mungkin.

Kinerja pengawas dalam melaksanakan tugasnya dituntut untuk tidak membeda-bedakan latar belakang tenaga kependidikan. Hal ini perlu dilakukan, karena tenaga kependidikan yang memerlukan bantuan pengawas adalah tenaga kependidikan yang memang membutuhkan bantuan agar tujuan pendidikan dan pembelajaran berlangsung sebagaimana mestinya.

Walaupun dengan sarana dan prasarana yang kurang memadai, para pengawas agar tidak meminta sesuatu dalam bentuk apapun kepada orang-orang yang memerlukan bantuannya (imbalan). Hal ini perlu dilakukan, agar integritas pengawas sebagai orang yang memberikan layanan bantuan profesional tidak tercemar, baik sebagai individu, atas nama profesi maupun atas nama kode etik pengawas. Pengawas harus bersih dari tindakan tercela seperti mengharapkan sesuatu atau mengkondisikan situasi, agar mendapat atau memperoleh imbalan dari proses layanan bantuan yang diberikannya kepada tenaga kependidikan persekolahan.

Merupakan suatu kebijakan yang bersifat komprehensif, jika semua pihak yang bertanggung jawab terhadap pendidikan dapat menciptakan sinergi sehingga tanggung jawab pendidikan dapat dipikul bersama. Semua pihak melakukan kerjasama dan koordinasi untuk meningkatkan mutu kinerja pendidikan, sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan agar berimplikasi kepada peningkatan mutu sumber daya manusia yang diluluskan lembaga pendidikan.

Mutu pendidikan memiliki keterkaitan dengan mutu kerja operasional pengawas pendidikan. Keberhasilan pendidikan merupakan keberhasilan guru sebagai tenaga kependidikan yang melaksanakan tugas pembelajaran. Keberhasilan guru melakukan tugas pembelajaran terkait dengan kemampuan pengawas melakukan pembinaan dan memberikan layanan bantuan profesional kepada guru. Siklus yang demikian ini dapat dikatakan merupakan siklus yang bersifat aksiomatik.

Pengawas, guru, kepala sekolah, peserta didik dan keberhasilan pendidikan merupakan serangkaian objek sekaligus subjek dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pengawas yang bermutu adalah pengawas yang dapat memberikan bantuan

peningkatan mutu pembelajaran bagi guru. Guru yang bermutu adalah guru yang dapat meningkatkan kemampuan peserta didik dalam menyerap pembelajaran sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan. Peserta didik atau lulusan yang bermutu adalah yang memiliki kompetensi sesuai dengan tujuan kurikulum yang telah ditetapkan. Oleh karenanya, semua komponen yang terlibat dalam menyelenggarakan pendidikan, dituntut untuk berkinerja sesuai dengan tuntutan kinerja masing-masing.

Jika semua proses ini berjalan sesuai dengan tuntutan kinerja masing-masing, maka pengawas bermutu akan melahirkan guru bermutu, guru bermutu akan melahirkan peserta didik atau lulusan bermutu, peserta didik atau lulusan yang bermutu akan melahirkan masyarakat yang cerdas dan bermutu. Implikasi dari semua ini, tentu saja akan melahirkan masyarakat yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

Akhir dari produk pendidikan bermutu, adalah terciptanya masyarakat terpelajar yang dapat menciptakan sesuatu secara kreatif dan inovatif. Masyarakat yang kreatif dan inovatif inilah yang akan menciptakan situasi secara kondusif sebuah masyarakat yang tidak akan memiliki ketergantungan dengan orang lain, kecuali secara bersama-sama menciptakan sinergi. Pendidikan diharapkan menciptakan masyarakat yang mandiri, yang tidak menjadi beban bagi orang lain tetapi dapat memenuhi kebutuhannya dengan menciptakan sinergi yang proporsional.

Beranjak dari asumsi yang demikian itu, maka dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan mutu suatu masyarakat, adalah dengan tidak mengabaikan peran pengawas atau supervisor dalam sistem pendidikan. Pengawas atau supervisor adalah sub-sistem dalam sistem pendidikan secara komprehensif. Pengawas bukan jabatan akhir, tetapi jabatan karir dan tempat terhormat dan profesional bagi tenaga kependidikan yang telah memiliki prestasi dan prestise di berbagai medan pengabdian di dunia pendidikan.[]



Implikasi Pendidikan Terhadap Produktivitas

A. Pendidikan; Fungsional dalam Sistem Kehidupan

Give people a handout or a tool, and they will live a little better. Give them an education, and they will change the world (The World Bank, 1999). Statemen yang dikemukakan oleh Bank Dunia tersebut mengindikasikan bahwa pendidikan merupakan sarana terpenting dan memiliki nilai strategis dalam merubah keadaan. Perubahan yang dilakukan dalam proses pendidikan bukan perubahan dalam arti formal, tetapi perubahan substansial yang akan mempengaruhi mutu kehidupan manusia baik secara struktural, kultural maupun emosional.

Perubahan yang diinginkan sesuai dengan isu pendidikan Bank Dunia itu, adalah perubahan yang mempengaruhi tatanan kehidupan manusia, untuk siap menghadapi berbagai tantangan. Tantangan tidak sebagai hambatan, tetapi justru dijadikan sebagai peluang menuju ke arah perbaikan yang signifikan terhadap mutu kehidupan. Kecenderungan yang terjadi pada saat ini menurut Bank Dunia tidaklah seimbang.

Ditemukan dalam suatu masyarakat global saat ini, ada masyarakat yang masih terbelakang dan ada juga masyarakat yang sudah sangat maju dan kehidupannya dipengaruhi dan sangat tergantung dari hasil ilmu, pengetahuan dan teknologi.

Ketidakseimbangan antara dua komunitas ini, yaitu masyarakat maju yang hidup dengan teknologi padat ilmu, dan masyarakat terbelakang yang masih menjauhi atau gagap terhadap teknologi. Implikasi dari pola kehidupan kedua komunitas ini adalah, sebagian komunitas siap menjemput masa depan dan mengatur tatanan kehidupan manusia secara global, sedangkan sebagian lainnya cenderung terombang-ambing dalam permainan manusia yang lebih siap menjemput masa depan.

Perbedaan antara orang atau komunitas yang siap menjemput masa depan dengan menggunakan atau memanfaatkan kemajuan ilmu, pengetahuan dan teknologi adalah kemampuannya melakukan perubahan secara kreatif dan inovatif. Bahkan tak tertutup kemungkinan melakukan invensi, yaitu suatu temuan baru yang cenderung sangat bermanfaat karena temuan baru tersebut merupakan lompatan yang jauh ke depan, tetapi berimplikasi luas terhadap kehidupan manusia.

Karenanya, menurut Bank Dunia pendidikan di anggap lebih efektif dalam membentuk dan melakukan perubahan. Itulah sebabnya menurut Bank Dunia, jangan memberikan alat kepada manusia karena alat tersebut hanya akan membuat perubahan yang kecil bagi manusia. Berilah mereka pendidikan, karena pendidikan yang akan merubah tingkah laku mereka dan perubahan tingkah laku itu yang akan merubah dunia. Perubahan tingkah laku yang dimaksud disini adalah perubahan yang dapat menembus batas, ruang dan waktu.

Pendidikan memberikan peluang kepada setiap orang untuk dapat berbuat lebih baik bagi diri maupun lingkungannya.

Pendidikan memberikan kesempatan untuk dapat meningkatkan mutu hidup dan kehidupan, meningkatkan kesejahteraan, menurunkan kemiskinan, mengembangkan potensi yang dimilikinya, dan mampu memberikan dorongan kearah yang lebih kondusif untuk pencerahan ke masa depan.

Pendidikan menjadi variabel determinan dan kedudukannya menjadi krusial jika masyarakat melakukan transformasi. Dorongan melakukan transformasi sulit terealisasi jika pendidikan diabaikan baik secara praksis di institusi pendidikan maupun secara filosofis sebagai sebuah landasan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan sebagai bagian dari pencapaian tujuan nasional suatu masyarakat yang telah membangsa. Pendidikan dengan segala aspek yang ada di dalamnya menjadi fokus dalam melakukan perubahan.

Pendidikan dalam konteks hidup dan kehidupan manusia memiliki dimensi ekonomi dan sosial, secara ekonomi pendidikan dapat berfungsi sebagai instrumen mengurangi kemiskinan, meningkatkan kesejahteraan dan kesadaran, secara sosial pendidikan dapat membangkitkan kebersamaan dan munculnya keinginan untuk menghormati hak dan kewajibannya sebagai bagian dari warga masyarakat. Kecenderungan yang ditampilkan setiap individu selalu ditentukan oleh hasil dan proses pendidikan yang dialami atau yang dilaluinya, hal ini merupakan aksiomatik yang berdimensi luas dan terkadang melebihi batas spektrum keinginan manusia.

Kecenderungan untuk melakukan perubahan merupakan kecenderungan naluri bahkan nurani manusia. Perbedaan manusia dengan makhluk lainnya adalah keinginan untuk melakukan perubahan, dan perubahan hanya akan terjadi dengan baik jika dilakukan melalui pendidikan sebagai instumennya. Pendidikan yang diarahkan kepada perubahan

dan mengerti bahwa perubahan dapat dilakukan secara sistemik, mengharuskan tujuan pendidikan setiap saat direformasi sehingga pendidikan memiliki kekuatan dalam melakukan perubahan.

Apa sebenarnya tujuan pendidikan tersebut? Inilah pertanyaan yang selalu dikemukakan oleh setiap orang, yang jelas pendidikan itu bermanfaat bagi setiap individu ataupun masyarakat. Namun J.J. Rousseau lebih mementingkan pendidikan individu daripada masyarakat, alasannya didasarkan kepada asumsi bahwa manusia itu dilahirkan adalah baik dan suci, walaupun manusia itu rusak, hal itu disebabkan oleh manusia itu sendiri atau karena masyarakat.

Sedangkan John Dewey berpendapat sebaliknya, bahwa pendidikan lebih dibutuhkan masyarakat dari pada individu, itulah sebabnya tujuan pendidikan menurutnya adalah untuk menjadikan peserta didik sebagai warga negara yang baik. Kecenderungan pemikiran Dewey ini didasarkan kepada asumsinya bahwa manusia hidup dalam komunitas dan tidak bisa hidup sebagai individu saja. Setiap manusia akan tercerahkan jika ia dapat berinteraksi dengan komunitas atau masyarakatnya.

Manakah yang terbaik dari kedua pendapat tersebut? Perlu disimak apa yang dikemukakan Purwanto (1993:31), bahwa "Pendidikan individual dan pendidikan kemasyarakatan itu harus dapat maju bersama-sama. Pendidikan individual jangan diabaikan, jadi pendidikan harus berdasar kepada pribadi, kepada individualitas anak. Dan pendidikan kemasyarakatan pun harus baik-baik tertanam pada anak-anak, sebab manusia itu tidak hidup sendiri di dunia ini, melainkan juga sebagai anggota masyarakat yang terikat oleh adanya larangan-larangan, peraturan-peraturan, dan sebagainya".

Beranjak dari pemikiran yang demikian, maka pendidikan tidak boleh mengabaikan individu dan masyarakat, karena walau bagaimanapun pendidikan itu pada dasarnya dilakukan untuk meningkatkan kemampuan individu sekaligus akan bermanfaat bagi masyarakat. Masyarakat akan merasakan arti pendidikan jika setiap individu memiliki pendidikan yang baik, dan individu akan dapat mengembangkan dirinya di masyarakat.

Persoalan yang dihadapi dalam hal ini tentu saja terkait erat dengan penyelenggaraan pendidikan itu sendiri sebagai kebutuhan individu dan masyarakat, penyelenggaraan pendidikan merupakan salah satu faktor terpenting apakah individu dan masyarakat merasakan arti proses penyelenggaraannya dan apakah sesuai dengan tuntutan pendidikan itu sendiri. Selalu ditemui bahwa proses penyelenggaraan pendidikan menjadi masalah besar dalam upaya memberdayakan individu dan masyarakat. Persoalan pendidikan terkait erat dengan sistem penyelenggaraan pendidikan yang adakalanya kurang dapat mengakomodir kepentingan individu serta masyarakat.

Kondisi pendidikan di Indonesia kini, terutama pada tingkat dasar, masih memprihatinkan. Kualitas pendidikan dasar kita masih relatif rendah dan menghadapi sejumlah masalah, yang dapat dikelompokkan dalam dua kategori: fisik dan nonfisik. Pada kategori fisik, masih dihadapi keterbatasan sarana dan prasarana seperti gedung dan fasilitas pendukung lain seperti perpustakaan, laboratorium, peralatan, dan buku pelajaran. Pada kategori nonfisik, masalah yang dihadapi adalah guru-guru yang tak memenuhi standar kualifikasi dan kurang terlatih; kurikulum yang *overload* bahkan tak terintegrasi dengan bidang studi, materi pelajaran, pelatihan guru, dan sistem penilaian, serta manajemen pendidikan yang *complicated* sehingga tak efisien (The World Bank, 1998).

Situasi tersebut tidak akan menguntungkan bagi peserta didik, sementara itu pendidikan memerlukan proses dan hasil yang harus dapat dipertanggung jawabkan dan harus memiliki akuntabilitas dalam penyelenggaraannya. Bagaimana mungkin produktivitas pendidikan akan diperoleh dengan baik jika proses maupun hasil pendidikan itu menjadi terhambat oleh adanya sistem penyelenggaraan yang tidak dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan dan yang harus dipenuhi.

Produktivitas suatu masyarakat banyak ditentukan oleh tingkat pendidikan yang dilalui oleh masyarakat tersebut. Pendidikan masyarakat secara signifikan akan mempengaruhi produktivitasnya. Produktivitas sebagai istilah yang kerap digunakan dalam ekonomi dan manajemen, ternyata tidak selamanya dimonopoli oleh ekonomi dan manajemen. Karena studi ekonomi, manajemen dan pendidikan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara tingkat pendidikan masyarakat dengan pertumbuhan dan perkembangan perekonomian.

Pendidikan dan pertumbuhan ekonomi yang akan menghasilkan peningkatan pendapatan masyarakat, menunjukkan bahwa pendidikan memiliki korelasi dengan penghasilan yang diperoleh oleh masyarakat. Walaupun awalnya masih ada keraguan apakah terdapat korelasi pendidikan dengan pertumbuhan ekonomi masyarakat. Seperti yang dikemukakan oleh Jones (1985), bahwa: (1) peranan pendidikan dalam ekonomi nasional dinilai relatif kecil, (2) adanya pola pikir yang memandang bahwa kemakmuran merupakan sesuatu yang bersifat material dan fisik, sehingga pendidikan tidak dipandang sebagai sumber kemakmuran dan modal, dan (3) dari hasil riset ekonomi ditegaskan bahwa pendidikan merupakan salah satu bidang yang mengeluarkan biaya pajak yang tinggi oleh pemerintah.

Rate of return pendidikan memang relatif lama, karena pendidikan bukan barang instan. Hanya saja kesadaran bahwa pendidikan merupakan *human capital* telah meningkat dikalangan masyarakat, demikian juga dikalangan pendidik dan politisi. Timbulnya kesadaran ini karena munculnya berbagai studi yang mengemukakan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat, semakin tinggi pula pertumbuhan perekonomian masyarakatnya, dengan demikian hipotesa tersebut telah terbukti kebenarannya secara empirik dengan korelasi yang cukup signifikan.

B. Pendidikan dan Mobilitas Individual

Mobilitas individual atau juga mobilitas sosial terjadi karena adanya perubahan yang signifikan dari perilaku yang ditampilkan individu atau masyarakat. Kecenderungan mobilitas ini pada dasarnya karena setiap individu telah melakukan perubahan dalam dirinya. Perubahan itu mempengaruhi sikap dalam masyarakat dan juga masyarakat memperlakukannya secara berbeda. Perbedaan perlakuan oleh masyarakat tersebut, biasanya dikarenakan seseorang itu memiliki sesuatu yang bermanfaat bagi masyarakatnya. Oleh karena itu, bermanfaat bagi orang lain atau bagi masyarakat, merupakan salah satu indikator mengapa seseorang menerima apresiasi yang tinggi dari masyarakatnya.

Namun sebaliknya, seseorang yang tidak memiliki sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain atau masyarakatnya, akan mendapat perlakuan yang tidak sesuai dengan keinginannya. Karenanya, dalam system kehidupan masyarakat, apresiasi seseorang sangat ditentukan seberapa jauh ia bermanfaat. Kepemilikan manfaat tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kredibilitas seseorang, sehingga mendapatkan kepercayaan untuk menduduki jabatan publik dalam

masyarakat, baik yang bersifat formal (kenegaraan dan pemerintahan) maupun bersifat nonformal dalam bentuk yang sederhana tetapi dapat memberikan pengaruh.

Perubahan perlakuan yang bersifat apresiatif sangat kentara di negara-negara sedang berkembang. Hal itu tentu saja mempengaruhi mobilitas individu dan mobilitas sosial masyarakat. Mobilitas yang rendah merupakan indikator rendahnya produktivitas demikian juga sebaliknya, bahwa produktivitas yang rendah karena mobilitasnya rendah. Jadi, antara mobilitas dan produktivitas merupakan suatu keterkaitan yang saling mempengaruhi satu sama lainnya.

Myrdal (Arief, 1993:464) mengemukakan bahwa: "Sebagian besar rakyat di negara-negara sedang berkembang berada dalam situasi kekurangan yang menyedihkan, baik dalam tingkat kesehatan, fasilitas pendidikan, perumahan, maupun sanitasi. Ini semua jelas menjadi faktor-faktor yang membuat mereka tidak mempunyai kapasitas untuk bekerja secara intensif sehingga tingkat produksi keseluruhan dalam negara-negara ini yang berasal dari kekuatan rakyat relatif sangat rendah. Menaikkan pendapatan riil rakyat sehingga memungkinkan mereka memenuhi keutuhan-kebutuhan dasar untuk kehidupan yang layak tentu akan mendorong kenaikan produktivitas dan produksi nasional".

Untuk meningkatkan produktivitas individual dan produksi nasional, pendidikan memiliki kedudukan penting dan krusial bahkan strategis. Pendidikan pada dasarnya akan memudahkan setiap orang untuk menyadari diri dan eksistensi diri dilingkungannya. Pendidikan memiliki tanggung jawab terhadap perkembangan zaman dan menuntut adanya perubahan.

Perubahan yang begitu pesat ternyata membawa dampak terhadap berbagai perilaku yang ada di masyarakat, perilaku

tersebut ternyata disebabkan oleh kualitas manusia itu sendiri. Menurut Ancok (1993:37-38) kasus perilaku tersebut seperti: (1) kriminilitas, (2) perilaku kekerasan, (3) kenakalan, (4) bunuh diri, (5) pembunuhan terhadap orang lain, (6) hubungan seks dengan anak sendiri, penyiksaan anak, (7) penyiksaan orangtua, (8) anak lari dari rumah, (10) perkosaan, (11) kecanduan narkoba, (12) perceraian, dan (13) perilaku seksual diluar nikah.

Pendidikan juga telah melahirkan pembangunan yang begitu pesat, sehingga menimbulkan perubahan dalam tata kehidupan manusia. Alvin Toffler (1970) mengemukakan bahwa pembangunan yang dilakukan pada saat ini di berbagai negara telah melahirkan hal-hal sebagai berikut:

- (1) kebiasaan membuang barang yang sebenarnya masih bisa dimanfaatkan (*throw away society*), akibatnya manusia menjadi boros, dan pada sisi lain akan mengurangi rekreasi, kehidupan sosial dan keagamaan semakin berkurang
- (2) orang semakin kurang terlibat dengan kegiatan bermasyarakat, baik dengan tetangga maupun masyarakat yang lebih luas,
- (3) orang kurang suka membentuk hubungan intim dengan tetangga dan masyarakat,
- (4) hubungan sosial berubah dalam wujud ikatan fungsional daripada ikatan emosional,
- (5) manusia menjadi tidak peduli dengan keadaan manusia lainnya walaupun ia dapat memberikan bantuan. Oleh Toffler, semua penyakit manusia diatas disebutnya dengan *modular man*.

Berbagai masalah yang dikemukakan diatas, ternyata bukan dilakukan oleh orang-orang yang tidak terdidik, tetapi justru juga dilakukan oleh orang-orang yang terdidik. Keadaan

tersebut menjadi fenomena umum dalam masyarakat kita. Seolah-olah pendidikan tidak dapat merubah perilaku seseorang, padahal pendidikan adalah *change of behaviour*. Persoalan ini ternyata tidak dapat hanya dilihat dari aspek pendidikan saja, masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi sikap atau perilaku seseorang, seperti, keyakinan (agama), lingkungan, motivasi, pandangan hidup, tujuan hidup dan lain sebagainya.

Namun demikian, pendidikan akan menjadi tertuduh utama jika seseorang yang terdidik tidak menunjukkan sikap yang berbudaya dibandingkan dengan orang yang tidak terdidik. Oleh karena itu sikap suatu masyarakat dalam hal seperti ini tidak dapat dinilai hanya dari arti pendidikan yang dialaminya saja, tetapi masih ditentukan oleh variabel-variabel lainnya seperti yang dikemukakan di atas.

Apakah ada yang salah dengan sistem pendidikan kita? Atau apakah kita tidak memahami arti penting dan strategi pendidikan yang harus dijalankan? Kedua pertanyaan ini sepertinya tidak sulit untuk dijawab. Karena keduanya telah kita miliki dan pahami baik secara operasional, konseptual maupun secara filosofis. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 secara nyata didalamnya telah termaktub dengan jelas tujuan dan strategi pendidikan. Secara konseptual, pendidikan kita telah mengacu ke berbagai metode, strategi bahkan kiat yang cukup sesuai dengan kebutuhan, dan secara filosofis mengacu kepada berbagai pemikiran baik yang datang dan tumbuh dari bangsa sendiri, maupun dari pemikiran yang diadopsi dari mana saja, sehingga konsep eklektik menjadi fokus dan minat kita dalam menentukan kebijakan pendidikan.

Mungkin tidaklah berlebihan jika harus dikatakan, bahwa sistem penyelenggaraan pendidikan akan berimplikasi kepada perilaku *outcome* pendidikan itu. Karena walau bagaimanapun

sistem penyelenggaraan pendidikan merupakan corak dari perilaku birokrasi pemerintahan, seperti yang dikemukakan oleh Thoha (2000) bahwa birokrasi pemerintah dengan lingkungan politik yang melingkarinya amat menentukan bagaimana corak perilakunya dalam pengelolaan pendidikan.

Sistem yang kita anut dengan pola birokrasi yang ketat dan cenderung otoriter serta militeristik beberapa waktu yang lalu, ternyata membawa akibat yang tidak kondusif bagi perkembangan sikap maupun perilaku kita secara keseluruhan. Dalam kaitan ini Buchori (2001:79-80) mengemukakan bahwa ketahanan nasional kita telah terancam karena berbagai hal, seperti: (1) ketidak-adilan dan kesewenang-wenangan, (2) arogansi kekuasaan, arogansi kekayaan, dan arogansi intelektual, (3) keberingasan sosial, (4) perilaku sosial menyimpang, (5) perubahan tata nilai, dan (6) perubahan gaya hidup sosial.

Berbagai hal yang dikhawatirkan tersebut telah terjadi sebagai implikasi dari krisis multi dimensi dan kita telah menemukan berbagai elemen masyarakat mulai putus asa untuk mengatasi atau mencari solusi dari situasi itu. Padahal sebagai makhluk yang sempurna jika dibandingkan dengan makhluk lainnya, seharusnya kita jangan sampai putus asa.

Putus asa tidak akan menjadikan keadaan lebih baik, sebagai makhluk yang tersempurna jika dibandingkan dengan makhluk lainnya, manusia harus berusaha dengan akal dan pikirannya. Manusia memiliki nilai lebih dari makhluk lainnya, menurut Mulkhan (1993:61): "Berbeda dengan makhluk lain, manusia adalah makhluk yang terbuka dan sadar diri. Terbuka karena ia memiliki peluang untuk melakukan dan menjalani proses perubahan baik di bidang fisik maupun mental seperti tingkat kecerdasan. Sadar diri karena manusia memiliki kemampuan

untuk merumuskan fungsi dirinya ditengah keberadaan alam dan makhluk lain. Oleh karena itu walaupun secara fisik manusia lebih lemah daripada hewan, tetapi justru manusialah yang mampu menguasai dan mengendalikan hewan bahkan untuk beberapa hal juga mengendalikan dan menguasai alam”.

Komparasi yang nyata antara manusia dengan makhluk lainnya memberikan ketegasan bahwa manusia memiliki keunggulan yang dapat menguasai alam atau jagad raya secara proporsional (sesuai dengan kebutuhan).

C. Pendidikan dan Produktivitas Masyarakat

Saat ini masyarakat Indonesia telah memasuki masyarakat industri dan masyarakat informasi, dengan demikian diperlukan kualitas tersendiri agar siap menghadapi keadaan yang semakin besar tantangannya. Dalam hal ini perlu diciptakan satu situasi yang memungkinkan masyarakat menjadi *survive*. Persiapan untuk *survive* itu pada dasarnya tergantung sejauh mana falsafah hidup seseorang atau masyarakat. Falsafah hidup itulah yang akan menentukan bagaimana seseorang atau masyarakat dapat merespon masa depannya.

Situasi masyarakat saat ini adalah situasi masyarakat industri bahkan telah menjadi kepada masyarakat informasi. Dalam kehidupan masyarakat industri, terdapat beberapa hal yang berbeda dengan masyarakat tradisional. Walaupun dalam suatu masyarakat masih terdapat komunitas tradisional dan komunitas industrial. Menurut Tilaar (1994:78) dalam masyarakat industri akan ditemukan hal-hal sebagai berikut ini:

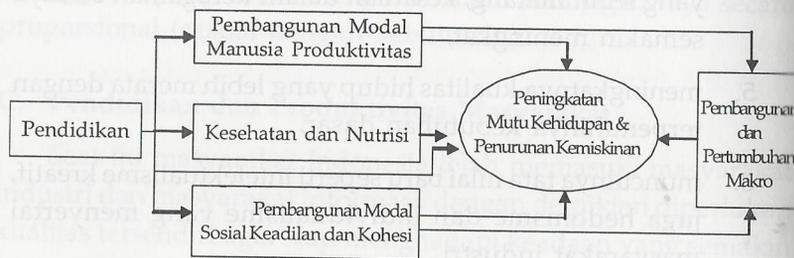
1. mementingkan kualitas,
2. sangat mengutamakan persaingan untuk mencapai kualitas yang semakin meningkat,

3. sejalan dengan munculnya nilai untuk mencapai yang terbaik (*the search for excellence*), menghilangnya nilai-nilai primer paguyuban, dan seiring dengan itu munculnya nilai-nilai megalopolis. Demikian pula munculnya nilai-nilai *suburbanit* yang elitis dan merosotnya nilai-nilai spritual,
4. kehidupan politik berdasarkan nilai-nilai Pancasila yang lebih matang, kesatuan dalam keragaman budaya semakin meningkat,
5. meningkatnya kualitas hidup yang lebih merata dengan terpenuhinya kebutuhan dasar,
6. munculnya tata nilai baru seperti intelektualisme kreatif, juga hedonisme dan individualisme yang menyertai masyarakat industri.

Masyarakat industri adalah masyarakat yang memiliki produktivitas yang tinggi, yaitu yang dapat memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan dirinya dan orang lain. Oleh karena itu, segala sesuatu yang berkaitan dengan kemampuan untuk memberikan manfaat bagi diri maupun orang lain dapat dikatakan sebagai sesuatu yang bersifat produktif. Manusia produktif tidak hanya dapat memenuhi kepentingannya saja, tetapi juga kepentingan orang lain.

Sifat produktif tidak akan terjadi jika tidak didasari oleh karena adanya kesadaran akan peran yang dilakukan seseorang, dan peran seseorang biasanya akan dilihat dari hasil usaha yang dilakukannya. Keberhasilan seseorang dalam melakukan sesuatu banyak ditentukan oleh tingkat keterampilan yang dimilikinya, dan tingkat keterampilan yang dimiliki seseorang banyak ditentukan oleh tingkat pendidikan yang dilaluinya baik melalui pendidikan sekolah maupun luar sekolah.

Produktif atau tidaknya seseorang banyak ditentukan oleh tingkat pendidikan dan pengalamannya. Pendidikan dan pengalaman merupakan dua kekuatan yang sangat diperlukan. Sebagai sebuah ilustrasi, mungkin bagan berikut ini yang diambil dari *The World Bank* (1999), dapat memberikan gambaran arti penting pendidikan dan nilai strategis pendidikan bagi produktivitas individu maupun bagi masyarakat.



Sumber: *Education Sector Strategy, The World Bank, 1999*

Bagan diatas memberikan gambaran yang jelas bahwa pendidikan merupakan kata kunci yang memiliki signifikansi dan akurasi dengan tingkat presisi yang tinggi terhadap produktivitas seseorang, yang akhirnya secara keseluruhan akan meningkatkan produktivitas masyarakat. Mungkin inilah yang menjadikan berbagai bangsa di dunia ini secara serius dan terencana menggarap sektor pendidikan sebagai sektor yang menjadi fokus dalam mengembangkan masyarakatnya agar memiliki daya saing tinggi dan memiliki produktivitas yang tinggi pula. Mereka menjadikan pendidikan sebagai *leading sector* dalam pembangunannya.

Jerman dan Amerika Serikat yang dikenal sebagai negara maju dengan SDM yang andal pun masih menempatkan sektor pendidikan sebagai isu sentral. Ketika berbicara di pembukaan Pameran Hannover pada April 1995, Kanselir Jerman (ketika

itu) Helmut Kohl menyerukan kepada bangsanya agar melakukan terobosan dengan mengembangkan pendidikan, latihan, dan riset, serta memacu pengembangan SDM. Begitu pula Amerika Serikat, saat Bill Clinton berkampanye untuk menduduki kembali jabatan presiden periode kedua, ia juga mengangkat isu seputar pengembangan SDM. Ketika itu ia menjanjikan peningkatan 20 % anggaran untuk pengembangan pendidikan. Perhatian yang serupa juga ditunjukkan oleh Goh Tjok Tong dari Singapura. Setelah ia terpilih sebagai Perdana Menteri, ia mencanangkan program pembangunan SDM sebagai prioritas utama (Kompas, 4 Desember 2001).

Sektor pendidikan dianggap sangat strategis untuk meningkatkan kemampuan masyarakat dalam meningkatkan mutu hidupnya. Masyarakat tidak akan berdaya dan tidak akan dapat diberdayakan jika pendidikan tidak di-prioritaskan. Tanpa pendidikan masyarakat tidak akan mampu menjadi mandiri maupun kritis dalam menyikapi diri dan lingkungannya (Freire, 2000). Oleh karenanya, bermunculanlah pertanyaan berkaitan dengan pendidikan yang dapat meningkatkan produktivitas masyarakat, yaitu:

1. pendidikan yang bagaimana yang akan dapat meningkatkan produktivitas masyarakat?
2. Pendidikan yang bagaimana yang akan merangsang masyarakat untuk berpartisipasi dalam berbagai jenjang dan jenis pendidikan?
3. Kurikulum yang bagaimana yang sesuai dengan kebutuhan masa depan masyarakat?
4. Manajemen yang bagaimana yang dapat mengantisipasi kebutuhan ke depan sesuai dengan tuntutan masyarakat?

5. Kesadaran yang bagaimanakah yang dituntut kepada semua pihak agar pendidikan dapat menjawab tantangan ke depan?
6. Pola pembiayaan yang bagaimanakah yang dianut dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut?
7. Tenaga pendidik yang berkualifikasi bagaimanakah yang dapat menjalankan visi dan misi pendidikan yang dibutuhkan?

Terlalu banyak pertanyaan yang memerlukan jawaban, dan jawaban itu bukanlah jawaban yang bersifat utopia, diperlukan jawaban konkrit bukan abstrak agar pendidikan jangan hanya dijadikan komoditas politik para politisi. Pendidikan harus dijadikan komoditas kolektif seluruh anak bangsa dalam upaya menjamin pencapaian pendidikan sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuan nasional, yang intinya adalah mencerdaskan seluruh rakyat Indonesia.

Upaya pencerdasan bangsa yang dilakukan melalui pendidikan, harus dilakukan sesegera dan secepat mungkin, karena ketertinggalan dalam pendidikan pada saat ini ternyata secara signifikan mempengaruhi daya saing dengan bangsa-bangsa lainnya. Sebagai ilustrasi yang faktanya sulit untuk diingkari, perlu dijadikan sebagai renungan apa yang dilaporkan oleh *Human Development Index Report* (1999), bahwa Indonesia berada pada urutan ke-105, yang posisi tersebut jauh jika dibandingkan dengan Singapura dan Brunei Darussalam, yaitu para urutan ke-22 dan ke-25. Malaysia pada urutan ke-56, Thailand ke-67, Filipina ke-77, dan Srilangka ke-90. Pendidikan menjadi ukuran utama dalam laporan tersebut, disamping aspek kesehatan dan kesejahteraan sosial (ekonomi).

Sementara itu laporan UNDP tentang *Human Development Index* (HDI) yang dipublikasikan tahun 2000, peringkat indeks

pembangunan manusia Indonesia hanya diposisi 109 dari 174 negara anggota PBB. Peringkat ini jauh di bawah negara-negara tetangga, sebutlah seperti Singapura, Malaysia, Filipina, dan Brunei Darussalam. Bahkan beberapa negara di Afrika – seperti Tunisia (101) dan Afrika Selatan (103) – pun sudah melampaui Indonesia. Lebih ironisnya lagi, posisi tersebut juga masih setingkat di bawah Vietnam, negara yang selama ini dikenal hanya memiliki kelebihan dalam hal berperang di hutan-hutan (Kompas, 4 Desember 2001).

Penanaman kesadaran bahwa pendidikan adalah penting bagi setiap individu dan masyarakat dalam meningkatkan mutu kehidupan, dilakukan untuk memacu motivasi sehingga muncul upaya untuk memenuhi kebutuhan hidup secara mandiri. Mungkin relevan apa yang dikatakan oleh Abraham Maslow bahwa motivasi untuk melakukan sesuatu dari setiap individu merupakan dasar dari pemenuhan kebutuhan setiap individu.

Teori hirarki kebutuhan Maslow (Armstrong, 1994) yang berlaku universal pada manusia hampir disepakati oleh ilmuwan, yang inti dari teori tersebut mengatakan bahwa manusia membutuhkan pemenuhan-pemenuhan sebagai berikut:

1. Fisiologis, kebutuhan makan, minum dan hal-hal yang penting untuk kehidupan,
2. Keselamatan/keamanan: kebutuhan perlindungan dari bahaya dan kehilangan kebutuhan fisiologis,
3. Sosial: kebutuhan cinta, kasih sayang dan diterima sebagai anggota kelompok sosial,
4. Penghargaan: kebutuhan memiliki harga diri yang stabil dan tinggi (harga diri) dan kebutuhan untuk dihormati orang lain (prestise),

5. Pemenuhan diri: kebutuhan untuk mengembangkan potensi dan kecakapan, untuk menjadi orang yang dipercaya orang lain bahwa mampu berbuat (pengungkapan diri).

Pemenuhan kebutuhan di atas dapat terealisasi dengan baik jika pendidikan yang diberikan kepada individu sesuai dengan tuntutan pendidikan itu sendiri, yang menurut Buchori (2001:9) bahwa pendidikan itu: "bukan hanya sekedar menyiapkan peserta didik menjadi tenaga yang siap pakai di pasar kerja. Lebih dari pada sasaran tersebut, pendidikan harus membantu anak didik untuk menjadi manusia".

Pemanusiaan dalam proses pendidikan merupakan substansi dari penyelenggaraan pendidikan. Keberhasilan pendidikan akan meningkatkan daya saing dan daya tawar individu setelah selesai pendidikan, walaupun *rate of return* pendidikan relatif lama. Namun, produktivitas orang yang lebih tinggi pendidikannya akan lebih baik daripada orang yang lebih rendah pendidikannya, dan pada sisi yang lain *rate of reward* individu terdidik akan lebih baik dari pada yang tidak terdidik.

Sungguh tepat apa yang dikemukakan oleh Becker (1993), salah seorang penerima Nobel, yang mengatakan bahwa analisis *human capital* beranggapan bahwa sekolah akan menambah penghasilan, dan produktivitas akan tercapai melalui penyiapan pengetahuan, keterampilan dan cara untuk menganalisis suatu masalah. Sebagai contoh, dengan ekstrim ia mengemukakan bahwa pendapatan dari mereka yang telah tamat perguruan tinggi, pada umumnya lebih tinggi/melebihi mereka yang tamat dari pendidikan menengah. Namun demikian ia juga mengemukakan bahwa bukan karena pendidikan di perguruan tinggi itu meningkatnya pendapatan, tetapi juga disebabkan oleh siswa-siswa produktif yang melanjutkan ke pendidikan tinggi.

Hanya saja suatu hal sulit untuk ditolak kebenarannya bahwa hampir semua penelitian menunjukkan bahwa semua profil usia penghasilan atau produktif cenderung lebih tinggi berada pada orang-orang yang memiliki pendidikan dan keterampilan yang baik.

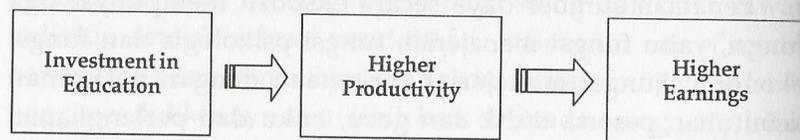
Penyelenggaraan pendidikan, merupakan kombinasi dari berbagai pemenuhan kebutuhan, seperti tenaga kerja, modal dan seperangkat pengetahuan. Selain itu berkenaan dengan waktu yang digunakan dalam proses pendidikan yang merupakan salah satu variabel kapital. Produktivitas pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan, penggunaan sumberdaya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Penataan sumber daya secara eksplisit mempunyai tiga fungsi, yaitu fungsi manajerial, fungsi psikologis dan fungsi ekonomi. Fungsi manajerial berkenaan dengan pelayanan kebutuhan peserta didik dan guru, buku dan perlengkapan mengajar dan lainnya. Fungsi psikologis berkaitan dengan pelayanan dalam mengubah perilaku peserta didik dan kemampuan kognitif, keterampilan dan sikap, sedangkan fungsi ekonomi, diharapkan bahwa lulusan tersebut akan memiliki kompetensi, sehingga jika ia bekerja dapat memperoleh penghasilan yang tinggi melebihi biaya pendidikan yang dikeluarkannya (Vaizey, 1962).

Menurut Cohn (1979), pendidikan akan menghasilkan keuntungan pribadi dan sosial kepada setiap individu. Keuntungan pribadi akan diperoleh setelah selesai pendidikan, sedangkan keuntungan sosial akan datang secara tidak langsung di masyarakat. Pendidikan akan meningkatkan produktivitas masyarakat, karena setiap individu dalam masyarakat pada dasarnya akan:

1. dapat melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi,
2. mampu beradaptasi dengan cepat terhadap peluang untuk memperoleh kesempatan bekerja,
3. muncul kesadaran yang lebih baik dalam membayar pajak, dan
4. pendidikan berperan sebagai investasi modal.

Lebih lanjut Cohn mengemukakan bahwa pendidikan dengan sendirinya akan menempatkan manusia terdidik sebagai orang yang memiliki peluang untuk sukses atau berhasil secara ekonomi dan sosial. Kerangka pikir yang dikemukakannya adalah seperti tertera pada gambar berikut ini:



Dari gambar tersebut diperoleh penjelasan yang signifikan bagaimana sebenarnya peran pendidikan dalam meningkatkan produktivitas individu sebagai bagian dari anggota masyarakat, yaitu:

1. manusia sebagai modal dasar diinvestasikan dalam jenjang dan jenis pendidikan yang sifatnya umum dan spesifik dalam bentuk latihan kerja,
2. manusia yang terdidik akan produktif dan bermutu jika fasilitas dan kesempatan diperoleh kondusif di lingkungan kerja,
3. penghasilan yang meningkat bagi setiap individu sesuai dengan kualitas kerja yang ditampilkannya.

Jelas sekali bahwa dari beberapa pandangan maupun tesa yang dikemukakannya, pendidikan mempunyai signifikansi yang korelasinya positif dengan produktivitas masyarakat. Pendidikan merupakan bagian terpenting dalam menentukan apakah masyarakat itu produktif atau tidak dalam kehidupannya sehari-hari.

Berbagai bukti menunjukkan bahwa semakin tinggi pendidikan masyarakat, semakin tinggi pula produktivitas masyarakatnya, sehingga berimplikasi pada penghasilan yang dapat menguntungkan bagi pemenuhan kebutuhan masyarakat. Kecenderungan masyarakat yang relatif maju memang dapat dilihat dari produktivitas dan kreativitas masyarakatnya dalam menemukan dan menciptakan sesuatu sehingga masyarakat tersebut terlihat lebih dinamis. Situasi itu memberikan keuntungan yang besar bagi masyarakat, dengan keuntungan tersebut, maka masyarakat sekitarnya yang tidak memiliki tingkat pendidikan tinggi, akan merasakan arti penting pendidikan orang-orang terdidik.

Mutu manusia secara individual memang terkait erat dengan pendidikan yang dialami atau yang dilaluinya, namun demikian pendidikan itu tidak akan berarti jika ia tidak dapat mengakomodir apa sebenarnya yang dibutuhkan oleh individu atau masyarakat tersebut. Jenis pendidikan yang dibutuhkan setiap individu memberikan kesempatan kepada individu untuk berkembang dengan baik sesuai dengan potensinya.

Pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat akan meningkatkan kemampuan masyarakat beradaptasi dengan situasi tertentu sehingga masyarakat memiliki kesempatan yang luas dalam berimprovisasi dengan situasi yang bagaimanapun. Pendidikan akan menentukan corak dan arah setiap masyarakat menuju kepada peningkatan kesejahteraan.

Karena dengan pendidikan akan tercipta satu situasi yang kondusif dalam meningkatkan kemandirian dan kreatifitas masing-masing.

Pertumbuhan perekonomian tidak akan berjalan dengan baik jika pendidikan masyarakat tidak berjalan dengan baik. Bukan suatu hal yang mengada-ada atau berlebihan jika *The World Bank* (1999) memberikan semacam telop peringatan yang cukup memiliki makna tentang perlunya pendidikan bagi upaya melakukan perubahan, dan perubahan itu tidak dalam skala kecil, tetapi memberi kesempatan untuk melakukan perubahan dunia.

Give people a handout or a tool, and they will live a little better. Give them an education, and they will change the world. Kalimat yang sangat syarat dengan makna ini memberikan gambaran bahwa pendidikan merupakan instrumen yang paling tepat dan efektif untuk melakukan perubahan. Secara ekstrim dapat dikatakan, hanya dengan pendidikanlah manusia hidup sempurna, dan dengan pendidikan itu inovasi dan adaptasi dapat dilakukan.

Hidup dan kehidupan harus dengan pendidikan, itulah makna substantif bagi manusia jika ia ingin eksis sebagai manusia. Kehadiran manusia akan semakin terasakan arti dan maknanya jika ia mampu melakukan sesuatu yang produktif bagi dirinya maupun bagi orang lain. Kemampuan memberikan sesuatu secara bermakna kepada orang lain akan memberikan kejelasan yang bermakna bahwa seseorang telah berbuat dan bermanfaat bagi orang lain.

Secara teologis, manusia yang baik adalah manusia yang bermanfaat bagi orang lain. Bermanfaat tidaknya seseorang terhadap orang lain banyak ditentukan oleh karya yang diciptakannya. Karya yang diciptakannya bukan hanya dalam bentuk materi semata tetapi juga nilai-nilai non materi.

Pendidikan tidak menitik beratkan produktivitas seseorang hanya kepada nilai-nilai materi saja, tetapi juga nilai-nilai non materi, seperti sikap, perilaku, akhlak, moral maupun lainnya.

Namun demikian suatu hal yang sulit untuk dihindari bahwa produktivitas selalu dikaitkan dengan hal-hal yang bersifat material, seperti penghasilan, jumlah barang yang diperoleh dan lain sebagainya. Apapun alasan yang dikemukakan tentang hal tersebut, pada dasarnya produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh tingkat pendidikan yang dilalui atau yang diperolehnya. Dengan demikian produktivitas suatu masyarakat secara signifikan dipengaruhi oleh pendidikan yang diperolehnya.[]



Daftar Bacaan

- Alvin Tofler, (1970), *Future Shock*, New York, Bantam Books.
- A.M. Mulkhan, (1993), *Paradigma Intelektual Muslim; Pengantar Filsafat Pendidikan Islam dan Dakwah*, Yogyakarta, Sipress.
- Arikunto, Suharsimi, 1999, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- , 1998, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , 1993, *Organisasi dan Aministrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Bafadal, Ibrahim, 1997, *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- , (2003), *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar, dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan, 2003, *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2002, *Pengembangan Sistem*

- Pendidikan Tenaga Kependidikan Abad Ke-21 (SPTK-21)*, Jakarta. Departemen Pendidikan Nasional, (2004), *Standar Kompetensi Guru Pemula*, Jakarta.
- Djamarah, B.S, Zain, A, (1997), *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- E. Cohn, (1979), *The Economic of Education*, University South Carolina.
- G.S. Becker, (1993), *Human Capital*, The National Bureau of Economic Research, The University of Chicago Press.
- Hamalik, Omar, (1990), *Psikologi Belajar dan Mengajar*. Bandung: Sinar Baru.
- Harian Kompas, 4 Desember 2001.
- H.A.R, Tilaar, (1994), *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung, Rosdakarya.
- H. Syarief, (1997), "Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Menyongsong Era Globalisasi; Membangun Sistem Pendidikan yang Berbudaya", dalam Rahardjo, (1997), *Keluar dari Kemelut Pendidikan Nasional*, Jakarta, Intermedia.
- J. Vaizey, (1962), *The Economic of Education*, Lindon, Faber and Faber Limited.
- Koestiyah, N.K, (1989), *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- M. Armstrong, (1994), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa; Sofyan Cikmat dan Haryanto, Jakarta, Gramedia.
- M.D. Ibrahim, (1997), "Perspektif Transparansi Global dalam Kurikulum", dalam Rahardjo, (1997), *Keluar dari Kemelut Pendidikan Nasional*, Jakarta, Intermedia.
- M.N. Purwanto, (1993), *Ilmu Pendidikan*, Bandung, Rosdakarya.
- Muchtar Buchori, (2001), *Pendidikan Antisipatoris*, Yogyakarta, Kanisius.
- Mulyasa, (2003), *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Naegly, Roos. L., and Evans, N. Dean, (1980), *Handbook for Effective Supervision of Instruction*, Third Edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Paulo Freire, (2000), *Pendidikan Kaum Tertindas*, Jakarta, LP3ES.
- Pidarta, Made (1988), *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, Bina Aksara.
- Piet, A.Sahertian, (1996), *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P, (1982), *The Administration Process*, second Edition, New Delhi. Prentice-Hall of India Private Limited.
- Roe, Willian H., and Drake, Thelbert L, (1980), *The Principalship*, New York, McMillan Publishing.
- Rohano, H.M, Ahmad, (1991), *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sallis, Edward, (1993), *Total Quality Management*. London: Kogan Page.
- S. Arief, (1993), "Kebutuhan Dasar dan Keadilan Sosial dalam Strategi Pembangunan", dalam *Membangun Martabat Manusia*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Schargel, Franklin P, (1994), *Transforming Education Through Total Quality Management; A Practitioner's Guide*", New York, Princeton.



Tentang Penulis

AMIRUDDIN SIAHAAN, anak pertama dari tujuh bersaudara, lahir di Tanjung Balai, Kab. Asahan Propinsi Sumatera Utara, 06 Oktober 1960, putra Purn. Pelda TNI-AD Achmad Siahaan (alm) Korem 021/PT Kodam I/BB dan ibu Asnahara Hasibuan (kelahiran Sihpeng, Kec. Siabu Kab. Madina).

Sekolah Dasar dan Pendidikan Gutu Agama (PGA) 4 Tahun, tamat masing-masing tahun 1972 dan 1976 di Pematang Siantar. Melanjutkan pendidikan ke Sekolah Persiapan (SP) IAIN Sumut (sekarang MAN-I Medan) tamat tahun 1979. S1 (Drs) di Fak. Tarbiyah IAIN Sumut, Jurusan Pendidikan Agama Islam (1988). S2 (M.Pd) Universitas Negeri Padang (UNP) Program Studi Administrasi Pendidikan, memperoleh Beasiswa Program Pascasarjana (BPPS) tamat tahun 2000. Sejak 2001 mengikuti Program Doktor (S3) dan sedang proses penyelesaian disertasi di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Bandung Program Studi Administrasi Pendidikan, Konsentrasi Studi Kebijakan (Manajemen Perguruan Tinggi).

Pada 1994 diterima sebagai PNS formasi tenaga edukatif (dosen) di almamaternya. Tahun 2000-2001 sebagai Sekretaris

Jurusan Pendidikan Agama Islam di fakultasnya, sekaligus sebagai Sekretaris Tim Karya Ilmiah Dosen. Pangkat/Jabatan saat ini Pembina (IV/a) Lektor Kepala. Semasa mahasiswa aktif di organisasi intra/ekstra kampus (Sekretaris Umum HMI dan Senat Mahasiswa di fakultasnya; Komandan Resimen Mahasiswa Batalyon-C IAIN Sumut; dan Wakil Komandan Resimen Mahasiswa MAHATARA Sumut. Penyunting "Jurnal Tarbiyah" di fakultasnya, Sekretaris Penyunting Jurnal Ilmiah "Visi Wacana", Bandung. Penyunting Jurnal Ilmiah "Formasi", Bandung. Sekretaris Umum Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Sumut; Sekretaris Ikatan Alumni Resimen Mahasiswa Indonesia Sumut; dan Direktur Pusat Pengembangan Lembaga dan Sumber Daya Pendidikan (PPLSDP) IAIN Sumut.

Menikah (1991) dengan Dra. Nurhidayah, kelahiran Medan 11 Agustus 1963 (PNS Depag, Guru Agama Islam SMP Negeri 11 Medan), dan telah dikaruniai seorang putri bernama Kurnia Ayu Ningrum yang lahir pada 25 Agustus 1992 (siswa kelas II SMP Negeri 27 Medan).

Di samping kesibukan melakukan penelitian untuk penyelesaian disertasi, dipercayakan oleh Rektor IAIN Sumatera Utara sebagai salah satu anggota tim konversi IAIN Sumut menjadi Universitas Islam Negeri (UIN), dan Sekretaris Tim Pengembangan Program Studi IAIN Sumut menjadi Universitas. Pengajar pada Balai Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Keagamaan Medan, dalam mata pelajaran; (1) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), (2) Analisis SWOT dan *Stakeholders*, (3) Otonomi dan Akuntabilitas Pendidikan, (4) Manajemen Perguruan Tinggi, (5) Manajemen Pendidikan Madrasah dan Pondok Pesantren, (6) Media Pendidikan dan Pembelajaran, (7) Manajemen Kelas, dan (8) Manajemen Pengawas Pendidikan Guru Agama Islam dan Kristen.[]

ASLI RAMBE, lahir di Ujung Panei, Minggu 3 Desember 1961. Anak pertama dari tujuh bersaudara dari pasangan keluarga H. Anwar Rambe (alm) dan Hj. Saonah.

Menyelesaikan Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama masing-masing tahun 1974 dan 1977 di Kisaran. Menamatkan SPG Negeri tahun 1981 di Tanjung Balai, Asahan. Pada tahun 1982 mengikuti pendidikan Program A SGO di Medan. Tahun 1987 menyelesaikan Strata 1 (S1) FKIP UISU dan pada tahun 2002 menyelesaikan Strata 1 (S1) Fakultas Hukum Universitas Amir Hamzah, Medan. Tahun 2005 menyelesaikan pendidikan Strata 2 (S2) di Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.

Menikah dengan Dra. Elly Zarahmi Simatupang tahun 1983, dan telah dikaruniai 3 (tiga) orang putra dan putri, masing-masing; Laura Afriani. R., Taufiq Anwar, R., dan Ari Prawira. R.

Tahun 1983 menjadi guru pegawai negeri sipil (PNS), sebagai guru Bidang Studi Olah Raga SD Negeri 013860 hingga 1987 di Kisaran. 1987-1992 Guru Bidang studi Olah Raga SD Negeri 105293 Medan Estate, Medan. 1992-1994 Kepala Sekolah SD Negeri 106806 Cinta Rakyat, Deli Serdang. 1994-1996, Pengawas TK/SD di Batang Kuis, Deli Serdang. 1996-2001 Kepala Kantor Depdikbud Lubuk Pakam, Deli serdang, dan 2002 sampai dengan sekarang Kepala Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kec. Tanjung Morawa, Deli Serdang.[]

MAHIDDIN, lahir di Tebing Tinggi, 20 April 1960, dari pasangan Ismail Ardhy (alm) dengan Siti Ana (almh). Saat ini sebagai dosen tetap Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, mata kuliah yang asuh Administrasi Pendidikan, dan menjadi Ketua Pusat Sumber Belajar.

Menamatkan sekolah dasar di SD N 2, Tebing Tinggi tahun 1973, PGA 4 Tahun (1977), dan PGA 6 Tahun (1979). Sarjana Muda Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara tahun 1983, dan Sarjana Strata Satu (Drs) di fakultas yang sama tahun 1987. Pendidikan Strata Dua (M.Pd) program studi Teknologi Pendidikan, diselesaikan tahun 2004 di Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Semasa mahasiswa melibatkan diri di organisasi intra dan ekstra kampus, aktif di Resimen Mahasiswa (MENWA), di Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) pernah mengikuti pendidikan Basic Training dan Intermediate Training, dan menjadi pengurus di komisariat fakultasnya. Pernah sebagai Ketua Badan Pelaksana Kegiatan Mahasiswa (BPK), saat ini disebut Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) IAIN Sumatera Utara.

Berbagai pelatihan di IAIN Sumatera Utara pernah diikutinya, seperti; peneliti tingkat dasar dan lanjutan, serta mengikuti Training of Trainers (TOT) di Jogjakarta. Beberapa kali melaksanakan pelatihan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) bagi guru Tsanawiyah dan SMP, serta dikalangan dosen-dosen perguruan tinggi Islam swasta.[]

