

# MANAJEMEN PEMBINAAN PENGAWAS SEKOLAH DASAR (Studi Kasus pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh)

**Niswanto**

Universitas Syah Kuala Banda Aceh  
email: niswanto@yahoo.com

## ABSTRAK

Penelitian tentang manajemen pembinaan pengawas Sekolah Dasar (SD) ini untuk mengetahui bagaimanakah pola pembinaan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan kota Banda Aceh terhadap pengawas SD. Fokus penelitian pada proses perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembinaan. Pendekatan naturalistik-kualitatif digunakan dalam penelitian ini, dengan alat pengumpul data wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian adalah 1) Perencanaan pembinaan pengawas SD sudah dilakukan, namun masih kurang detil untuk pembinaan pengawas satuan pendidikan, analisis kebutuhan hanya pada aspek kuantitatif. 2) Pelaksanaan pembinaan pengawas pendidikan masih kurang efektif, hal itu disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu faktor personal yang melakukan pembinaan, pengorganisasian program, keterlibatan stakeholder, serta teknik yang digunakan dalam membina pengawas. 3) Penilaian pengembangan pengawas pendidikan masih kurang efektif, penyebabnya antara lain, hanya menerima laporan dari pengawas, tidak menggunakan standar kinerja pengawas, usaha tindak lanjut kurang sistematis. Rekomendasi dari penelitian ini adalah: 1) Pembinaan pengawas pendidikan perlu diawali dengan perencanaan untuk melakukan kajian terhadap kebutuhan pengawas SD melalui perencanaan yang rasional. 2) Pelaksanaan pembinaan terhadap pengawas SD hendaknya melibatkan stakeholders dalam suatu koordinasi yang sinergi untuk meningkatkan kinerja pengawas. 3) Untuk mengetahui hasil pembinaan yang telah dilakukan terhadap pengawas perlu dilakukan penilaian tentang keberhasilan pembinaannya dan untuk pengembangan karir pengawas.

**Kata kunci:** manajemen, pembinaan, pengawas sekolah dasar

## ABSTRACT

*This study of monitoring management of primary school teachers aimed to identify the patterns of the methods utilized by the Ministry of Education of Banda Aceh in assisting the primary school supervisors. The focuses of the study are on the planning, the application and the evaluation of the assisting process itself. Naturalistic – qualitative approach was used in the study using the instruments of interview tools, observations and a study of documentation. The results were 1) The planning of the assisting process for the primary school supervisors had been completed yet lack of details for the supervisors supervision especially for the education unit, the analysis for the necessity of it was only based on the quantitative aspect. 2) The application of the assisting process for the education supervisors was still yet to be effective which was due to several factors i.e. factor regarding the person who conducted the assisting, the program organization, the involving of the stakeholder as well as the techniques used in supervising the supervisors. 3) The evaluation on the improvement of the education supervisors was still yet to be effective, the causes being e.g. the mere acceptance of the supervisor's reports without having any standardized performance of the supervisors thus a less systematic follow up events. Recommendations concluded from this study are: 1) the assisting of the education supervisors need to be started with rational planning of re-examination upon the needs of the supervisors for primary school supervisors. 2) The application of the assisting process for the primary school supervisors should involve the stakeholders in a synergic coordination to improve the performance of the supervisors. 3) In order to identify the results yielded from the assisting process, evaluation of the success of it need to be conducted upon the supervisors which were aimed for the career improvement of the supervisors.*

**Key words:** management, supervision, school supervisors monitoring

## PENDAHULUAN

Dalam melaksanakan fungsinya, pengawas sekolah dasar (SD) sering berhadapan dengan berbagai masalah, terutama untuk

membantu guru-guru mencapai hasil belajar siswa secara optimal. Keterbatasan penguasaan pengetahuan dan pendekatan dalam pengelolaan proses belajar mengajar

akan menjadi kendala bagi pengawas yang secara fungsional bertugas untuk itu. Dengan demikian maka, upaya peningkatan kinerja (*performance*) guru dalam pengelolaan proses belajar mengajar berbanding lurus dengan upaya peningkatan kinerja (*performance*) pengawas yang berfungsi mengembangkan *performance* guru.

Keterlibatan pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat optimal perlu didukung oleh sistem yang kondusif. Sistem pengawasan yang dinamis dan berorientasi pada mutu merupakan suatu kebutuhan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kebutuhan akan fungsi pengawas yang profesional semakin dirasakan oleh guru sehubungan dengan peran mereka dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar dan tuntutan peningkatan mutu pendidikan. Upaya peningkatan mutu pendidikan sebagaimana dijelaskan di atas, antara lain perlu didukung oleh program peningkatan mutu pengawas.

Sistem pembinaan pengawas pendidikan yang berorientasi pada mutu pendidikan idealnya dilakukan sejak dari proses rekrutmen, dengan tujuan untuk menjaring tenaga potensial yang memiliki potensi dan komitmen dalam fungsinya. Sistem seleksi pengawas selama ini, yang mengutamakan mantan kepala sekolah atau untuk memperpanjang masa pensiun pejabat tertentu, perlu dievaluasi kembali efektivitasnya. Dikatakan demikian karena pengawas pendidikan memerlukan orang-orang yang energik dan memiliki ide-ide inovatif untuk dikembangkan dalam proses belajar mengajar di sekolah.

Menyadari bahwa faktor keberhasilan proses belajar mengajar dapat dicapai kalau guru selaku pengelolanya dapat berfungsi secara efektif dan profesional dengan dukungan fungsi pengawas yang profesional, maka profesionalisasi kinerja pengawas menjadi penting untuk diperhatikan, hal ini dapat ditempuh melalui sistem pembinaan pengawas yang berkelanjutan. Upaya ke arah itu

memang telah dilakukan, bahkan sudah rutin dilakukan, misalnya dengan mengadakan pelatihan, yang bertujuan untuk penyegaran pengetahuan dalam bidang pengawasan maupun untuk memperkenalkan cara-cara baru yang inovatif kepada pengawas sekolah tentang sistem pembinaan yang dianggap lebih efektif. Sekali pun upaya ini telah dilakukan di Nanggroe Aceh Darussalam (NAD), namun hasil yang dicapai masih jauh dari harapan dan terkesan hanya merupakan kegiatan rutin dan belum profesional, artinya efektivitas layanan pembinaan terhadap guru-guru yang dilakukan oleh para pengawas masih dipertanyakan, terutama bila dilihat dari peringkat nasional lulusan sekolah (SLTA) dari provinsi Aceh yang diterima di perguruan tinggi negeri, di mana peringkat nasional terbaik yang pernah dicapai satu dasa warsa terakhir adalah nomor urut 17 dari 33 provinsi. Khusus untuk SD di kota Banda Aceh tahun 2008/2009, capaian rata-rata UAS dalam kisaran nilai terendah 6.75 dan tertinggi 7,61. Dilihat dari data di atas, sepertinya capaian hasil belajar murid SD di kota Banda Aceh masih perlu ditingkatkan. Lalu muncul pertanyaan, bagaimana pengawas melaksanakan fungsinya selama ini, adakah para pengawas selalu mendapatkan pembinaan manakala mereka telah menempati posisi sebagai pengawas, dan bagaimana perlakuan yang diterima oleh para pengawas dari Dinas Pendidikan kota Banda Aceh berkaitan dengan peningkatan kompetensi para pengawas?

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi ketidakefektifan pengawas dalam melaksanakan fungsinya. Di antaranya adalah sistem yang digunakan dalam rekrutmen calon pengawas, kesiapan pengawas dalam melaksanakan tugasnya, serta komitmen dari dinas pendidikan sebagai organisasi yang mengelola pengawas untuk membina pengawas pendidikan dalam melaksanakan tugas. Faktor yang disebutkan terakhir, yaitu komitmen dinas pendidikan, besar

pengaruhnya dalam mewujudkan pengawas dengan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.

Salah satu kendala yang selama ini terjadi dalam program pengembangan pengawas pendidikan adalah sistem seleksi para calon pengawas pendidikan. Ada kesan bahwa pekerjaan pengawas merupakan pekerjaan untuk memperpanjang masa dinas seorang pegawai negeri sipil atau memperlambat memasuki masa pensiun para pegawai di jajaran dinas pendidikan dengan mengabaikan harapan kinerja dari pekerjaan tersebut. Dengan dikeluarkannya keputusan menteri pendidikan nasional no 12/2007, tentang standar pengawas sekolah/madrasah mengisyaratkan bahwa pekerjaan pengawas merupakan pekerjaan profesional yang membutuhkan kesiapan khusus bagi pelaksananya, karena di dalamnya ditegaskan standar minimal yang harus dimiliki bagi seorang pengawas pendidikan, baik dari sudut kesiapan akademik maupun kompetensinya.

Pembinaan pengawas pendidikan idealnya dilakukan dalam suatu pola pengelolaan sejak dari perencanaan kebutuhan pengawas dengan kualifikasi dan kualitas akademik yang harus dipenuhi, bagaimana mengadakan pengembangan kemampuan mereka tatkala sudah berada di dalam fungsinya dalam bentuk pembinaan yang berkelanjutan, serta faktor apa saja yang harus diperhatikan untuk memaksimalkan fungsi pengawas agar optimal dalam menjalankan fungsinya. Bahkan, perlu pula dipikirkan bagaimana menilai kinerja pengawas sebagai tenaga fungsional yang senantiasa dibutuhkan oleh guru-guru untuk pengembangan profesi mereka yang terus-menerus dinamis.

Dengandemikianmakajelasbahwapembinaan pengawas pendidikan akan membawa dampak terhadap upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu proses belajar mengajar yang diselenggarakan

guru. Atas dasar pemikiran di atas penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang “Manajemen Pembinaan Pengawas Sekolah Dasar (Studi Kasus pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh”. Pertimbangan yang dipergunakan dalam memilih pengawas pada jenjang SD sebagai tempat penelitian karena upaya peningkatan mutu sangat strategis bila dimulai dari jenjang yang paling rendah, yaitu SD. Dianggap strategis karena dengan peningkatan mutu pendidikan di SD, maka secara alamiah akan berkontribusi kepada upaya peningkatan mutu pendidikan pada jenjang di atasnya. Di samping itu ikut membantu upaya membenahi pekerjaan guru SD agar semakin profesional di masa mendatang.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan terdahulu, dimana pengawas memegang peranan penting dalam memajukan atau meningkatkan mutu pendidikan, maka hal tersebut tidak dapat dilepaskan dari kompetensi pengawas dalam melaksanakan fungsinya. Kompetensi pengawas SD yang ada pada Dinas Pendidikan kota Banda Aceh merupakan tanggung jawab Dinas Pendidikan untuk membinanya. Secara lebih tegas permasalahan dalam penelitian ini dikemukakan dalam pertanyaan sebagai berikut: (1) Bagaimanakah Dinas Pendidikan kota Banda Aceh menyusun program pembinaan untuk pengawas SD di kota Banda Aceh; (2) Bagaimanakah Dinas Pendidikan kota Banda Aceh merealisasikan atau melaksanakan program pembinaan pengawas SD di kota Banda Aceh; dan (3) Bagaimanakah pelaksanaan penilaian terhadap pembinaan pengawas SD di kota Banda Aceh.

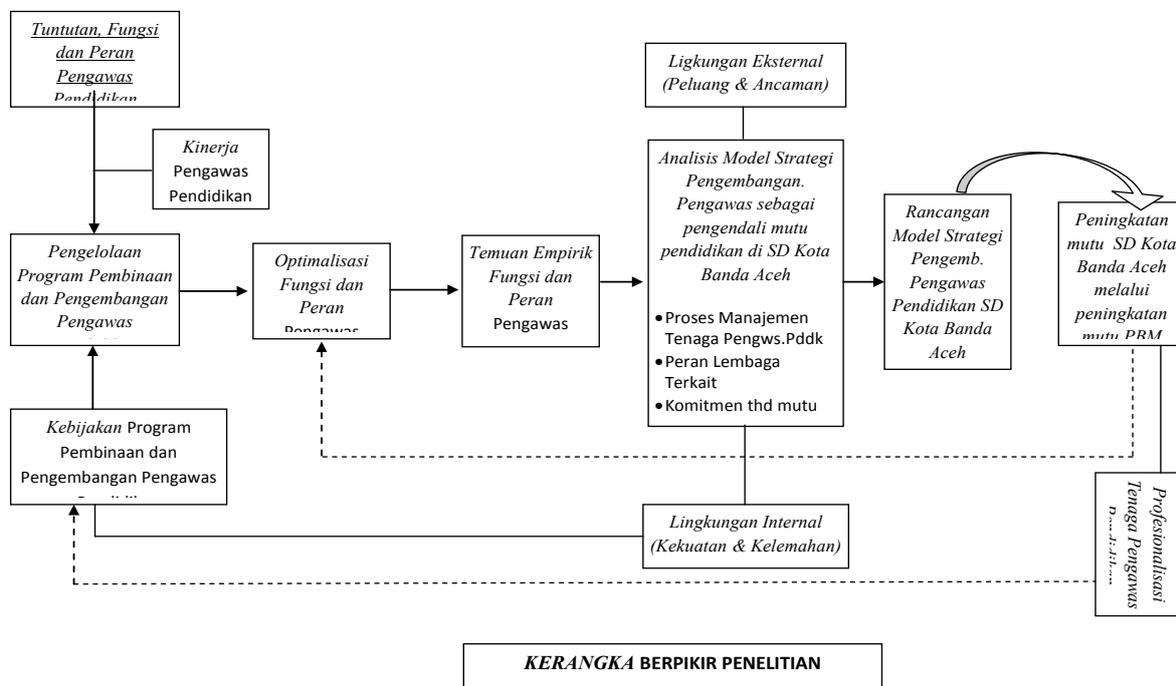
Penelitian ini berusaha mengkaji secara mendalam tentang pengelolaan pembinaan pengawas pendidikan SD pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh. Secara teoretis penelitian ini dapat memperkaya khasanah studi administrasi pendidikan, terutama yang terkait dengan pembinaan pengawas

agar memiliki kompetensi sesuai fungsinya. Selain itu hasil penelitian ini dapat juga dijadikan sebagai bahan kajian lebih lanjut bagi pengambil kebijakan yang berhubungan dengan pembinaan pengawas dalam melakukan fungsi terhadap pembinaan guru.

Penelitian ini berawal dari pemikiran tentang upaya peningkatan mutu pendidikan yang tertera di dalam renstra pendidikan nasional tentang penguatan pelayanan, daya saing regional, dan daya saing internasional. Substansi renstra tersebut mengidkasikan perlunya peningkatkan mutu pendidikan, dan peningkatan mutu pendidikan idealnya

dimulai dari lembaga yang paling bawah (sekolah dasar atau SD), yang secara berkelanjutan memberi dampak alamiah pada upaya peningkatan mutu pendidikan pada lembaga di atasnya. Untuk itu perlu dukungan nyata dari pegawai pendidikan sebagai pemberi pencerahan atau membantu pemikiran konsultatif bagi para kepala sekolah dan guru-guru SD untuk berkinerja dengan lebih baik dan pada gilirannya memperoleh hasil belajar atau lulusan SD yang lebih baik.

Secara visual, kerangka berpikir penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:



## METODE PENELITIAN

Penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan penelitian semacam ini mempunyai karakteristik, antara lain (a) data diambil langsung dari setting alami; (b) penentuan sampel secara purposif; (c) peneliti sebagai instrumen pokok; (d) lebih menekankan pada proses dari pada produk sehingga bersifat analitik; (e) analisis data secara induktif atau interpretasi bersifat idiografik; (f) mengutamakan makna di balik data, (Bogdan dan Biklen, 1982:27-29; Nasution, 1988:9-12; Sujana dan Ibrahim,

1989:197-200; Moleong, 1993:4-8; Satori dan Komariah, 2009).

Unit analisis penelitian ini bersifat institusional, dengan pengertian bahwa yang menjadi fokus kajian adalah organisasi atau lembaga yang terkait dalam manajemen pembinaan pengawas SD, bukan atas nama individu atau pejabat pengelolanya. Dalam penelitian kualitatif banyaknya sampel bukan merupakan kriteria utama. Oleh karena itu yang diutamakan adalah bagaimana sampel tersebut dapat memberikan informasi sebanyak mungkin sesuai dengan tujuan

penelitian. Untuk keperluan tersebut pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik purposif (*purposive sampling*). Adapun sampel yang dijadikan responden sebagai nara sumber dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Pengawas SD pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh; (2) Kepala sekolah; dan (3) Guru

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Ketiga teknik tersebut dipergunakan untuk memperoleh informasi yang saling mendukung atau melengkapi tentang manajemen pembinaan pengawas SD yang diselenggarakan di kota Banda Aceh.

Agar wawancara tetap berlangsung dalam konteks, peneliti menggunakan pedoman wawancara dengan pertanyaan-pertanyaan yang terbuka. Untuk melengkapi informasi dari wawancara yang dilaksanakan, dan sekaligus untuk melakukan *recheck* atau *triangulasi*, maka dilakukan pula observasi dan studi dokumentasi dengan melihat peristiwa-peristiwa dan catatan-catatan atau laporan tentang sistem pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional tenaga pengawas pendidikan yang dilakukan oleh unit analisis penelitian.

Bogdan dan Biklen, (1982:73-74), mengemukakan bahwa keberhasilan suatu penelitian kualitatif (naturalistik) sangat tergantung pada ketelitian dan kelengkapan catatan lapangan (*field notes*) yang disusun oleh peneliti, karenanya dalam penelitian ini peneliti melengkapi diri dengan buku catatan, tape recorder dan kamera. Perlengkapan tersebut dipergunakan untuk merekam informasi verbal maupun non-verbal selengkap mungkin. Penelitian kualitatif tidak memiliki tahapan-tahapan yang tegas, namun secara garis besar dapat dibedakan menjadi tiga tahapan (Lincoln dan Guba, 1985:235-236), yaitu (1) tahap

orientasi; (2) tahap eksplorasi; dan (3) tahap member check. Analisis data dilakukan dengan mengikuti prosedur sebagaimana yang disarankan oleh Nasution, (1988:129-130), serta Miles dan Huberman (1984:21 serta Satori dan Komariah, 2009), yaitu (1) reduksi data, (2) display data, dan (3) mengambil kesimpulan dan verifikasi. Tingkat kepercayaan dalam penelitian ini diupayakan memenuhi persyaratan sebagai berikut (Nasution. 1988:114-124, Muhadjir, 1990:150-159, Satori dan Komariah, 2009), yaitu (1) kredibilitas (validitas internal), (2) transferabilitas (validitas eksternal), (3) dependabilitas dan konformabilitas (reliabilitas dan objektivitas).

## HASIL PENELITIAN

### 1. Perencanaan Sistem Pengembangan Pengawas Pendidikan pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh

Dinas Pendidikan kota Banda Aceh dalam menyusun perencanaan program pembinaan dan pengembangan pengawas mengacu kepada visi dan misi Dinas Pendidikan kota Banda Aceh. Visi Dinas Pendidikan kota Banda Aceh adalah “mewujudkan Dinas Pendidikan sebagai institusi terpercaya untuk menciptakan manusia yang unggul berwawasan lingkungan dan bertaqwa pada Tuhan Yang Maha Esa”. Untuk merealisasikan visi tersebut, perencanaan program pembinaan dan pengembangan pengawas, khususnya pengawas untuk Sekolah Dasar, pada Dinas Pendidikan kota Banda Aceh mempersyaratkan seorang calon pengawas memenuhi kriteria kualifikasi pendidikan minimal S1 kependidikan, memiliki *track record* yang baik selama menjadi guru, menguasai berbagai metode pembelajaran dengan baik, menguasai substansi semua materi pelajaran SD secara baik, serta memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik. Persyaratan ini adalah mutlak dalam rangka untuk mewujudkan visi Dinas Pendidikan kota

Banda Aceh. Selain itu, ada syarat lain yang merupakan hak prerogatif Kepala Dinas Pendidikan. Untuk merealisasikan visi tersebut, dijabarkanlah misi Dinas Pendidikan kota Banda Aceh, yaitu: (1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga kependidikan, dan fasilitas pendidikan; (2) Pendidikan dan pelayanan pendidikan kepada masyarakat yang lebih memadai; (3) Mewujudkan sumber daya manusia yang menguasai IPTEK dan yang berlandaskan IMTAQ; (4) Mewujudkan kehidupan sosial budaya yang berkepribadian dinamis, kreatif untuk pembangunan daerah dan nasional; (5) Pemerataan dan memperluas kesempatan memperoleh pendidikan bagi anak-anak dan masyarakat; dan (6) Mewujudkan sistem dan iklim pendidikan di Kota Banda Aceh yang demokratis dan berkualitas guna mewujudkan masyarakat yang berakhlakul karimah, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, disiplin, bertanggungjawab dan terampil.

Kepala Sub Dinas Pendidikan TK/SD Dinas Pendidikan kota Banda Aceh, mengaku bahwa misi pendidikan yang merupakan jabaran dari visi pendidikan banyak terdapat permasalahan dalam penyusunan rencana yang akan diimplementasikan. Sebagai contoh, misi pendidikan pertama adalah “meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga kependidikan, serta fasilitas pendidikan”. Dalam realisasinya, rencana untuk mengimplementasikan misi tersebut pada tahap perencanaan berhadapan dengan banyak permasalahan, terutama biaya. Sekali pun di Nanggroe Aceh Darussalam ketika penelitian ini dilaksanakan memiliki anggaran yang cukup besar untuk sektor pendidikan (dana dari perimbangan hasil bumi lebih kurang Rp 700 Milyar per tahun untuk pendidikan), namun angka tersebut belum menjamin dukungan penuh terhadap kebutuhan pengembangan misi pendidikan. Dana yang sebesar itu harus dibagi ke berbagai Dinas yang ikut menyelenggarakan

pendidikan, seperti Dinas Kesehatan, Dinas Pertanian dan dinas-dinas lainnya. Anggaran tersebut juga didistribusikan untuk membiayai pendidikan yang berlangsung di Dayah-dayah. Bahkan, pendidikan kedinasan berkelanjutan untuk jabatan struktural bagi pegawai negeri sipil dalam lingkungan Pemerintah Daerah Tingkat I dan Tingkat II di Provinsi NAD ikut menggunakan dana tersebut. Di samping itu, anggaran yang secara nominal terbilang cukup besar tersebut kurang optimal dipergunakan untuk penyelenggaraan pendidikan, apalagi yang berorientasi untuk meningkatkan mutu. Hal ini disebabkan sebahagian besar dari anggaran tersebut banyak terserap untuk memperbaiki atau membangun sekolah-sekolah yang terbakar semasa konflik.

2. Pelaksanaan program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan belum dilakukan secara efektif. Kurang efektifnya pelaksanaan program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan, disebabkan oleh beberapa faktor penghambat, yaitu:
  - a. Faktor personal, yaitu ketidakmampuan para pembina program pembinaan dan pengembangan tenaga pengawas pendidikan untuk melaksanakan program pengembangan secara efektif karena keterbatasan pengetahuan, keterampilan, dan bahkan kepribadiannya.
  - b. Faktor administratif, yaitu belum tersedianya perangkat administratif yang baku di dalam sistem Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh dalam bentuk hirarki struktur sebagai pegangan para pembina program pembinaan dan pengembangan tenaga pengawas pendidikan yang terfokus pada pelaksanaan program pembinaan dan pengembangan tenaga pengawas pendidikan.
  - c. Faktor manajerial, yaitu sistem manajemen dengan menerapkan

- pendekatan birokratis dalam program pembinaan dan pengembangan tenaga pengawas pendidikan, membuat para pembina program menjadi pasif, kurang berani berinisiatif atau mengambil prakarsa tetapi selalu menunggu perintah dari atas untuk setiap kegiatan yang terkait dengan program pembinaan dan pengembangan tenaga pengawas pendidikan.
- d. Faktor eksternal, yaitu kondisi-kondisi yang berada di luar sistem Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh, akan tetapi mempengaruhi pelaksanaan program pembinaan dan pengembangan tenaga pengawas pendidikan, seperti tingkat sosial ekonomi, sikap pembina program, dan dukungan *stakeholders*.
- e. Pengorganisasian program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan belum membuat pembagian kerja (*job description*) secara tertulis dan rinci di antara personil pembina yang dilibatkan dalam program pengembangan tenaga kependidikan. Akibatnya, personil yang dilibatkan tidak mengetahui secara jelas apa dan kapan suatu aktivitas seharusnya dilakukan. Di samping itu, para pembina yang ditunjuk sebagai pembina program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan terikat dengan struktur tugas Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh, akibatnya personil tersebut justru lebih mementingkan tugas-tugas pokok yang melekat pada jabatan struktural yang menjadi tanggung jawabnya, sementara tanggung jawab dalam program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan dilaksanakan kurang terprogram.
- f. Pihak-pihak yang terlibat dalam program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan kota Banda Aceh, adalah Kepala Dinas Pendidikan, Kasubbag Personalia, Kasubdin Pendidikan Dasar, Kepala Seksi Kurikulum Pendidikan Dasar, Koordinator Pengawas Pendidikan, Perguruan Tinggi (terutama FKIP Unsyiah), dan Majelis Pendidikan Daerah kota Banda Aceh. Sekalipun *stakeholder* yang terlibat dalam program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan demikian banyak tetapi sangat disayangkan karena perhatian mereka terhadap program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan masih sangat kurang, hal ini terlihat jarang mereka duduk bersama untuk membicarakan berbagai permasalahan yang berhubungan dengan program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan.
- g. Prosedur program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan yang dilakukan pada program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan adalah: (1) mengumpulkan informasi melalui *need asesmen*, (2) mengidentifikasi masalah, (3) menganalisis masalah, (4) mencari serta menetapkan alternatif pemecahan masalah, (5) menetapkan prioritas upaya pemecahan masalah, dan (6) melaksanakan program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan.
- h. Teknik pelaksanaan program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh belum dapat dilaksanakan secara efektif. Dengan perkataan lain, program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan belum sepenuhnya diarahkan pada upaya peningkatan kemampuan profesional tenaga pengawas pendidikan secara efektif. Teknik pelaksanaan program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan belum dilakukan secara efektif,

hal ini disebabkan antara lain: (a) personil yang berfungsi melakukan pembinaan terhadap pengawas pendidikan pada umumnya adalah menduduki jabatan struktural pada Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh, dengan demikian mereka lebih terfokus pada pekerjaan yang melekat pada jabatan strukturalnya, (b) kurang jelasnya *job description* (pembagian kerja) di antara personil (pembina pengawas pendidikan), sehingga siapa akan melakukan pekerjaan apa kurang terlihat, sebagai akibatnya efektivitas program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan kurang dapat dicapai, (c) perhatian pimpinan (Kepala Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh) secara kelembagaan masih kurang terutama dalam memberikan insentif bagi tim yang berfungsi melakukan pembinaan terhadap pengawas pendidikan, (d) kurangnya dukungan materil dari organisasi terutama bagi pengawas pendidikan yang melanjutkan pendidikan dalam rangka pengembangan profesional, (e) personil yang terlibat dalam program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan kurang memiliki ilmu dan wawasan tentang kepengawasan kependidikan, hal ini disebabkan antara lain: (1) penunjukkan mereka sebagai pembina pengawas pendidikan bukan atas dasar kualifikasi dan kualitas dalam bidang kepengawasan pendidikan, melainkan karena mereka menduduki jabatan struktural tertentu yang terkait dengan pengawas pendidikan, (2) pada umumnya para personil yang berfungsi sebagai pembina program

pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan jarang sekali mengikuti kegiatan-kegiatan ilmiah seperti seminar, loka karya dan penelitian dalam bidang pengawasan pendidikan.

### 3. Penilaian Pelaksanaan Pengembangan Tenaga Pengawas Pendidikan

Sebagai suatu rangkaian, pelaksanaan program pembinaan pengawas pendidikan yang didahului oleh tahapan perencanaan, maka dilakukan penilaian terhadap pelaksanaan program dilakukan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi.

Deskripsi tentang penilaian program pembinaan pengawas pendidikan dikelompokkan ke dalam tiga, yaitu pengawasan terhadap implementasi visi dan misi Dinas Pendidikan Kota Banda Aceh, pengawasan terhadap sistem analisis kebutuhan (*needs assesment*), dan pengawasan terhadap pelaksanaan program pembinaan dan pengembangan pengawas pendidikan.

## KESIMPULAN

1. Pembinaan pengawas pendidikan perlu diawali dengan perencanaan untuk melakukan kajian terhadap kebutuhan pengawas SD melalui perencanaan yang rasional.
2. Pelaksanaan pembinaan terhadap pengawas SD hendaknya melibatkan *stakeholders* dalam suatu koordinasi yang sinergi untuk meningkatkan kinerja pengawas.
3. Untuk mengetahui hasil pembinaan yang telah dilakukan terhadap pengawas perlu dilakukan penilaian tentang keberhasilan pembinaannya dan untuk pengembangan karir pengawas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acheson, K.A dan Gall, M.D, (1987), *Techniques in the Clinical Supervision of Teachers*, Second Edition, White Plains, New York: Longman.
- Alfonso, RJ, Firth, GR dan Nevile, RF. (1981), *Instructional Supervision: A Behavior System*, Boston: Allyn and Bacon Inc.

- As'ad, Mohd. (1982). *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan-Suatu Pendekatan Psikologik*. Jakarta: Liberty
- Aziz, M. M. (2005), *Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam Tahun 2002*, (Studi Khusus Bidang Keistimewaan Aceh), Tesis, Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Bafadal, I. (2003), *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, Dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Bafadal, I. (2003), *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Bafadal, I. (2004), *Dasar-dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-kanak*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Bafadal, I. (1992), *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Barra, R. J. (1986), *Putting Quality Circles to Work*(terjemahan Agus Maupala dan Kristina), Jakarta: Erlangga.
- Bastian, A. R. (2002), *Reformasi Pendidikan: Langkah-langkah Pembaharuan dan Pemberdayaan Pendidikan dalam Rangka Desentralisasi Sistem Pendidikan Indonesia*. Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama.
- Bittel, L. R. dan Newstrom, J. W. (1994), *Pedoman Bagi Penyelia*, Jilid 2, Cet. I, Jakarta, Binaman Pressindo.
- Bittel, L. R. dan Newstrom, J. W. (1996), *Pedoman Bagi Penyelia*, Jilid 1, Cet. II, Jakarta, Binaman Pressindo.
- Bogdan, RC and Biklen, SK. (1982), *Qualitative Research for Education*, Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Boles, H. W. dan Davenport, James A. (1983). *Introductory To Educational Leadership*. Lanham : University Press.
- Borich, G. D. (1988), *Effective Teaching Methods*, Ohio: Merrill Publishing Company, Columbus.
- Bowen, H. R. (1980), *The Costs of Higher Education: How Much Do Colleges and Universities Spend per Student and How Much Should They Spend*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Castetter, W. B. (1981), *The Personnel Function in Educational Administration*, (third ed.), New York: MacMillan Publishing Co., Inc.
- Cogan, M.L. (1973), *Clinical Supervision*, Boston: Houghton Mifflin.
- Cunningham, W. G. (1982). *Systematic Planning for Educational Change*. (first. ed.). California : Mayfield Publishing Company.
- Depdikbud (1980). *Pola Pembaharuan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan di Indonesia*. Jakarta : Ditjen Dikti
- Eko H. dan Nunuk A. (1987), *Gugus Kendali Mutu dalam Pengendalian Mutu Terpadu*, Editor Eko Henryanto dan Marbun, BN, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Engkoswara, (1987), *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*, Jakarta: P2LPTK Depdikbud.
- Engkoswara, (1999), *Menuju Indonesia Modern 2020*, Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Engkoswara, (2002), *Lembaga Pendidikan Sebagai Pusat Pembudayaan (Hidup Harmoni di Keluarga, Sekolah dan di Masyarakat)*, Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Feigenbaum, AV. (1986), *Total Quality Control*, New York: Mc. Grow Hill Book Company.
- Flippo, E. B. (1987), *Personnel Management*, Alih Bahasa : Moh. Masud, Jakarta: Erlangga.
- Flippo, E. B. (1991), *Manajemen Personalia*, Jilid I, Alih Bahasa Oleh : Moh Masud, Jakarta: Erlangga.
- Gaffar, Moh. F. (1987), *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*, Jakarta: P2LPTK
- Gaffar, Moh. F. (1984), *TQC dalam Pembinaan Produktivitas LPTK*, Makalah disampaikan pada Konferensi ISPI tanggal 17-19 Mei 1984.
- Gaspersz, V. (1997), *Membangun Tujuh Kebiasaan Kualitas dalam Praktek Bisnis Global*, Jakarta: Gramedia.
- Gibson, et. al. (1997), *organisasi: perilaku struktur proses*, jakarta : binarupa aksara.
- Gilbert, T. F. (1978), *Human Competence, Engineering Worthy Performance*, New York: McGraw-Hill Book Company.