

**PENINGKATAN KOMPETENSI  
PENGAWAS SEKOLAH/MADRASAH**

Oleh:

Husaini Usman

**Universitas Negeri Yogyakarta**

**ABSTRAK**

Fungsi pengawas sekolah/madrasah adalah melakukan pemantauan, penyeliaan, pengevaluasian pelaporan, dan penindaklanjutan hasil pengawasan. Untuk melaksanakan fungsi tersebut diperlukan kompetensi. Kompetensi ialah seperangkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Tulisan ini bertujuan untuk memberikan sumbangan konsep untuk pengayaan wawasan kompetensi pengawas sekolah/madrasah dan upaya-upaya meningkatkannya. Terdapat sejumlah kompetensi pengawas sekolah/madrasah. Kompetensi terdiri atas beberapa subkompetensi. Kompetensi yang dimiliki pengawas sekolah/madrasah dalam penerapannya merupakan kesatuan yang terpadu. Kompetensi yang dimiliki pengawas sekolah/madrasah akan bermanfaat signifikan jika ada aksi, observasi, dan refleksi dari pengawas sekolah/madrasah yang bersangkutan. Untuk meningkatkan kompetensi pengawas sekolah/madrasah diperlukan pembinaan yang efektif secara terus-menerus.

**Kata Kunci:** *kompetensi, pengawas, kompetensi pengawas, upaya peningkatan kompetensi.*

**PENDAHULUAN**

Berdasarkan kajian tentang tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah/madrasah, maka perspektif ke depan fungsi umum pengawas sekolah/madrasah adalah melakukan: (1) pemantauan, (2) penyeliaan, (3) pengevaluasian pelaporan, dan (4) penindaklanjutan hasil pengawasan. Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut secara efektif dan efisien diperlukan kompetensi. Kompetensi ialah seperangkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap yang harus dimiliki dan dikuasai pengawas sekolah/madrasah secara terpadu dan ditampilkan dalam tindakannya untuk peningkatan mutu pendidikan pada sekolah/madrasah yang dibinanya. Makna kompetensi pengawas yang terkandung dalam rumusan ini pada hakikatnya tercermin dalam pola pikir, pola

rasa dan pola tindak pengawas sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Masalahnya adalah bagaimana meningkatkan kompetensi pengawas sekolah/madrasah?. Tulisan ini bertujuan untuk memberikan sumbangan konsep pemikiran tentang upaya-upaya meningkatkan kompetensi pengawas sekolah/madrasah. Kompetensi pengawas sekolah/madrasah perlu ditingkatkan secara terus-menerus untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja sekolah. Di samping itu, kinerja bermanfaat untuk menentukan sertifikasi, seleksi dan rekrutmen, kompensasi, perencanaan suksesi, dan pengembangan pendidikan dan pelatihan (diklat) (Spencer & Spencer,1993). Sebelum membahas upaya-upaya tersebut, terlebih dahulu perlu dibahas apakah kompetensi itu?. Apakah pengawas itu? Apa saja kompetensi pengawas sekolah/madrasah yang perlu ditingkatkan?. Akhirnya pembahasan ditutup dengan bagaimana upaya-upaya meningkatkan kompetensi pengawas sekolah/madrasah?

## **PEMBAHASAN**

### **Kompetensi**

Kompetensi menurut Chung & Meginson (1999) ialah kewenangan adalah sifat, pengetahuan dan kemampuan pribadi seseorang yang relevan dengan menjalankan tugasnya secara efektif. Conny R. Semiawan (2006) mendefinisikan kompetensi ialah kemampuan (*ability*), keterampilan (*skills*), dan sikap yang *correcy* dan tuntas untuk menjalankan perannya secara lebih efisien. Menurut Spencer & Spencer (1997), ada lima tipe karakteristik kompetensi yaitu: (1) motif, (2) traits (sifat-sifat), (3) konsep diri (*self-concepts*), (4) pengetahuan, dan (5) keterampilan (*skill*). Kompetensi berupa keterampilan dan pengetahuan dapat dilihat tetapi kompetensi berupa motif, traits, dan konsep diri sering tersembunyi.

Spencer & Spencer (1997) mendefinisikan kompetensi sebagai berikut:

*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.*

*Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in wide variety of situations and job task.*

*Causally related means that a competency causes or predicts behavior and performance.*

*Criterion-referenced means that the competency actually predicts criterion or standard.*

(Kompetensi ialah sesuatu yang mendasari karakteristik seorang individu yang secara kausal berhubungan dengan referensi criteria efektif dan/atau kinerja tertinggi dalam pekerjaan atau situasi.

Mendasari karakteristik artinya kompetensi yang mantap dan nyata serta merupakan bagian yang kekal dalam kepribadian yang dimiliki seseorang yang dapat meramalkan perilaku dalam situasi dan tugas pekerjaan yang bervariasi dan luas.

Secara kausal berhubungan berarti bahwa suatu kompetensi menyebabkan atau meramalkan perilaku dan kinerja.

Referensi-kriteria berarti bahwa kompetensi secara nyata memprediksi kriteria atau standar)

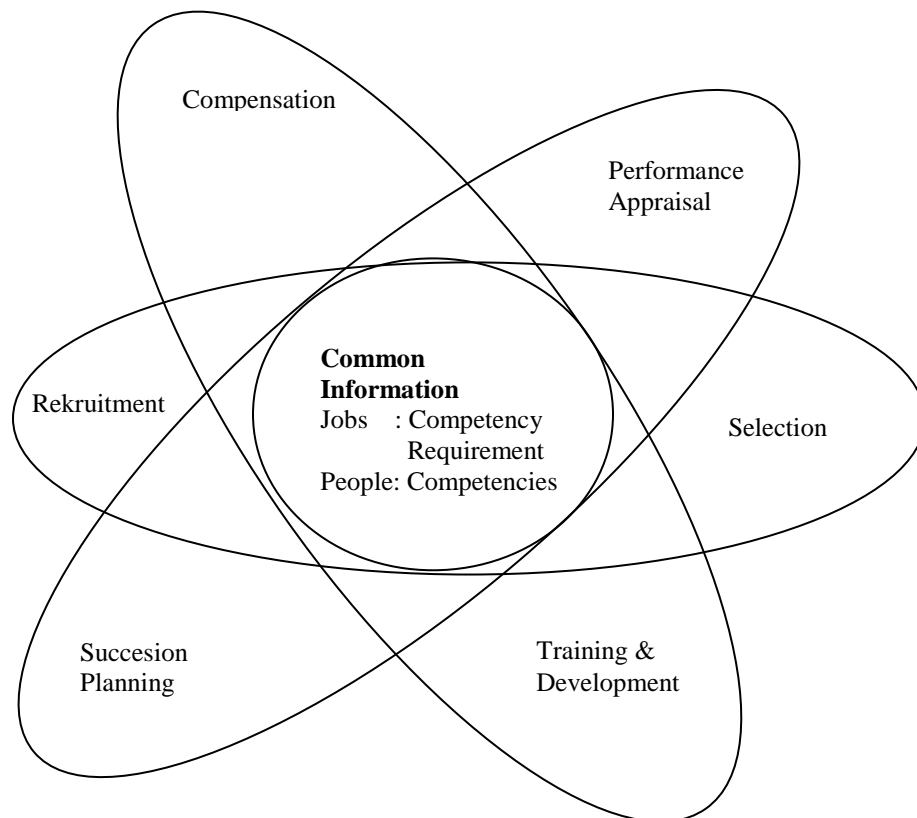
Kompetensi adalah apa yang dibawa oleh seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari kinerja suatu pekerjaan (Surya Dharma,2005).

Kompetensi bisa bersifat generik secara universal, berlaku bagi semua manajer tanpa peduli ia merupakan bagian dari organisasi yang mana, ataupun apa pekerjaan tertentu mereka. Mereka dapat juga bersifat generik secara organisasional, bisa bersifat umum dan berlaku bagi seluruh staf, atau terfokus secara lebih spesifik kepada suatu jenis pekerjaan atau kategori karyawan seperti para manajer, ilmuwan, staf profesional ataupun staf administrasi. Secara alternatif, mereka juga bisa ditetapkan bagi suatu hierarki jenis pekerjaan atau, pada beberapa kasus, semua pekerjaan staf, tingkat demi tingkat. Kompetensi juga dapat ditetapkan secara spesifik bagi suatu peran tertentu secara individual (Surya Dharma,2005).

Sejalan dengan uraian di atas, maka secara umum kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.

Dari definisi di atas dapat dipahami bahwa kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan nilai-nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir, berperasaan, dan bertindak dalam suatu tugas pokok dan fungsinya. Kompetensi juga berkenaan dengan kecakapan seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai standar mutu dalam unjuk kerja atau hasil kerja nyata (*manifest*).

Adapun manfaat dari kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) seperti yang digambarkan di bawah ini.



**Gambar: Pemanfaatan Kompetensi secara Terpadu**

**PENGAWAS SEKOLAH/MADRASAH**

Berdasarkan tuntutan profesionalisme, otonomi dan akuntabilitas profesional, pengawasan pendidikan dikembangkan dari kajian supervisi pendidikan. Supervisi pendidikan merupakan fungsi yang ditujukan pada penjaminan mutu pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Supervisi akademik sama maksudnya dengan konsep supervisi pendidikan. *Educational supervision* sering disebut pula sebagai *instructional supervision* atau *instructional leadership*, yang menjadi fokusnya adalah mengkaji, menilai, memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan mutu kegiatan belajar-mengajar yang dilakukan bersama dengan guru (perorangan atau kelompok) melalui pendekatan bimbingan dan konsultasi dalam nuansa dialog profesional. Dalam pendidikan, pengawasan merupakan bagian tidak terpisahkan dari upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah. Sahertian (2000) menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan adalah usaha memberikan layanan kepada *stakeholder* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.

Hakikat pengawasan pendidikan sebagai upaya bantuan profesional kesejawatan pengawas satuan pendidikan kepada *stakeholder* pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan profesional yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Ofsted (2005) menyatakan bahwa fokus pengawasan sekolah meliputi: (1) standar dan prestasi yang diraih siswa, (2); kualitas layanan siswa di sekolah (efektifitas belajar mengajar, kualitas program kegiatan sekolah, kualitas bimbingan siswa); dan (3) kepemimpinan dan manajemen sekolah

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dirumuskan bahwa pengawasan pendidikan adalah bantuan profesional kesejawatan yang dilakukan melalui dialog kajian masalah pendidikan atau pengembangan untuk menemukan solusi atau berbagai alternatif pengembangan dalam upaya peningkatan kemampuan profesional dan komitmen guru, kepala sekolah, dan staf sekolah lainnya guna mempertinggi prestasi belajar siswa, dan kinerja sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, relevansi, efisiensi dan akuntabilitas pendidikan. Kontrol dan inspeksi dalam praktik pengawasan satuan pendidikan hanya

diperlukan dalam batas-batas tertentu, sedangkan yang lebih utama terletak pada supervisi akademik.

Seseorang yang diberi tugas melakukan pengawasan disebut pengawas atau supervisor. Dalam pendidikan dinamakan pengawas sekolah/madrasah. Pengawas sekolah/madrasah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan dalam upaya meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar/bimbingan untuk mencapai tujuan pendidikan (Pandong. 2003). Sejalan dengan pendapat Pandong di atas, Wiles dan Bondi (2003) menyatakan:

*School supervisor gain their authority by either borrowing the power of line administrators, exerting political influence in their relationship with others, or by demonstrating clearly superior competency in knowledge and actions.*

(Pengawas sekolah mendapat otoritas yang memberikan kekuasaan administrator dan menggunakan pengaruh politik dalam berhubungan dengan orang lain, atau dengan mendemonstrasikan secara nyata kehebatan kompetensi pengetahuan dan tindakan).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengawas sekolah/madrasah ialah tenaga kependidikan profesional yang mendapat otoritas dan diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di sekolah/madrasah baik pengawasan dalam bidang akademik (teknis pendidikan) maupun bidang manajerial (pengelolaan sekolah/madrasah) yang meliputi kegiatan (1) pemantauan, (2) penyeliaan, (3) pengevaluasian pelaporan, dan (4) penindaklanjutan hasil pengawasan.

## **KOMPETENSI PENGAWAS SEKOLAH/MADRASAH**

Kompetensi pengawas sekolah/madrasah mencakup kemampuan yang direfleksikan pada pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dituntut untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan profesional sebagai pengawas. Kemampuan yang harus dimiliki pengawas tersebut searah dengan kebutuhan manajemen pendidikan di sekolah/madrasah, tuntutan kurikulum, kebutuhan masyarakat,

dan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni (ipteks). Kompetensi tersebut pada akhirnya harus nampak pada perilaku pengawas sekolah/madrasah yang dapat diamati. Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa kompetensi pengawas sekolah/madrasah adalah seperangkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang harus dimiliki dan dikuasai pengawas sekolah/madrasah secara terpadu dan ditampilkan dalam tindakannya untuk peningkatan mutu pendidikan pada sekolah/madrasah yang dibinanya. Makna kompetensi pengawas sekolah/madrasah yang terkandung dalam rumusan ini pada hakikatnya tercermin dalam pola pikir, pola rasa dan pola tindak pengawas sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugas kepengawasan.

Berikut ini dibahas delapan kompetensi yang harus dimiliki setiap pengawas sekolah/madrasah menurut Wiles & Bondi (2003). Menurut Wiles & Bondi (2003), *“Eight skill areas are identified that allow supervisors to range from thinking about desired programs to evaluating operational instruction.”* (Delapan area keterampilan mengidentifikasi hal-hal yang menjadikan andalan pengawas untuk mengatur dari memikirkan program yang diharapkan sampai pada penilaian pelaksanaan pembelajaran). Kedelapan kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pengawas sekolah/madrasah itu adalah: (1) pengawas sekolah/madrasah sebagai pengembang siswa, (2) pengawas sekolah/madrasah sebagai pengembang kurikulum, (3) pengawas sekolah/madrasah sebagai spesialis pembelajaran, (4) pengawas sekolah/madrasah sebagai pekerja hubungan manusia, (5) pengawas sekolah/madrasah sebagai pengembang staf, (6) pengawas sekolah/madrasah sebagai administrator, (7) pengawas sekolah/madrasah sebagai manajer perubahan, dan (8) pengawas sekolah/madrasah sebagai evaluator.

### **Pengawas Sekolah/Madrasah sebagai Pengembang Siswa**

Pengawas sekolah/madrasah yang terbaik adalah mereka yang tidak pernah lupa bahwa sekolah adalah lingkungan pembelajaran yang didesain untuk membantu siswa berkembang sesuai dengan potensi dan tingkat perkembangan usianya. Tugas utama pendidik yang harus ditingkatkan oleh pengawas sekolah/madrasah kepada guru adalah mempelajari dan mendisain rencana pengalaman pembelajaran yang sebaik-baiknya untuk melayani siswanya sebagai pelanggan sekolah.

Siswa harus dipelajari karakteristik awalnya mengingat pembelajaran kepada siswa tidak dapat diseragamkan. Pembelajaran diberikan berdasarkan kegraman siswa. Misalnya, ada siswa dengan tingkat kecepatan belajar yang tinggi dan ada pula yang sebaliknya. Pengetahuan tentang karakteristik awal siswa menjadi dasar bagi guru untuk mendisain rencana pembelajaran yang tepat sehingga sekolah dapat memerdekakan siswa berpikir bukan sebagai tahanan pencari bisu (*prison dumb*) (Wiles & Bondi, 2003). Untuk menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan bermakna (pakemb), maka subkompetensi yang harus dimiliki oleh pengawas sekolah/madrasah, “*A special type of competence for supervisors, then, never to forget why we operate schools and for whom the curriculum and instructional program is planned.*” (Sebuah tipe khusus dari kompetensi pengawas, yakni, tidak pernah lupa mengapa kita menjalankan sekolah dan untuk siapa kurikulum dan program pembelajaran direncanakan).

### **Sekolah/Madrasah sebagai Pengembang Kurikulum**

Sebelum mengembangkan kurikulum, pengawas harus mengamati pelaksanaan kurikulum yang sedang berjalan secara nyata di sekolah/madrasah yang diawasinya. Apakah kurikulum tersebut sudah sesuai dengan yang diharapkan siswa di setiap level kelas?. Apakah sudah tersedia sejumlah fasilitas pembelajaran seperti buku ajar, bahan praktik, peralatan praktik, media pembelajaran, dan guru yang kompeten untuk melaksanakan kurikulum tersebut. Karena pekerjaan pengawas sekolah/madrasah berhubungan langsung dengan problem pembelajaran yang dihadapi guru. Pengawas sekolah/madrasah menurut Wiles & Bondi (2003) mempunyai peluang terbaik untuk mempengaruhi guru dalam mengembangkan kurikulum.

Pengembangan kurikulum menurut Wiles & Bondi (2003) diawali dengan menganalisis maksud pendirian sekolah. Kedua, mengklarifikasi filosofis, tujuan, prioritas, dan mengembangkan konsep kurikulum. Langkah ini dilanjutkan dengan mendisain kurikulum termasuk mengembangkan standar-standar dan tujuan-tujuan kurikulum. Ketiga, mengimplementasikan kurikulum melalui manajemen perubahan. Keempat, mengevaluasi implementasi kurikulum dan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang akan datang.



Pengawas sekolah/madrasah bekerja sama dengan guru dan administrator untuk mengamati proses pengembangan kurikulum. Karena pengawas sekolah/madrasah bekerja di kelas bersama guru yang menyampaikan kurikulum “nyata” di mana pengawas sekolah/madrasah sebagai agen penjamin mutunya. Dalam kegiatan ini, subkompetensi pengawas sekolah/madrasah yang dibutuhkan adalah mempraktikkan rumusan kebijakan umum yang membuat pengawas sekolah/madrasah sebagai penyedia informasi-informasi kritis untuk mengembangkan kurikulum (Wiles & Bondi, 2003).

### **Pengawas Sekolah/Madrasah sebagai Spesialis Pembelajaran**

Tugas utama pengawas sekolah/madrasah adalah meningkatkan mutu pembelajaran bagi siswa-siswa di sekolah/madrasah (Wiles & Bondi, 2003). Untuk menjadi spesialis pembelajaran, maka peranan pengawas sekolah/madrasah adalah sebagai peneliti, komunikator, dan guru (Wiles & Bondi, 2003).

Sebagai peneliti, pengawas sekolah/madrasah memahami dan dapat meneliti sekaligus menerapkan hasil-hasil penelitian baik olehnya sendiri maupun oleh orang lain. Pengawas sekolah/madrasah mengetahui makna penelitian yang berkenaan dengan pembelajaran, guru efektif dan sekolah efektif, gaya pembelajaran, dan psikologi pembelajar sehingga pengawas sekolah/madrasah dapat mengembangkan pembelajaran di sekolah/madrasah. Sebagai peneliti berarti pengawas sekolah/madrasah, ia memiliki subkompetensi: (1) menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian pendidikan; (2) menentukan masalah kepengawasan yang sangat penting dan sangat mendesak untuk diteliti untuk kepentingan tugas dan pengembangan karir; (3) menyusun proposal penelitian kuantitatif dan kualitatif; (4) melaksanakan penelitian untuk memecahkan masalah dan perumusan kebijakan yang bermanfaat bagi tugas pokok dan tanggung jawabnya; (5) mengolah data hasil penelitian pendidikan baik data kuantitatif maupun kualitatif; (6) menulis karya tulis ilmiah dalam bidang pendidikan dan atau kepengawasan serta memanfatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan; (7) menyusun pedoman dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas kepengawasan di sekolah/madrasah; dan (8) memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas baik cara membuat proposal maupun pelaksanaannya.

Sebagai komunikator, pengawas sekolah/madrasah mempunyai subkompetensi mampu menyampaikan pendapatnya baik secara tertulis, lisan, dan nonverbal dengan efektif sehingga pernyataan atau pertanyaannya dipahami orang lain sesuai dengan yang ia maksudkan. Sebaliknya, pengawas sekolah/madrasah dapat memahami pernyataan atau pertanyaan orang lain secara tertulis, lisan, dan nonverbal secara efektif sehingga sesuai dengan yang dimaksudkan orang lain dalam membenahi masalah pembelajaran di kelas.

Sebagai guru, pengawas sekolah/madrasah mengetahui yang terbaik bagi kelasnya. Pengawas sekolah/madrasah diharapkan dapat menjadi contoh bagi guru yang diawasinya bagaimana menjadi model guru yang baik. Berbagi pengalaman terbaiknya (*best practice*) yang masih relevan kepada guru-guru. Bekerja sama dengan guru bagaimana meningkatkan mutu pembelajaran di kelas (Wiles & Bondi, 2003).

### **Pengawas Sekolah/Madrasah sebagai Pekerja Hubungan Manusiawi**

Pekerjaan pengawas sekolah/madrasah adalah berhubungan dengan guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah/madrasah. Karena itu, dibutuhkan subkompetensi yang berhubungan dengan manusia atau yang disebut juga dengan subkompetensi sosial. Subkompetensi sosial menurut Hughes, et al (2002) meliputi: (1) mempengaruhi orang lain, (2) komunikasi, (3) kepemimpinan, (4) katalis perubahan, (5) manajemen konflik, (6) membangun jaringan pergaulan dan kerja, (7) kolaborasi dan kooperasi, dan kerja sama dalam tim. Kerja sama tidak hanya dalam tim pengawas sekolah/madrasah tetapi juga bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas dirinya untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Subkompetensi lain yang harus dimiliki pengawas sekolah/madrasah sebagai pekerja hubungan manusiawi menurut Wiles & Bondi (2003) adalah seperti yang dinyatakannya berikut ini.

*Supervisors must be specialist in basic human relations. Supervisors must be sensitive to the needs of various client group with whom they interact. They must employ diplomacy in their language usage, assuming that what they say will be heard and conveyed to others. Supervisors must be particularly good listeners, hearing not only what is said but also what is not said. Supervisors, too, must possess a special series of conferencing abilities as they work in small groups to improve education. Finally, supervisors are regularly public relations specialist in schools.*

(Para pengawas harus menjadi spesialis dalam hubungan manusia. Para pengawas harus sensitive terhadap kebutuhan berbagai kelompok yang dilayaninya dengan siapa mereka berinteraksi. Mereka harus menggunakan diplomasi dalam menggunakan bahasanya, berbuat bahwa yang mereka katakan akan didengar dan disampaikan kepada yang lainnya. Para pengawas secara khusus harus menjadi pendengar yang baik, mendengarkan tidak hanya yang dikatakan tetapi juga yang tidak dikatakan (tersirat). Para pengawas juga harus memiliki konferensi khusus secara berkala untuk meningkatkan kemampuannya sebagai kerja kelompok kecil untuk meningkatkan pendidikan. Akhirnya, para pengawas adalah sebagai spesialis di sekolah yang berhubungan dengan public secara teratur.

Konferensi khusus secara berkala untuk meningkatkan kemampuannya sebagai kerja kelompok kecil untuk meningkatkan pendidikan yang dimaksudkan Wiles & Bondi di atas adalah asosiasi pengawas sekolah/madrasah sebagai wadah hubungan manusiawi antar pengawas sekolah/madrasah untuk meningkatkan kompetensinya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Oleh sebab itu, pengawas sekolah/madrasah dituntut untuk memiliki kompetensi aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas sekolah/madrasah.

Kepemimpinan pengawas sekolah/madrasah dalam hal ini lebih difokuskan pada bagaimana memimpin kepala sekolah/madrasah agar memiliki kepemimpinan yang mampu mendayagunakan sumber daya manusia di sekolah/madrasah. Indikator sumber daya sudah didayagunakan adalah: (1) kepala sekolah/madrasah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan pengelolaan sekolah/madrasah; (2) wakil kepala sekolah/madrasah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah; (3) wakil kepala sekolah/madrasah bidang kurikulum melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah dalam mengelola bidang kurikulum; (4) wakil kepala sekolah/madrasah bidang sarana prasarana melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah dalam mengelola sarana prasarana; (5) wakil kepala sekolah/madrasah bidang kesiswaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah dalam mengelola peserta didik; (6) wakil kepala sekolah/madrasah bidang hubungan industri melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah/madrasah dalam mengelola kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri; (7) guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai agen pembelajaran

yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik sehingga menjadi manusia bermutu dan mampu mengaktualisasikan potensi kemanusiaannya secara optimum; (8) konselor melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan dan bimbingan dan konseling kepada peserta didik; (9) pelatih/instruktur melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya memberikan pelatihan teknis kepada peserta didik pada kegiatan pelatihan; (10) tenaga perpustakaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya melaksanakan pengelolaan sumber belajar di perpustakaan; (11) tenaga laboratorium melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya membantu guru mengelola kegiatan praktikum di laboratorium; (12) teknisi sumber belajar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran; (13) tenaga administrasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelenggarakan pelayanan administratif; dan (14) tenaga kebersihan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan kebersihan lingkungan.

### **Pengawas Sekolah/Madrasah sebagai Pengembang Staf**

Jika tugas utama pengawas sekolah/madrasah sekolah adalah meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah, maka pengawas sekolah/madrasah akan selalu berhubungan dengan staf di kelas sehingga peranan pengawas sekolah/madrasah menjadi pengembang staf atau spesialis pelatihan. Kegiatan perencanaan pengembangan staf adalah metode utama bagi pengawas sekolah/madrasah untuk meningkatkan pembelajaran.

Karena sekolah adalah organisasi manusia, peningkatan kinerja guru lebih sulit daripada penyiapan pelatihan peningkatan keterampilan. Selalu ada dimensi afektif atau perasaan dalam area pengembangan staf. Setiap pengawas menurut Wiles & Bondi (2003), harus siap menjadi model pelatihan pada pelatihan guru yang dibinanya. Kebanyakan pengembangan staf berkenaan dengan guru sebagai orang yang disiapkan untuk mengembangkan guru sebagai pengajar. Sebagai spesialis pengembangan staf, subkompetensi yang harus dimiliki pengawas sekolah/madrasah antara lain adalah: (1) membimbing guru dalam melaksanakan bimbingan konseling; (2) membimbing guru dalam merefleksikan hasil-hasil yang telah dicapai guru untuk mendapatkan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokok guru di sekolah/madrasah; (3)

membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah/madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan Kurikulum Tingkat satuan Pendidikan (KTSP); (4) membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata-mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah/madrasah; (5) membimbing guru dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah/madrasah; (6) membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau lapangan) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah/madrasah; (7) membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah/madrasah; dan (8) memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah/madrasah.

### **Pengawas Sekolah/Madrasah sebagai Administrator**

Sebagai administrator, pengawas sekolah/madrasah membutuhkan keterampilan dasar administrasi dan sebagai administrator yang bekerja secara efektif, ia harus menjadi benar-benar sebagai seorang administrator (Wiles & Bondi, 2003). Pengawas sekolah/madrasah sebagai administrator harus mempunyai subkompetensi menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk program pengawasan berikutnya di sekolah/madrasah, dan membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah/madrasah berdasarkan manajemen berbasis sekolah.

Sulit dibayangkan, bagaimana pengawas sekolah/madrasah membimbing kepala sekolah/madrasah dalam mengelola dan administrasi sekolah/madrasah yang menjadi binaannya, sementara pengawas sekolah/madrasah sendiri tidak atau belum memahami apa itu pengelolaan sekolah, apa itu administrasi sekolah, dan apa itu manajemen berbasis sekolah. Minimal ada tujuh hal yang diadministrasikan oleh kepala sekolah/madrasah yaitu: (1) administrasi kesiswaan, (2) administrasi kurikulum dan kegiatan pembelajaran,

(3) administrasi pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, (4) administrasi sarana dan prasarana, (5) administrasi keuangan dan pembiayaan, (6) administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (7) administrasi persuratan dan pengarsipan (kesekretariatan).

### **Pengawas Sekolah/Madrasah sebagai Manajer Perubahan**

Di dunia ini tidak ada yang tidak berubah. Semuanya berubah kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan belum tentu membuat keadaan menjadi lebih lebih baik tetapi tanpa perubahan tidak ada pembaharuan, tidak ada kemajuan, tidak ada pengembangan, terjadi *status quo*, tidak ada kreasi, dan dapat menyebabkan kejenuhan. Manusia yang hidup akan selalu berubah. Mula-mula lahir sebagai bayi, kanak-kanak, dewasa, manusia usia lanjut, dan akhirnya mati. Bagian tersulit bagi seorang manajer perubahan adalah melihat dan mempercayai perubahan (Newton, C & Tarrant dan Rhenald Kasali, 2005).

Pengawas sekolah/madrasah sebagai manajer perubahan memiliki subkompetensi membuat perubahan terlaksana, membangun pengalaman warga sekolah/madrasah dari kesuksesan dan kegagalan perubahan serta menyediakan wawasan praktis bagi proses perubahan. Pada kondisi ini, pengawas sekolah/madrasah harus proaktif dan kreatif memahami tekanan faktor eksternal dan internal dalam melaksanakan perubahan di sekolah/madrasah dengan menerapkan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) dan kepemimpinan transformasional. Apa yang dirubah? Jawabnya antara lain adalah dari kepala sekolah/guru/sekolah berkineja rendah menjadi tinggi, dari sekolah belum efektif menjadi efektif, dari kepemimpinan kepala sekolah yang belum efektif menjadi efektif, dari mutu pendidikan rendah menjadi tinggi. Misal lainnya, dengan adanya perubahan sistem penerimaan siswa baru, kurikulum, perubahan standar nilai ujian nasional, perubahan tuntutan dunia kerja terhadap sekolah, perubahan sistem pendidika, dan perubahan kebijakan sekolah; semuanya dapat menjadikan organisasi pembelajaran semakin efektif. Sekolah sebagai kehidupan organisme hidupnya tergantung bagaimana kemampuannya beradaptasi terhadap perubahan lingkungannya, dan bagaimana strategi untuk berubah. Sekolah harus berubah jika ingin tetap bertahan akibat tuntutan lingkungan yang selalu berubah dan persaingan yang semakin ketat. Faktor lingkungan yang menekan sekolah untuk berubah antara lain

adalah manusia dan kemajuan ipteks. Contohnya adanya tuntutan generasi yang akan datang dan adanya komputer, internet, komunikasi setelit, dan konfrensi video, dan robot.

Pengawas sekolah/madrasah sebagai manajer perubahan harus mengetahui mengapa manusia resisten terhadap perubahan. Penyebab manusia resisten perubahan antara lain karena: (1) merasa sudah mapan (sudah puas), (2) ingin aman, tidak kehilangan penghasilan, jabatan, dan sebagainya, (3) tidak mau ambil resiko (takut gagal), (4) malas berpikir, (5) kurang mempercayai (kurang yakin) perubahan itu membawa yang lebih baik, (6) perubahan itu datang dari orang lain bukan dari dirinya sendiri, (7) tujuan perubahan kurang jelas karena komunikasi kurang efektif, (8) takut gagal, (9) pengorbanan yang diberikan terlalu besar tidak sesuai dengan hasilnya, dan (10) terperangkap dengan tradisi (kebiasaan). Cara mengatasi resistensi terhadap perubahan adalah dengan menerapkan partisipasi orang-orang yang akan diajak untuk berubah dan memberikan ganjaran yang memadai (Robbins,2008). Cara pengawas sekolah/madrasah melakukan perubahan disingkat K-7 yaitu: (1) kemauan keras untuk berubah, (2) kesamaan visi untuk berubah, (3) kebersamaan teman sejawat untuk berubah, (4) kolaborasi dalam memecahkan masalah, (5) komunikasi yang efektif, (6) kesejahteraan akibat perubahan, dan (7) kerjakan sekarang juga (Husaini usman,2008).

Kemana arah perubahan yang dilakukan oleh pengawas sekolah/madrasah sebagai manajer perubahan?. Jawabnya adalah ke arah terciptanya organisasi pembelajar yang efektif karena fokus utama pendidikan adalah pembelajar (siswa). **Organisasi pembelajar (*learner organization*) berbeda dengan organisasi pembelajaran (*learning organiation*).** Organisasi pembelajar berkenaan dengan mengatur orang yang belajar dalam hal ini terutama siswa, sedangkan organisasi pembelajaran berkenaan dengan bagaimana setiap orang dalam organisasi mau dan mampu belajar sepanjang hidup, dan mau saling belajar atau dengan kata lain yang sudah pandai mau mengajari yang belum pandai, dan yang belum pandai mau belajar kepada yang sudah pandai (Tomlinson,2004).

### **Pengawas Sekolah/Madrasah sebagai Evaluator**

Pengawas sekolah sebagai evaluator harus memiliki subkompetensi: (1) menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan

tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah/madrasah, (2) membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah/madrasah, (3) menilai kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah lainnya dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan pada tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah/madrasah, (4) memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah/madrasah, (5) membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah/madrasah, dan (6) mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah di sekolah menengah kejuruan.

## **UPAYA-UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI PENGAWAS SEKOLAH/MADRASAH**

Upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi pengawas sekolah/madrasah antara lain adalah: (1) melakukan pembinaan secara terus-menerus secara efektif seperti mengadakan pelatihan pengawas sekolah/madrasah berbasis kompetensi; (2) memberi kesempatan untuk studi banding pada sekolah-sekolah yang mendapat pengawas yang sudah profesional; (3) memberdayakan keberadaan asosiasi pengawas sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran di mana para pengawas sekolah/madrasah saling belajar sepanjang hayat, saling bertukar pengalaman, mau menularkan kompetensinya, dan mau ditanya bagaimana meningkatkan kompetensinya; (4) melaksanakan program studi lanjut bagi yang memenuhi persyaratan.

## **SIMPULAN**

Delapan kompetensi pengawas sekolah/madrasah yang diuraikan di atas dapat dijadikan pengayaan dan bahan pertimbangan dalam meningkatkan kompetensi pengawas sekolah/madrasah. Dengan memiliki delapan kompetensi tersebut diharapkan pengawas



sekolah/madrasah dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawabnya secara profesional. Kedelapan kompetensi tersebut dalam pelaksanaannya tidak dapat dipisah-pisahkan karena merupakan kesatuan yang integral (terpadu) dan tentu saja antara kompetensi satu dengan yang lainnya ada yang tumpang tindih (*overlapping*). Untuk meningkatkan kompetensi pengawas sekolah/madrasah diperlukan pembinaan efektif secara terus-menerus.

## **REKOMENDASI**

### **Untuk Pengawas Sekolah/Madrasah**

Pengetahuan dan pemilikan kompetensi tidak akan banyak memberikan manfaat yang bermakna atau signifikan bagi peningkatan keprofesionalan pengawas sekolah/madrasah dan peningkatan mutu pendidikan sekolah/madrasah tanpa ada aksi, observasi, dan refleksi. Aksi berkenaan dengan apa yang telah dilakukan. Observasi berkenaan bagaimana melakukan dan apa hasil dan dampaknya. Refleksi berkenaan dengan bagaimana perasaan Anda setelah melihat hasilnya dan apa yang perlu direvisi untuk aksi berikutnya.

### **Untuk Lembaga Diklat**

Tidak semua kompetensi yang dilatihkan, melainkan dipilih kompetensi yang benar-benar dibutuhkan oleh pengawas sekolah/madrasah. Untuk maksud itu, sebelum mengadakan pelatihan pengawas sekolah/madrasah berbasis kompetensi perlu diadakan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu. Modul pelatihan sebaiknya antara lain berisi kasus-kasus nyata tentang kepengawasan. Diklat hendaknya dapat dijadikan wadah untuk berbagi *best practice* kepengawasan.

## **DAFTAR RUJUKAN**

Chung, K.H., & Megginson, L.C. 1999. *Organizational Behavior Developing Managerial Skills*. New York: Harper & Row Publisher.

- Conny R. Semiawan. 2006. *Memantapkan Peran LPTK dalam Peningkatan Profesi Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Pidato Dies Natalis ke-42 Universitas Negeri Yogyakarta.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. 2002. *Leadership Enchancing the Lessons of Experience*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Husaini Usman. 2008. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Newton, C & Tarrant, T. 1992. *Managing Change in School A Practical Handbook*. London: Routledge.
- Ofsted. (2005). *Ofsted inspection of teacher education*. London: Office for Standards in Education.
- Pandong, A. (2003). *Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas*. Jakarta: Badan Diklat Depdagri & Diklat Depdiknas.
- Rhenald Kasali. 2005. *Change*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S.P. 2008. *The Truth about Managing People*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Sahertian, P.A. (2000). *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bineka Cipta
- Surya Dharma. (2005). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tomlinson, H. 2004. *Educational Leadership Personal Growth for Professional Development*. London: Sage Publications.
- Wiles, J. & Bondi, J. 2003. *Supervision A Guide to Practice*. Second Edition. London: Charles E. Merrill Publishing Company A Bell & Howell Company.