

## Kinerja Pengawas Dalam Meningkatkan Kemampuan Kepala Sekolah Pada MAN Janarata Kabupaten Bener Meriah

Tajerian Hasan

Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Pascasarjana  
Universitas Syiah Kuala

### Abstrak

Salah satu faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan kemampuan kepala sekolah adalah pengawas sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola memotivasi pengawas, disiplin pengawas, penyusunan program pengawas, dan kendala-kendala yang dihadapi pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah pada MAN Janarata Kabupaten Bener Meriah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian adalah pengawas, kepala sekolah, ketua MGMP, dan guru. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Pemberian motivasi oleh pengawas sekolah berbentuk kesempatan pengembangan karir, mengikuti seminar, melanjutkan pendidikan, partisipasi dalam menetapkan sasaran, pengakuan dan harapan yang jelas; (2) pembinaan disiplin pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah pada MAN Janarata Kabupaten Bener Meriah dilakukan dengan pendekatan persuasif dalam membimbing kepala sekolah, mengawasi kepala sekolah, dan menentukan jobdescription kepada kepala sekolah serta memberi sanksi kepada kepala sekolah sesuai dengan tingkat pelanggarannya; (3) Penyusunan Program dengan cara menetapkan kebijakan mutu, menetapkan indikator dan target kinerja, melaksanakan perbaikan mutu. (4) Faktor-faktor penghambat pengawas sekolah dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah meliputi: kurangnya sosialisasi peraturan sekolah, kurangnya koordinasi sekolah, kurangnya disiplin kerja.

**Kata Kunci:** Kinerja Pengawas

### Pendahuluan

Dalam upaya mensukseskan program pembangunan nasional, kualitas sumber daya manusia (SDM) yang bermutu merupakan komponen yang sangat vital, ia dapat menjadi pendorong dan dapat pula menjadi penghambat pelaksanaan pembangunan. Kualitas sumber daya manusia yang dimaksud bukan sekedar menguasai sejumlah ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat disaingkan, tetapi juga memiliki wawasan dan beradaptasi serta mensinergikan diri terhadap perubahan dan perkembangan zaman yang terus menerus terjadi.

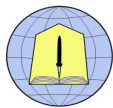
Puncak pengembangan sekolah adalah: (1) mendorong sekolah untuk dapat menyelenggarakan pendidikan agar mencapai kriteria sesuai standar nasional serta meningkatkan keunggulannya dengan mengadaptasi dan mengadopsi keunggulan mutu pendidikan dari salah satu sekolah pada negara maju; (2) memberikan arahan dalam melakukan pembaharuan sekolah untuk memenuhi standar nasional pendidikan serta memiliki keunggulan bertaraf internasional; (3) memberikan pendampingan kepada sekolah untuk mewujudkan Sekolah Bertaraf Internasional dalam kurun waktu tertentu; (4) menjalin kerjasama dan meningkatkan peran serta *stakeholders* pendidikan di SMA/MA baik di tingkat daerah, nasional dan internasional dalam mengembangkan sekolah bertaraf internasional; dan (5) mendapatkan model/rujukan sekolah bertaraf internasional.

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di sekolah pada dasarnya ditentukan oleh tiga unsur yang paling bersinergi, yaitu; guru, kepala sekolah, dan pengawas pendidikan. Namun juga menjadi faktor kunci dalam penyelenggaraan pendidikan adalah peran guru dan kepala sekolah sebagai manejer dan desainer utama dalam proses pembelajaran.

Pengawas atau *supervicion* pendidikan adalah: pemberian layanan dan bantuan kepada guru meliputi segala segi atau bertujuan untuk mengidentifikasi, memantau, menilai, dan melakukan diagnosa terhadap apa yang terjadi dalam proses pendidikan. Siagian (2005: 19) mengemukakan: “Tujuan dari pengawasan atau supervisi pendidikan adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang dilakukan kepala sekolah di lingkungan sekolah”.

### Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam tentang kinerja pengawas dalam meningkatkan kemampuan kepala sekolah di MAN Janarata di Kabupaten Bener Meriah. Karenanya, penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Melalui metode deskriptif peneliti mencoba mengungkapkan kejadian yang sedang berlangsung, yaitu tentang kinerja pengawas dalam meningkatkan kemampuan kepala sekolah.



Dengan demikian, penelitian deskriptif ingin memaparkan kejadian yang terjadi pada saat ini atau saat terlihat simbol-simbol yang diberikan atau gejala-gejala yang tampak untuk dirangkum menjadi sebuah hasil penelitian. Selanjutnya Surakhmad (2005) mengemukakan ciri-ciri penelitian deskriptif, yaitu: “(1) memusatkan diri pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang dari berbagai masalah yang aktual; (2) mengumpulkan data, mengklasifikasikan data, dan menganalisis data”.

Penelitian ini tidak hanya berusaha mendeskripsikan secara mendalam (*deep description*) tentang kinerja pengawas dalam meningkatkan kemampuan kepala sekolah, tetapi juga menganalisis faktor yang mempengaruhi penerapan kinerja kepemimpinan oleh kepala sekolah. Penelitian ini juga mendeskripsikan kinerja pengawas dalam mengelola proses pembelajaran yang diyakini sebagai dampak dari kemampuan kepala sekolah. Proses pengumpulan data dan penyajian hasil penelitian tidak hanya bertumpu pada hal yang tampak di permukaan, tetapi juga faktor yang melatarbelakangi kualitas kinerja pengawas, sedangkan data yang dikumpulkan dianalisis secara kualitatif.

Reduksi data dilakukan untuk menelaah kembali seluruh catatan lapangan yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, lalu diklasifikasikan menurut aspek penelitian. Hal-hal yang pokok atau penting yang berkenaan dengan fokus penelitian adalah kinerja pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah. Data tentang responden ditulis dengan kode-kode misalnya P untuk pengawas dan KS untuk singkatan Kepala Sekolah. Keterangan tentang responden yang sebenarnya hanya dalam catatan peneliti.

Untuk membuat kesimpulan, dilakukan verifikasi dengan melakukan *member check* atau triangulasi. Oleh karena itu, proses verifikasi kesimpulan ini berlangsung selama dan sesudah data dikumpulkan. Ketika data telah terkumpul, dilakukan verifikasi untuk mengetahui kemungkinan ada data yang tertinggal sehingga dengan segera dapat disempurnakan. Begitu pula setelah diambil kesimpulan juga dilakukan verifikasi untuk melihat tujuan penelitian itu sudah tercapai atau belum tercapai.

## Hasil Penelitian

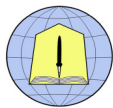
Dari hasil observasi dan wawancara peneliti dengan pengawas sekolah didapati bahwa pengawas MAN Janarata Kabupaten Bener Meriah memiliki semangat untuk memberikan motivasi kepada kepala sekolah MAN Janarata. Hal ini dapat dilihat dari intensitas kunjungan pengawas sekolah, dalam membuat program kegiatan, melakukan supervisi baik supervisi manajerial, klinis, kurikulum, perlengkapan, administrasi fungsional dan keuangan, serta memberikan pengarahan dan pembinaan kepada kepala sekolah dan dewan guru untuk memahami tugas dan fungsinya masing-masing. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan pengawas sekolah bahwa “sebagai pengawas sekolah saya sangat menyadari bahwa tugas ini sangat berat, karena menyangkut dengan tanggung jawab untuk membina dan mengarahkan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengembangkan mutu di sekolah ini”. (Pengawas MAN Janarata). Dalam hal ini, sebagai pengawas sekolah harus memahami bagaimana situasi dan kondisi di lapangan, karena yang dibina adalah kepala sekolah dan dewan guru, dalam hal ini pengawas harus memiliki metode untuk menyampaikan ide-ide dan gagasan secara tepat dengan pendekatan persuasif dan humanis. Dari pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa disiplin yang ditunjukkan oleh pengawas masih belum maksimal, walaupun upaya untuk kearah itu telah diupayakan sebaik mungkin dalam hal ini disiplin sangat diperlukan untuk menunjang peningkatan kinerja kepala sekolah. Disiplin sangat diperlukan dalam setiap kegiatan, karena disiplin merupakan ketaatan dan terikatan dalam sebuah komitmen tanpa ada unsur keterpaksaan, sehingga apa yang dicita-citakan dapat terwujud.

Dari amatan peneliti di lapangan, komunikasi antara pengawas dan kepala sekolah berjalan secara harmonis, namun dapat dilihat dari intensitas kunjungan pengawas sekolah ke MAN Janarata yang belum maksimal, kemungkinan faktor intern pengawas yang bersangkutan. Sampai dengan saat ini kondisi dan situasi berjalan sebagaimana tupoksi masing-masing pihak.

## Pembahasan

Dari analisis data di lapangan ditemukan bahwa kegiatan memotivasi kepala sekolah telah dilakukan oleh pengawas sekolah, meskipun kegiatan-kegiatan tersebut belum efektif seperti yang diharapkan. Pengawas memberikan motivasi dengan cara memberikan kompensasi kepada kepala sekolah baik dalam bentuk langsung ataupun tidak langsung. Kompensasi langsung dilakukan dengan memberikan hadiah/penghargaan kepada kepala sekolah yang sesuai dengan status kepala tersebut, sedangkan kompensasi tidak langsung diberikan melalui akses informasi yang bersifat penting yakni tergantung dari informasi yang diterima oleh pengawas sekolah dari instansi yang bersangkutan.

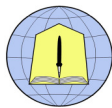
Dalam perspektif administrasi pendidikan, kebijakan motivasi kerja kepala sekolah merupakan tugas manajemen, dalam hal ini pemerintah dan institusi yang bersangkutan. Motivasi kerja yang diberikan kepada kepala sekolah di sekolah adalah faktor penting, karena permasalahan ini turut menentukan baik buruknya kinerja (*performance*) kepala sekolah untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Kinerja kepala sekolah yang tinggi tentunya merupakan bagian dari keberhasilan manajemen meningkatkan prestasi sekolah untuk mencapai hasil yang maksimal. Indikator di atas menunjukkan bahwa seorang pengawas sekolah yang termotivasi untuk melakukan tugas supervisi bukan karena adanya tekanan dari pihak lain, tetapi gerakan tersebut lahir dari dalam jiwa pikirannya, sehingga ia sebenarnya tidak perlu diawasi secara ketat dalam melakukan pekerjaan tetapi atas kesadaran sendiri. Berdasarkan



uraian dan kutipan di atas, agar semuanya dapat berjalan lancar, maka semua pihak harus dapat bersinergi. Seharusnya pihak manajemen sekolah menyadari bahwa bagaimana memberikan motivasi yang sesuai dengan kebutuhan psikologi seorang pengawas sekolah, apakah melalui materi yang diberikan ataupun perhatian agar kegiatan motivasi menjadi efektif. Terkait hal ini Handoko (Ilhamsari, 2011: 88) mengelompokkan tugas manajemen personal bidang pemeliharaan personal ke dalam empat bidang tugas yaitu: (1) pemberian kompensasi; (2) hubungan serikat kerja; (3) pelayanan pegawai; dan (4) keamanan dan kesehatan.

Secara operasional konsep di atas dapat dikemukakan sebagai berikut: *Pertama*, Pemberian kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada kepala sekolah sebagai imbalan atas sumbangsihnya terhadap organisasi, baik berupa materi seperti uang maupun nonmateri berupa suasana yang membuat kepala sekolah termotivasi. Kompensasi material merupakan bayaran langsung diberikan kepada kepala sekolah setelah ia menyelesaikan pekerjaan, baik gaji yang diterima setiap bulan maupun gaji yang sifatnya tambahan jam mengajar, seperti tunjangan kesehatan, THR, dan bentuk lain yang sifatnya tidak tetap dan sesuai dengan kondisi. Sedangkan yang tidak langsung berupa konsultasi mengenai tugas guru sehingga guru tersebut merasa diperhatikan oleh pihak sekolah, seperti penjelasan terhadap tugas, pemberdayaan, variasi tugas dan lain-lain. Kegiatan pemotivasian melalui pemberian kompensasi, idealnya merupakan kultur yang dapat dikembangkan oleh sekolah untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah. Kultur ini kemudian menjadi strategi untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Iskandar (2009:180) bahwa "kompensasi merupakan fungsi manajemen yang sangat penting, karena pegawai sumberdaya manusia organisasi tersebut telah memberikan jasanya yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi". Dari uraian dan kutipan di atas didapati bahwa, kompensasi bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja kepala sekolah terhadap tugas-tugas sekolah, karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya kepala sekolah sendiri, keluarga dan masyarakat. Lebih lanjut, Rivai (2006: 664) mengemukakan prinsip yang menjadi asas kompensasi adalah sebagai berikut: (a) memenuhi kebutuhan dasar (*basic need*); (b) mempertimbangkan adanya keadilan external (*external equality*); (c) mempertimbangkan adanya keadilan internal (*internal equaity*); (d) pemberian disesuaikan dengan kebutuhan individu (*individual need*). Berdasarkan uraian dan kutipan di atas, manajemen sekolah seharusnya menyiapkan suatu program untuk memotivasi kepala sekolah dengan menetapkan pemberian kompensasi melalui prinsip beban kerja dan tolak ukur yang sesuai dengan standar yang layak, karena implikasi dari kompensasi adalah meningkatnya produktivitas kerja para kepala sekolah di sekolah. Hal ini disebabkan karena untuk kebutuhan hidup kepala sekolah dan keluarga, maka ia harus bekerja secara optimal, dan jika dipahami secara seksama bahwa sesungguhnya kepala sekolah bekerja di samping sebagai kewajiban juga untuk memenuhi kebutuhan hidup. *Kedua*, Hubungan antar pihak manajemen sekolah dengan kepala sekolah yang membina sekolah harus terjalin secara harmonis. Hal ini perlu adanya komunikasi yang baik, rasa hormat menghormati, sharing informasi, dan duduk bersama untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah. Kondisi ini merupakan kondisi ideal sebagai budaya yang bermutu dan seharusnya dikembangkan oleh manajemen sekolah. Tetapi pada kenyataannya, budaya birokratis masih bertahan dalam organisasi sekolah. Pihak manajemen mempertahankan posisinya sebagai atasan sehingga menutup peluang untuk kebersamaan. Kepala sekolah menjadi segan dan sangat sedikit waktu untuk dapat berkomunikasi dengan pihak manajemen sekolah. Kenyataan ini seharusnya tidak lagi berkembang di sekolah-sekolah karena hanya akan membentuk jarak yang lebih jauh dengan pihak kepala sekolah. Terkait hal ini, Barthos (Ilhamsari, 2011: 90) mengemukakan bahwa mekanisme komunikasi manajemen menjamin beberapa hal antara lain: (1) Menganut manajemen terbuka di suatu perusahaan; (2) Inisiatif bawahan sangat dihargai terutama yang menyangkut memajukan perusahaan; (3) Mekanisme inisiatif bawahan diselenggarakan melalui lisan form dan atau lewat lembaga Bipartite; dan (4) Lebih mngutamakan kepentingan mutu melalui pengendalian mutu terpadu (TQC) dab gugus kerja terpadu (QCC) yang inisiatifnya timbul dari bawah dan memperoleh bimbingan oleh atasan. Berdasarkan uraian dan kutipan di atas bahwa, manajemen sekolah yang tertutup jelas akan menjauhkan dari solusi-solusi yang responsif terhadap berbagai permasalahan kepala sekolah pada akhirnya kinerja kepala sekolah terhadap sekolah tidak meningkat. Kepala sekolah tidak memiliki semangat kerja yang pengaruh dari hubungan komunikasi dengan pihak manajemen tidak harmonis. Dengan demikian jelaslah bahwa seharusnya pemeliharaan hubungan yang serasi merupakan bagian *integral* yang amat penting dari keseluruhan hubungan antara manajemen dengan kepala sekolah dan dewan gurunya, bukan hanya demi kepentingan kedua belah pihak saja, akan tetapi juga demi kepentingan sekolah dan masyarakat. *Ketiga*, pelayanan manajemen sekolah terhadap kepala sekolah mempengaruhi motivasi kerja kepala sekolah. Pelayanan kepada kepala sekolah idealnya tidak hanya berupa kemudahan-kemudahan kepala sekolah untuk mendapatkan informasi, memudahkan urusan kenaikan pangkat, tetapi juga berhubungan dengan layanan untuk memenuhi kebutuhan kepala sekolah, seperti wisata dan lain-lain. Untuk menimbulkan semangat baru bagi kepala sekolah yang telah jenuh dalam melaksanakan pekerjaan perlu memberikan pelayanan yang bersifat reflex sehingga kepala sekolah terhindar dari kondisi stress.

Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko, (Ilhamsari, 2011:91) bahwa pelayanan *on job* yaitu "rekreasi, pelayanan *on-the job*, dan pelayanan *the job*". merupakan layanan yang didapatkan kepala sekolah ketika dalam tugas di sekolah. Dalam hal ini pelayanan dalam tugas bersifat, memberi pelayanan yang baik bagi kepala sekolah yang membutuhkan layanan disaat ia bekerja, yaitu berhubungan dengan kelengkapan administrasi, sarana dan prasarana dalam menunjang proses belajar mengajar di sekolah seperti peralatan praktik, pedoman penggunaan alat dan teknis.



Sehingga sekolah yang ia bina dapat berkembang ke arah yang lebih baik. Sedangkan pelayanan di luar (*of the job*) adalah pelayanan yang diberikan di luar jam kerja pegawai dalam bentuk hubungan sosial yang harmonis, rekreasi yang merupakan kegiatan *refleksi* kepala sekolah, seperti kegiatan silaturahmi ketempat guru, rekreasi bersama pada waktu senggang dan lain-lain. Dengan demikian, idealnya sekolah memberikan pelayanan prima kepada kepala sekolah dan dewan guru di sekolah, dan dalam hal ini dibutuhkan program pengawas sekolah untuk kegiatan rekreasi untuk memberi kesegaran baru pada kepala sekolah dan dewan guru. *Kelima*, Keamanan dan kesehatan kepala sekolah dan dewan guru sebagai kekuatan inti untuk menjalankan kegiatan pembelajaran merupakan hal penting diperhatikan oleh manajemen sekolah. Layanan keamanan yang paling penting diberikan kepada jenis pekerjaan yang mempunyai resiko besar. Sekolah umum yang rentan terhadap penggunaan alat-alat praktikum, misalnya penggunaan listrik, kompor gas, bahan kimia dan lain-lain. Oleh sebab itu, manajemen sekolah idealnya membuat program sistem kesehatan dan keselamatan kerja.

Manajemen sekolah seharusnya memperhitungkan kemungkinan penyakit dan kecelakaan kerja, yang diakibatkan beberapa faktor dalam pelaksanaan tugas. Bahaya potensial dalam keselamatan kerja merupakan faktor yang dominan, yaitu adanya pengenalan bahaya kepada kepala sekolah dan dewan guru, pengadangan fasilitas pengamanan dan kelengkapan keselamatan kerja yang efektif, dan memecahkan masalah yang timbul. Dengan memberikan fasilitas layanan ini, pegawai merasa aman dan tidak merasa sangsi ketika ia melakukan pekerjaannya.

Lebih lanjut, Rivai (2006: 668), mengemukakan "*cara memotivasi kepala sekolah dan dewan guru dapat dilakukan dengan memberi rasa hormat, informasi, menunjukkan perilaku yang baik, memberi hukuman yang pantas, memberikan perintah yang jelas, perasaan yang harmonis dalam berkomunikasi.*" Rasa hormat diberikan secara adil kepada kepala sekolah dan dewan guru bukan berarti takut kepada kepala sekolah dan dewan guru, tetapi bagaimana pihak manajemen sekolah menghargai inisiatif dari kepala sekolah dan dewan guru sehingga mereka merasa yakin bahwa apa yang telah dilakukan dapat diterima dengan baik. Pihak manajemen sekolah memberikan informasi kepada kepala sekolah dan dewan guru mengenai kebijakan manajemen sekolah, aktivitas organisasi terutama tentang apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana cara melakukannya. Pemberian informasi bertujuan agar kepala sekolah dan dewan guru paham bagaimana standar yang diharapkan sekolah sehingga ia berusaha untuk mencapainya.

Dari hasil temuan penelitian di lapangan menunjukkan dan dapat disimpulkan bahwa. pola pembinaan disiplin pengawas sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja kepala sekolah kurang sejalan antara sosialisasi yang dilakukan dengan tindakan-tindakan terhadap kepala sekolah. Manajemen sekolah secara kelembagaan (Dinas Pendidikan/Kementerian Agama) kurang memberikan berbagai pemahaman peraturan kedisiplinan kepada pengawas sekolah sehingga pengawas sekolah tidak tahu secara *detail* bagaimana manajemen sekolah memberikan peraturan dan sanksi kepada pengawas sekolah. Kondisi ini membawa pengaruh lain terhadap kurangnya disiplin pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas supervisi di sekolah. Hal ini dapat dilihat pada tingkat kehadiran pengawas sekolah ke sekolah yang mereka bina. Menurut pengamatan peneliti, rata-rata kehadiran pengawas sekolah hanya dua kali kunjungan dalam satu semester (enam bulan) yang seyogyanya kunjungan pengawas sekolah dilakukan minimal 2 kali dalam satu bulan.

Dalam perspektif administrasi pendidikan, kinerja pengawas pembinaan disiplin kepala sekolah dan dewan guru adalah salah satu faktor bentuk komitmen kerja, karena itu disiplin pengawas sekolah dan kepala sekolah sebagai warga sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Terkait hal ini, Saydam (2005: 284) mengemukakan "*disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.*"

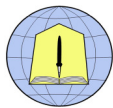
Berdasarkan uraian dan kutipan di atas, disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Disiplin ini berhubungan erat dengan moral, tanggung jawab, wewenang dan komitmen kerja. Apabila tugas dan tanggung jawab wewenang tidak berjalan dengan semestinya maka disiplin akan hilang. Oleh karena itu, pemegang wewenang seharusnya dapat menanamkan disiplin terhadap dirinya sendiri dan kepada seluruh anggota organisasi untuk sadar atas tanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan tugas dan wewenangnya.

Lebih lanjut, makna disiplin menunjukkan seorang yang belajar dan mendapat perlakuan yang sesuai, yang sepatutnya bagi orang yang belajar. Sedangkan pengawas adalah seorang yang mempunyai kedudukan yang dengan otoriet supervisinya, tetapi ia tidak boleh menggunakan otoritasnya dengan mutlak hingga tidak terpenuhi jiwa disiplin yang sebenarnya. Lebih tegas lagi Davis dan Newstrom (Supriyadi dan Guno, 2006: 66) menyatakan bahwa tindakan-tindakan untuk menegakkan disiplin mempunyai 3 (tiga) macam sifat, antara lain: (1) disiplin preventif; yaitu tindakan SDM agar terdorong untuk mentaati *standard* peraturan; (2) disiplin korektif; yaitu tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau peraturan, tindakan tersebut dimaksud untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut; (3) disiplin progresif; yaitu tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang makin berat, dengan maksud agar pihak pelanggar memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan.

Berdasarkan uraian dan kutipan di atas bahwa, pembinaan disiplin bertujuan untuk membentuk sikap pegawai sehingga rasa kepedulian dan tanggung jawab tumbuh dan berkembang sebagai pola yang digunakan dalam melaksanakan tugas. Pembinaan disiplin dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara. Misalnya dengan mengabsen pegawai, memberi sanksi dan lain-lain.

Lebih lanjut, personil sekolah merupakan pegawai pemerintah berstatus PNS atau Honorer. PNS dituntut memiliki kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, negara, serta pemerintah yang





bersatu padu, bermental baik, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi masyarakat. Dengan demikian, pembinaan terhadap kepala sekolah sebagai PNS sangat penting untuk mendapat kepala sekolah yang berkualitas seperti kriteria-kriteria di atas dan memberikan suatu pedoman bagi kepala sekolah untuk melakukan tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab dan bersifat profesionalisme. Kepala sekolah sebagai unsur utama dalam dunia pendidikan, maka seharusnya kepala sekolah tahu akan kewajiban dan haknya. Kalau pembinaan dilakukan dengan baik pelanggaran disiplin pegawai negeri sedikit banyak dapat ditekan.

Lebih lanjut, agar bisa melaksanakan kewajiban dan haknya, maka kepala sekolah hendaknya diberikan pula sosialisasi tentang pentingnya disiplin mental itu. Perlunya disiplin mental untuk mencapai adanya perbuatan-perbuatan yang telah digariskan oleh tujuan dasar pendidikan. Sebab perkembangan akal atau fikiran itu, bila tidak dikendalikan dengan disiplin akan dapat mewujudkan perbuatan-perbuatan yang kurang menyenangkan.

Dari hasil penelitian dan pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa pengawas sekolah mampu membuat program kegiatan tahunan. Menunjukkan bahwa, perlunya program kegiatan tahunan pengawas sekolah, sehingga pengembangan sumber daya dalam bidang pendidikan di sekolah hendaknya dapat dilaksanakan secara seksama dengan melihat permasalahan dan keterbatasan yang ada. Kegiatan itu diarahkan untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah sehingga mampu menghadapi berbagai tantangan dan perkembangan yang ada.

Pentingnya pembinaan dan program sekolah menunjang kinerja profesional kepala sekolah, hal ini disebabkan oleh tuntutan zaman yang mengharuskan untuk itu, Era globalisasi, informasi dan kemajuan teknologi saat ini menuntut setiap kepala sekolah untuk selalu meningkatkan kinerja profesionalismenya, semua ini menuntut perubahan pada semua aspek kehidupan. Hal ini sesuai dengan hakikat manusia yang memiliki potensi dan mencari nilai untuk identitas diri.

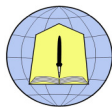
Pengembangan kinerja pengawas sekolah dalam membuat program sekolah dapat memberikan manfaat terhadap profesional kepala sekolah. Hal yang penting dan perlu mendapatkan perhatian dari pengawas sekolah khususnya, dan instansi terkait pada umumnya dalam rangka meningkatkan mutu kepala sekolah yang akan berdampak pada peningkatan mutu guru daripada akhirnya peningkatan pendidikan yang diinginkan, sebab kepala sekolah yang profesional diharapkan mampu melaksanakan tugas dengan baik, mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi, mempunyai kemandirian, mempunyai kreativitas yang tinggi, motivasi yang besar dan mempunyai inovasi yang memadai, yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan yang diinginkan.

Temuan data di lapangan bahwa terdapat beberapa permasalahan yang menjadi hambatan bagi pengawas sekolah dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah, yaitu: rendahnya sosialisasi kebijakan/peraturan sekolah, sistem koordinasi rendah, dan disiplin kerja rendah.

Secara ideal, disiplin merupakan kesadaran personil untuk mau mentaati peraturan yang berlaku di sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2005: 193), "*kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku*". Menurut pendapat penulis, bahwa, disiplin merupakan kunci keberhasilan dari sebuah kegiatan, budaya disiplin yang sudah kuat tertanam dari tiap diri individu merupakan *aset* yang tidak ternilai harganya, karena dengan disiplin tinggi, maka tak perlu ada pengawasan dari pihak lain, dan pengawasan cukup dari individu tersebut. Sedangkan Sutrisno (2010: 177) mengemukakan bahwa "*disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan*". Dengan demikian, jika peraturan yang ada dalam sekolah sering tidak diindahkan, maka pengawas dapat disebut memiliki disiplin rendah.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari kompilasi penelitian dan pembahasan, penulis mengemukakan beberapa kesimpulan penelitian, antara lain: Sistem motivasi pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah pada MAN Janarata Kabupaten Bener Meriah telah berjalan maksimal, yakni dengan melakukan beberapa kegiatan: memberikan pelayanan yang baik, perhatian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja, serta memberikan rasa aman dan nyaman dalam melaksanakan kegiatan. Pola pembinaan disiplin pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah pada MAN Janarata Kabupaten Bener Meriah dilakukan dengan berbagai cara, seperti membina kepala sekolah dan dewan guru, mengadakan supervisi, dan membuat jadwal kunjungan. Namun, pola pembinaan yang dilakukan oleh pengawas sekolah tersebut belum mencapai hasil yang efektif karena budaya disiplin belum secara total dipraktikkan menjadi nilai-nilai dalam organisasi. Program yang dibuat oleh pengawas sekolah dalam menunjang kegiatan supervisi sudah dijadwalkan secara berkala, namun aplikasi di lapangan belum dilaksanakan secara maksimal. Faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja pengawas sekolah pada MAN Janarata Kabupaten Bener Meriah, meliputi: (a) kurangnya kegiatan sosialisasi peraturan sekolah sehingga pengawas merasakan ketidakjelasan peraturan dan sanksi-sanksi yang diterapkan manajemen sekolah kepada pengawas sekolah; (b) kurangnya koordinasi kerja sehingga peran dan fungsi di sekolah kurang bersinergi dan terpadu; dan (c) rendahnya disiplin karena disebabkan ketidakjelasan peraturan dan sanksi-sanksi yang diberlakukan oleh manajemen sekolah.



## Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka berikut ini penulis menyampaikan saran-saran kepada sekolah dan pengambil kebijakan, sebagai berikut: Sistem pemberian motivasi kepada kepala sekolah haruslah seimbang sehingga tidak terjadi kecemburuan sosial di antara kepala sekolah. Dalam meningkatkan kinerjanya, hendaknya diprogramkan dan dibudayakan oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan sasaran kegiatan motivasi sehingga program tersebut menjadi efektif serta efisien. Hendaknya manajemen sekolah dapat memahami psikologis kepala sekolah sehingga mendapatkan informasi yang akurat tentang bentuk motivasi yang efektif diterapkan di sekolah. Pengawas sekolah hendaknya melakukan pembinaan dan pembudayaan disiplin organisasi dengan cara-cara yang lebih efektif, seperti mensosialisasi kebijakan disiplin, melakukan komunikasi yang harmonis untuk memecahkan berbagai masalah, membimbing kepala sekolah, tidak melakukan pengawasan yang menurunkan semangat kerja kepala sekolah dan memberi sanksi sesuai dengan tingkat pelanggaran. Hendaknya pola-pola efektif dijadikan nilai-nilai budaya keunggulan sekolah yang dianut dan diterapkan dalam rangka meningkatkan kinerja kepada seluruh warga sekolah. Program yang telah disusun oleh pengawas sekolah dan telah disepakati semua pihak hendaknya dapat diaplikasikan dengan penuh rasa tanggung jawab, jangan hanya menjadi program yang kurang memberi kontribusi terhadap dunia pendidikan. Faktor budaya organisasi sebagai faktor penghambat dalam peningkatan kinerja pengawas hendaknya diminimalisir melalui penguatan program sosialisasi kebijakan sekolah, sinkronisasi sistem koordinasi, melakukan silaturahmi secara berkala untuk meningkatkan komunikasi dengan kepala sekolah dan dewan guru/karyawan, membudayakan sikap disiplin, loyalitas, komitmen, dan rasa tanggung jawab.

## Daftar Pustaka

- Ainsworth, Murray, and Neville Smith, Anne Millership. 2007. *Managing Performance Managing People*. Jakarta : Bhuana Ilmu Populer (BIP) Bateman, Snell. 2008. *Manajemen (Jilid 2)*. Jakarta : Salemba.
- Bogdan, RCN and Biklen. 1982. *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*. Boston, Allyn and Bacon, Inc.
- Cascio. 2006. *Outlines & Highlights for Applied Psychology In Human Resource Management : USA : AIPI*.
- Chan, Sam M. dan Sam Tuti T. 2006. *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja, Filsafat, Theory dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Alih Bahasa Oleh Eli Tanya. 2005. Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia, Edisi-9.
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia 2 Edisi 10*. Jakarta: Indeks.
- Danim, Sudarwan, dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan : Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Fatimah, N. Eti. 2007. *Analisis Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah : Analisis Kontribusi Kinerja Pengurus Komite sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri Se-Kota Bandung*. Tesis tidak diterbitkan. Bandung : Program Pascasarjana UPI Bandung.
- Gammage, David T. 2008. *Three decades of implementation of school-based management in the Australian Capital Territory and Victoria in Australia*. International Journal of Education Management : Emerald Group Publishing Ltd.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, A.A.Anwar, Prabu. 2006. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama, Cetakan ke-2.
- Mastuhu, M. (2007). *Sistem Pendidikan Nasional Visioner*. Jakarta : Lentera Hati.
- Mansur. 2008. *Pengantar Sistem Informasi Manajemen Pegawai*, (Online) (<http://mansur12.wordpress.com>, diakses 30 Mei 2009)
- Murniati, AR. 2008. *Manajemen Strategik, Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*. Bandung : Citapustaka Media Printis.
- Moleong, Lexy J. 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, tentang Kepala Sekolah/Madrasah. Jakarta : BNSP, 2007.
- Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Permendiknas. *Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2007*, Jakarta: Depdikbud.
- Semiawan, Cony R. Dan Soedijarto. 1991. *Mencari Strategi Pembangunan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara, Cetakan ke-13
- Sisdiknas. *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003*, Jakarta: Depdikbud.
- Surachmad, W. 1982, *Dasar dan Teknik Research*, Bandung: Remaja Rosdakarya.