

## **DESAIN PENGEMBANGAN DAN PEMENUHAN KEBUTUHAN PENGAWAS SMA DI KABUPATEN NATUNA**

**Kodirin<sup>1</sup>, Syaiful Sagala<sup>2</sup>, Sri Milfayetty<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Guru SMA Negeri 01 Bunguran Timur, Kabupaten Natuna, Prov Kepulauan Riau

<sup>2</sup>Dosen Fakultas Ekonomi UNIMED; <sup>3</sup>Dosen Fakultas Ilmu Pendidikan UNIMED

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) memperoleh profil pengawas sekolah jenjang SMA di Kabupaten Natuna; (2) memperoleh deskripsi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah di Kabupaten Natuna; (3) memperoleh gambaran faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan fungsionalisasi pengawas sekolah; dan (4) memperoleh gambaran desain pengembangan pengawas sekolah jenjang SMA di kabupaten Natuna. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan termasuk penelitian fenomenologis bersifat khusus dan menyeluruh. Khusus karena subyek penelitian adalah birokrat dan implementator dibidang kepengawasan. Menyeluruh, kajian ini menyangkut aspek kepengawasan dan administrasi publik. Pengumpulan data menggunakan tehknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Temuan penelitian adalah : (1) profil pengawas SMA di Kabupaten Natuna, dari segi kuantitatif maupun kualitatif belum memadai; (2) Kabupaten Natuna belum memiliki pengawas rumpun mata pelajaran Bahasa, IPS, Olahraga dan Seni Budaya; (3) jarak geografis, aksesibilitas dan kecilnya biaya operasional menjadi kendala utama pengawas SMA dalam menjalankan tupoksinya; (4) pelaksanaan pengawasan terfokus di pulau Bunguran Besar sedangkan pulau kecil lainnya hanya dilakukan supervisi selama 1 tahun sekali; (6) aparat pelaksana belum memahami isi, maksud dan tujuan kebijakan fungsionalisasi pengawas SMA. Hasil analisis implementasi Kebijakan Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 belum berjalan dengan efektif dan efisien dikarenakan belum ada pemangku kebijakan peduli dan serius memberdayakan pengawas sekolah.

**Key word:** Kebijakan, Fungsionalisasi, Pengawas SMA

### **Abstract**

*This study aims to: (1) obtain a school superintendent's profile high school level in Natuna regency; (2) obtain a description of the main tasks and functions of the school superintendent in Natuna regency; (3) obtain a picture of the factors supporting and hindering the implementation of policies functionalization school superintendent; and (4) obtain a picture of the design development of the school superintendent in Natuna regency high school level. This study used a qualitative approach and including phenomenological research are specific and comprehensive. Special because study subjects were bureaucrats and implementer of the field of oversight. Thorough, this study concerning aspects of oversight and public administration. Collecting data using observation techniques, interviews and research dokumentasi. Temuan study are: (1) The supervisor profile high school in Natuna regency, in terms of quantitative and qualitative yet memadai; (2) Natuna yet have the regulatory thicket subjects Language, Social Studies, Sport and Cultural Art; (3) The*

*geographical distance, accessibility and size of operational costs to be the main obstacle in running tupoksinya high school superintendent; (4) the implementation of monitoring focused on the island of Great Bunguran while other small islands just do supervision for 1 year; (6) the implementing agency not understand the content, purpose and functioning of the regulatory policy objectives SMA. The results of the analysis of policy implementation Permenegpan RB No. 21 of 2010 has not been operating effectively and efficiently because there is no serious policy makers care and empowering the school superintendent.*

**Keyword:** Policy, functionalizing, school superintendent

## PENDAHULUAN

Pengawas pendidikan mempunyai kedudukan yang strategis dan penting dalam membina dan mengembangkan kemampuan profesional guru dan kepala sekolah dengan tujuan agar sekolah yang dibinanya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Pengawas sekolah yang merupakan jabatan fungsional berlaku dalam lingkungan pendidikan formal. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010, pasal 1 ayat 2 menyebutkan pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil (guru) yang diberi tugas dan tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.

Berdasarkan Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 kegiatan yang harus dilakukan oleh pengawas baik itu pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial antara lain:

1. menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester
7. n ijazah.
8. menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan melaporkannya kepada dinas pendidikan, komite sekolah dan *stakeholder* lainnya.
9. melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai

dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya.

2. melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.
3. mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa.
4. melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah.
5. memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/bimbingan siswa.
6. melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan ujian sampai kepada pelepasan lulusan/pemberia bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya.
10. memberikan bahan penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah.
11. memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak

sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Sejalan dengan tugas-tugas sebagaimana dikemukakan diatas ditetapkan sejumlah kewajiban utama pengawas menurut Sudjana (2012a: 19) adalah; (1) melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial serta melakukan pembimbingan/pelatihan kemampuan profesional guru dan (2) meningkatkan kemampuan profesionalismenya melalui peningkatan kualifikasi akademik dan kompetensi yang harus dikuasainya secara berkelanjutan. Rincian dua kewajiban utama pengawas tersebut menurut Sudjana, (2012b: 29) adalah sebagai berikut:

1. menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan serta membimbing dan melatih kemampuan profesional guru.
2. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni.
3. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, nilai agama, dan etika.
4. memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Mencermati empat butir kewajiban di atas terlihat ada dua kewajiban utama pengawas sekolah yakni (1) melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial serta melaksanakan pembimbingan/pelatihan kemampuan profesionalisme guru dan (2) meningkatkan kemampuan profesionalismenya melalui peningkatan kualifikasi akademik dan kompetensi yang harus dikuasainya

secara berkelanjutan. Kedua kewajiban tersebut saling terkait satu sama lain.

Hadiyat Soetopo dan Wasty Soemanto (1984: 62) mengindikasikan ada tiga hambatan dalam pelaksanaan pengawasan, diantaranya *pertama*, faktor organisasi karena kurangnya pengenalan dan kesadaran tentang tanggungjawab pengawas serta kegagalan dalam menetapkan wewenang dan tanggungjawab pengawas. *Kedua*, dipihak pengawas, yang kurang dipersiapkan menjadi pengawas, pengalaman belajar yang diperoleh di saat "*pre-service education*" belum menjadi bekal yang cukup untuk melaksanakan tugas pengawasan. Kurangnya pengetahuan dan keterampilan pengawas daripada kepala sekolah dan pemimpin-pemimpin pendidikan lainnya, akan menghambat pelaksanaan pengawasan pendidikan. Serta, *ketiga* dari sikap-sikap guru terhadap pengawas merupakan faktor penting dalam pelaksanaan pengawasan. Kesan guru terhadap pengawas yang kurang demokratis pernah terjadi di masa lalu. Karena prosedur pengawasan yang kurang memenuhi harapannya.

Pada studi pendahuluan oleh peneliti melalui wawancara dengan guru dan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Bunguran Timur pada hari Kamis tanggal 10 Oktober 2013 pukul 11.00 WIB ditemukan gambaran masalah pengawas sekolah pendidikan menengah (Dikmen) di Kabupaten Natuna antara lain adalah:

Pertama, beberapa kenyataan menunjukkan masih ada pengawas sekolah di bidang mata pelajaran (pelaksana supervisi mata pelajaran) yang memahami supervisi masih identik dengan kegiatan inspeksi kepada guru dan kepala sekolah. Hal ini karena dalam praktek supervisinya mereka cenderung mengawasi apa yang

dikerjakan oleh guru dengan mencari kekurangan dan kesalahan, dari kekurangan dan kesalahan itulah yang diangkat sebagai temuan untuk menjadi bahan laporan.

Kedua, para pengawas sekolah kurang memahami hakikat dan substansi pembelajaran di SMA. Mereka tidak faham tentang bagaimana melaksanakan pembelajaran yang seharusnya. Sehingga para pengawas tidak memberi arahan, contoh, bimbingan dan agar pelaksanaan proses pendidikan yang dilaksanakan disekolah lebih baik dari sebelumnya.

Ketiga, pelaksanaan supervisi tidak lebih hanya sekedar menjalankan fungsi administrasi, mengecek apa saja ketentuan yang telah dilaksanakan dan yang belum dilaksanakan, oleh karena itu bobot kegiatannya masih bersifat administratif. Hasil kunjungan itulah yang kemudian disampaikan sebagai laporan berkala misalnya laporan bulanan, semester dan tahunan yang ditujukan pada atasannya.

Keempat, berdasarkan data yang diperoleh dari Kepala Bidang Pendidikan Menengah (Kabid Dikmen) Kabupaten Natuna tahun 2013 ditemukan bahwa; (1) belum terpenuhinya jumlah rasio ideal pengawas sekolah satuan pendidikan dan rumpun mata pelajaran di Kabupaten Natuna, hal itu dibuktikan dari jumlah 4 orang pengawas sekolah; 2 orang berlatar belakang pendidikan Matematika, 1 orang berlatar pendidikan Bimbingan Konseling (BK) dan 1 orang berlatar belakang pendidikan Kimia, sehingga untuk kebutuhan pengawas di Kabupaten Natuna yang baru terpenuhi adalah mata pelajaran rumpun IPA, Matematika, BK dan terjadi kekurangan pengawas sekolah untuk rumpun mata pelajaran IPS, Olah Raga, Seni Budaya, dan Bahasa; (2) empat

orang pengawas sekolah di kabupaten Natuna semua hanya 1 memiliki kualifikasi pendidikan S2 hal ini bisa dipahami karena faktor geografis yang merupakan wilayah terpencil dan perbatasan menjadi kendala bagi pengawas sekolah untuk meningkatkan kualifikasi akademiknya apalagi kalau hal itu harus ditempuh melalui izin belajar bukan tugas belajar; (3) usia pengawas sekolah pendidikan menengah di Kabupaten Natuna rata-rata sudah di atas 50 tahun dan merupakan guru senior yang ditugaskan menjadi pengawas sekolah; (4) proses pengangkatan pengawas sekolah belum melalui uji kompetensi / *fit and proper test* tetapi hanya melalui penunjukan secara langsung kepada guru senior yang dipandang memenuhi kriteria kepangkatan dan pengalaman mengajar lebih.

Kelima, kompetensi pengawas sekolah pendidikan menengah di Kabupaten Natuna masih rendah dibuktikan dari hasil uji kompetensi (UK) tahun 2012 rata-ratanya adalah 32,28 berada dibawah rata-rata nasional yaitu 42,25 dan dibawah nilai rata-rata uji kompetensi guru SMA yaitu 51,35. Uji kompetensi (UK) pengawas merupakan alat ukur penguasaan ilmu pengetahuan pengawas sebagai dasar untuk melaksanakan tugasnya. Jika tingkat penguasaan pengetahuan yang mendasari pekerjaan rendah, maka kinerjanya dapat di pastikan rendah. Berdasarkan pembacaan di atas, muara dari berbagai persoalan yang muncul adalah (1) mengapa pengawas sekolah masih memahami supervisi identik dengan kegiatan penilaian atau inspeksi?; (2) mengapa pelaksanaan supervisi di Kabupaten Natuna masih sekedar menjalankan fungsi administrasi bukan pembinaan terhadap guru dan kepala sekolah?; (3) mengapa

kompetensi pengawas sekolah di Kabupaten Natuna masih rendah?; (4) bagaimanakah proses penetapan pengawas sekolah di Kabupaten Natuna?; (5) apakah penetapan kebutuhan pengawas berdasarkan jumlah sekolah?; (6) apakah penetapan kebutuhan pengawas sekolah berdasarkan banyaknya guru rumpun mata pelajaran?; (7) bagaimanakah program penyiapan ketenagaan pengawas sekolah di Kabupaten Natuna?; (8) bagaimanakah program peningkatan kompetensi pengawas sekolah di Kabupaten Natuna?; (9) bagaimana program pengembangan kuantitas dan kualitas pengawas sekolah di Kabupaten Natuna?.

Disinilah kajian implementasi kebijakan fungsionalisasi pengawas dituntut untuk selalu dilakukan dari tahun ke tahun. Dengan mengkaji implementasi kebijakan pengawas pada kurun waktu tertentu akan mengetahui kelemahan, keberhasilan, dan kegagalan seorang pengawas secara keseluruhan pada periode tertentu. Dengan demikian persoalan tidak berhasilnya harapan dari tercapainya tujuan pengawasan di SMA ini akan menjadi *feedback* atau solusi ke depan dalam upaya menentukan desain pengembangan supaya tercapai kinerja pengawas ideal sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kabupaten Natuna merupakan bagian dari Provinsi Kepulauan Riau secara geografis Kabupaten Natuna di kelilingi oleh Laut Cina Selatan dan berbatasan laut dengan Negara Malaysia, Thailand, China dan Vietnam. Dengan kondisi geografisnya berupa kepulauan dimana jarak antara pulau satu dengan pulau yang lain membutuhkan waktu minimal 3 jam dengan sarana transportasi dan telekomunikasi yang terbatas tentu menjadi tantangan tersendiri bagi para

pengawas sekolah di Kabupaten Natuna untuk melaksanakan tugas supervisinya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah.

Dengan tantangan geografis, komunikasi, rentang kendali birokrasi dan sumberdaya tersebut tentunya diperlukan desain pengembangan pengawas SMA di masa mendatang yang sesuai dengan profil Kabupaten Natuna. Sehingga pengawas sekolah SMA di Kabupaten Natuna akan mampu menghadapi tantangan-tantangan tersebut dan para pengawas sekolah dapat melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya secara optimal.

## METODE PENELITIAN

Penelitian, “ Implementasi kebijakan fungsionalisasi pengawas SMA di Kabupaten Natuna” merupakan studi yang bersifat khusus (spesifik) dan menyeluruh (*holistic*). Bersifat khusus karena subyek penelitian adalah birokrat (pelaku kebijakan) dan implementator di bidang kepengawasan. *Holistic* atau menyeluruh karena dalam kajian ini bukan hanya menyangkut aspek kepengawasan, tapi juga administrasi publik. Mengingat kekhasan dan Subyek, objek penelitian serta sifat penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan termasuk penelitian fenomenologis.

Lokasi penelitian bertempat di Kabupaten Natuna yang merupakan bagian dari provinsi Kepulauan Riau secara geografis Kabupaten Natuna dikelilingi oleh Laut Cina Selatan dan berbatasan laut dengan Negara Malaysia, Thailand, China dan Vietnam. Alasan yang mendasari peneliti memilih kabupaten Natuna karena Kabupaten Natuna merupakan wilayah daerah perbatasan dan terluar

dari Negara Indonesia yang berupa gugusan kepulauan.

Waktu penelitian terhitung mulai bulan Oktober 2014 sampai dengan bulan Mei 2015. Perencanaan ini tidak berlaku mutlak, masih bisa berubah sesuai dengan kondisi di lapangan sampai diperoleh keseragaman informasi dari para informan serta informasi yang disampaikan sudah mencapai titik jenuh.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive* dimana informan yang dipilih untuk diwawancarai adalah orang-orang yang peneliti anggap memiliki informasi yang cukup berkaitan dengan fungsionalisasi pengawas. Informan sebagai sumber data, maka untuk menentukan informan dalam penelitian ini di pertimbangkan berdasarkan latar belakang pelaku, peristiwa dan proses sesuai dengan kerangka dan perumusan masalah (Miles dan Huberman, 1984, Moleong, 2000) yang dikutip Suparno (2014: 98).

Karena penentuan informan dilakukan secara *purposive*, maka informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah pejabat atau aparat yang memiliki kewenangan dan kompetensi pada kebijakan di Kabupaten Natuna terutama yang berkaitan dengan kebijakan standar kinerja pengawas sekolah, antara lain Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Badan Kepegawaian Daerah, Kepala Bidang Pendidikan Menengah dinas pendidikan Kabupaten Natuna, Koordinator Pengawas dan pengawas sekolah.

## PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Fungsionalisasi Pengawas SMA di Kabupaten Natuna.

1. Profil Pengawas SMA Berdasarkan Kualifikasi, Pengalaman Kerja, Jabatan Fungsional, Kompetensi.
2. Penyebaran Dan Rasio Kebutuhan Pengawas SMA Ideal di Kabupaten Natuna.

Tabel 1. Profil Pengawas Sekolah Menengah Atas (SMA) Kabupaten Natuna Tahun 2015 di Kabuapten Natuna

Pengawas	Jumlah Sekolah Binaan	Pangkat /Gol	Pendi dikan	Usia	Rumpun Mata Pelajaran	Sertifikat Pengawas
A	12	IV/a	S2	51	Matematika	Tidak Ada
B	12	IV/a	S1	51	Matematika	Tidak Ada
C	24	IV/a	S1	55	BK	Tidak Ada

Sumber Dinas Pendidikan Kabupaten Natuna Tahun 2014

Pengawas SMA di Kabupaten Natuna yang aktif berjumlah 3 orang dengan rincian 2 pengawas bidang studi Matematika dan 1 pengawas bidang studi bimbingan dan konseling (BK), tingkat pendidikan 2 orang S1, dan 1 orang berpendidikan S2, rata-rata 3 pengawas umurnya di atas 50 tahun, beban pengawas SMA ini yang rangkap di sekolah dan madrasah melebihi dari 5 satuan pendidikan sekolah/ madrasah.

Setidaknya terdapat empat hal kondisi yang menunjukkan terjadinya kesenjangan pada pengawas SMA di Kabupaten Natuna yang berdampak pada terjadinya kesenjangan dalam implementasi kebijakan Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 tentang fungsionalisasi pengawas SMA di kabupaten Natuna, yaitu:

a. Tidak terpenuhinya rasio ideal kebutuhan pengawas SMA di kabupaten Natuna. Rasio rata-rata pengawas SMA di Kabupaten Natuna saat ini adalah 1:12. Secara regulasi rasio tersebut tidak sesuai dengan apa yang dipersyaratkan dalam Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 pasal 6 ayat 2 dimana pada daerah yang tidak terisolir/ mudah rasionya yaitu 1:7 sementara untuk wilayah khusus 3 T (terpencil, terluar dan tertinggal) rasio idealnya yaitu 1:5 secara lintas satuan dan jenjang pendidikan. Secara kuantitas Kabupaten Natuna saat ini masih kekurangan 6 pengawas rumpun mata pelajaran (hasil perhitungan kebutuhan pengawas lampiran 2). Akibat dengan rasio yang tidak ideal dan masih adanya kekurangan pengawas rumpun mata pelajaran tersebut tentu akan mempengaruhi kinerja pengawas dalam melakukan fungsi pengawasan di sekolah jenjang SMA yang berjumlah 14

sekolah yang tersebar di berbagai pulau dengan jarak yang berjauhan serta akses transportasi dan telekomunikasi yang susah.

Dengan berbagai fakta mengenai kondisi rasio pengawas sekolah yang tidak ideal tersebut, tentunya para pelaksana dan pembuat kebijakan dalam pengembangan pengawas SMA akan banyak menghadapi tantangan berat untuk bisa menjadikannya sebagai pengawas sekolah yang profesional. Sementara itu, ada peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi hambatan mengenai tidak idealnya rasio pengawas sekolah tersebut, yaitu merekrut pengawas baru dengan standar kualifikasi seperti yang di amanahkan dalam permendiknas No 12 Tahun 2007 sangat mendesak untuk dilakukan, guna menurunkan angka rasio yang masih 1:12 menjadi sekurang-kurangnya 1:5 sesuai dengan karakter wilayah kabupaten Natuna yang merupakan daerah khusus.

b. Jumlah pengawas sekolah di kabupaten Natuna hanya 3 orang yaitu 1 pengawas BK dan 2 pengawas Matematika dan TIK serta belum ada pengawas rumpun mata pelajaran Bahasa, IPS, Olahraga dan Seni Budaya. Mengacu pada rambu-rambu proporsi ideal kebutuhan pengawas rumpun mata pelajaran yang telah ditetapkan, besaran persentase ideal yang harus dipenuhi adalah untuk pengawas rumpun mata pelajaran MIPA, TIK dan IPS adalah 25%, Bahasa 20%, Olahraga 10%, Seni Budaya 10% dan BK 10% dari total kebutuhan pengawas. Apalabila porsi tersebut tidak terpenuhi maka akan berpengaruh terhadap kinerja

pengawas untuk melaksanakan pengawasan akademik terhadap guru-guru disekolah. Pengawas sekolah yang hanya ada pada rumpun mata pelajaran tertentu menyebabkan dalam pelaksanaan pengawasan menjadi kurang intensif dan hanya terfokus pada rumpun mata pelajaran tertentu. Hal itu terjadi karena secara kurikuler materi, pendekatan pembelajaran dan tujuan masing-masing mata pelajaran berbeda. Pengawas dengan latar belakang keilmuan yang sama dengan guru yang di bina akan memudahkan komunikasi dan pembinaan.

Secara garis besar fungsi pengawasan akademik tersebut bisa saja diambil alih oleh kepala sekolah namun dalam praktiknya kepala sekolah juga akan mengalami hambatan yang sama mengingat adanya perbedaan *basic* keilmuan antara guru dan kepala sekolah, maka dalam hal ini pemenuhan dan pengangkatan pengawas sekolah rumpun mata pelajaran Bahasa, IPS, Olahraga dan Seni Budaya sangat diperlukan.

Dengan fakta belum adanya pengawas rumpun mata pelajaran Bahasa, IPS, TIK, Olahraga dan Seni Budaya, maka untuk mengetahui berapa kebutuhan minimal pengawas rumpun mata pelajaran tersebut yang harus dipenuhi, dinas pendidikan Kabupaten Natuna dan Badan Kepegawaian Daerah dapat melakukan tahapan-tahapan pemenuhan sebagai berikut: (1) melakukan analisis jumlah guru/kepala sekolah aktif pada mapel/rumpun mapel yang dimiliki oleh kabupaten Natuna; (2) melakukan perhitungan banyaknya pengawas sekolah sesuai

mapel/rumpun mapel yang telah ada di Kabupaten Natuna; (3) memprediksii perkiraan tambahan guru mapel/rumpun mapel untuk periode tertentu; (4) mendata pengawas mapel/rumpun mapel yang akan pension/berhalangan tetap; (5) berdasarkan data guru dan pengawas mapel/rumpun mapel dinas pendidikan dapat menghitung berapa kebutuhan pengawas sekolah berdasarkan mapel dan rumpun mapel di Kabupaten Natuna dan strategi memenuhinya.

### Menghitung Kebutuhan Pengawas Rumpun Mata Pelajaran

$$JP_{nx} = (JM_x + JM_{xn}) \times R + JPP_{nx} + JPH_{nx} - Jpa$$

#### Keterangan:

$JP_{nx}$  = Jumlah pengawas mapel atau rumpun mapel yang dibutuhkan pada tahun n.

$JM_x$  = Jumlah guru mapel atau rumpun mapel x yang ada sekarang

$JM_{xn}$  = Jumlah guru mapel atau rumpun mapel x pada tahun n

$JPP_{nx}$  = Jumlah pengawas mapel atau rumpun mapel x yang akan pension pada tahun n

$JPH_n$  = Jumlah pengawas mapel x atau rumpun mapel x yang berhalangan tetap pada tahun n

$Jpa$  = Jumlah pengawas mapel atau rumpun mapel yang ada sekarang

$R$  = Rasio guru bidang studi atau rumpun (1:40)

Dengan rumus diatas selanjutnya di analisis kebutuhan pengawas rumpun mata pelajaran SMA di Kabupaten Natuna adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan Pengawas Rumpun MIPA dan TIK

$$\begin{aligned} JP_{nx} &= (JM_x + JM_{xn}) \times R + JPP_{nx} + JPH_{nx} - Jpa \\ &= (89+3) \times 1/40 + 0 + 0 - 0 \\ &= 2.22 \text{ dibulatkan jadi } 2 \end{aligned}$$

b. Kebutuhan Pengawas Rumpun IPS

- $$JPNx = (JMx+JMxn)x R + JPPnx+JPHnx - Jpa = (17+3)x 1/40 + 0 + 0 - 0 = 0,5 \text{ dibulatkan jadi } 1$$
- c. Kebutuhan Pengawas Rumpun Bahasa
- $$JPNx = (JMx+JMxn)x R + JPPnx+JPHnx - Jpa = (64+3)x 1/40 + 0 + 0 - 0 = 1,675 \text{ dibulatkan jadi } 2$$
- d. Kebutuhan Pengawas BK
- $$JPNx = (JMx+JMxn)x R + JPPnx+JPHnx - Jpa = (14+3)x 1/40 + 0 + 0 - 0 = 0,425 \text{ dibulatkan jadi } 1$$
- e. Kebutuhan Pengawas Olah Raga
- $$JPNx = (JMx+JMxn)x R + JPPnx+JPHnx - Jpa$$
- f. Kebutuhan Pengawas Rumpun Seni Budaya
- $$JPNx = (JMx+JMxn)x R + JPPnx+JPHnx - Jpa = (14+3)x 1/40 + 0 + 0 - 0 = 0,425 \text{ dibulatkan jadi } 1$$

Selanjutnya kebutuhan pengawas sekolah rumpun mata pelajaran sekolah menengah atas (SMA) di Kabupaten Natuna Tahun 2015 ditampilkan pada tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2 Jumlah Kebutuhan Pengawas Sekolah Rumpun Mata Pelajaran Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Natuna Tahun 2015**

Rumpun Mata Pelajaran	Jumlah	Jumlah pengawas Rumpun Mata Pelajaran	Jumlah Kebutuhan
MIPA dan TIK			-
1. Matematika	29	2	-
2. Fisika	12	-	-
3. Kimia	19	-	-
4. Biologi	19	-	-
5. TIK	7	-	2
Total			-
IPS			-
1. Sejarah	11	-	-
2. Ekonomi	59	-	-
3. Geografi	6	-	2
4. Sosiologi	10	-	-
Total			-
Bahasa			-
1. Bahasa Inggris	35	-	2
2. Bahasa Indonesia	25	-	1
3. Bahasa Arab	4	-	1
Total			1
BK	1	1	-
Olah Raga	0	1	-
Seni Budaya	0	1	-

Berdasarkan data guru dan pengawas mata pelajaran atau rumpun mata pelajaran dan perkiraan jumlah sekolah yang akan dibangun serta pengawas yang akan pensiun dan berhalangan tetap kemudian dilakukan perhitungan kebutuhan pengawas sekolah masing-masing rumpun mata pelajaran yang harus dipenuhi oleh kabupaten Natuna tahun 2016 seperti yang terlampir pada perhitungan di lampiran 3 maka diperoleh angka kebutuhan pengawas rumpun MIPA dan TIK sebanyak 2 pengawas, IPS butuh 2 pengawas, Bahasa sebanyak 2 pengawas, BK sebanyak 1 pengawas, Olah Raga 1 pengawas dan Seni Budaya 1 pengawas. Sementara yang sudah terpenuhi adalah 2 rumpun MIPA, TIK dan 1 BK jadi masih ada kekurangan 6 pengawas yang harus dipenuhi.

- c. Faktor geografis yang merupakan daerah 3T (tertinggal, terluar, dan terpencil). Kabupaten Natuna wilayahnya berupa kepulauan yang berbatasan langsung dengan Negara Vietnam, Malaysia dan Laut China Selatan. Fakta geografis tersebut praktis menyebabkan pelaksanaan pengawasan di kabupaten Natuna mengalami kendala dalam hal akses transportasi dimana konektivitas antara satu pulau dengan pulau yang lain hanya bisa dijangkau dengan perahu motor (pompong bahasa lokalnya) dengan waktu tempuh minimal 6 jam dan maksimal 28 jam untuk pulau terjauh, kapal perintis yang beroperasi 1 bulan sekali dan kapal PELNI 2 minggu sekali dengan jangkauan terbatas di pulau Bunguran dan beberapa pulau di sekitarnya.

Tabel 2. Kondisi Akses Transportasi Kabupaten Natuna Tahun 2013

N0	Rute	Jarak	Alat Transportasi
1	Kota Ranai (Bunguran Timur)-	0-3 Km	Angkutan Darat (Mobil, Angkot dan Sepeda Motor)
2	Bunguran Timur Laut	7 Km dengan waktu tempuh 20 Menit	Angkutan Darat (Mobil, Angkot dan Sepeda Motor)
3	Bunguran Tengah	20 Km dengan waktu Tempuh 40 Menit	Angkutan Darat (Mobil, Angkot dan Sepeda Motor)
4	Bunguran Selatan	76 Km dengan waktu tempuh 1,5 Jam	Angkutan Darat (Mobil, Angkot dan Sepeda Motor)
5	Bunguran Barat (Sedanau)	74 Km dengan waktu tempuh 1, 5 Jam	Angkutan Darat (Mobil, Angkot dan Sepeda Motor) disambung dengan naik Ferry dari pelabuhan Binjai – Sedanau
6	Bunguran Utara	80 Km dengan waktu tempuh 2 Jam	Angkutan Darat (Mobil, Angkot dan Sepeda Motor)
7	Pulau Tiga	85 Km dengan waktu tempuh 2 Jam	Angkutan Darat (Mobil, Angkot dan Sepeda Motor) di sambung dengan menggunakan Pompong (perahu kecil) dari pelabuhan Selat Lampa ke Pulau Tiga
8	Pulau Laut	225 Km dengan waktu tempuh minimal 11 Jam	Pompong (perahu kayu bermotor) dengan jadwal yang tidak pasti,

N0	Rute	Jarak	Alat Transportasi
		dengan Pompong (perahu kayu bermotor)	Kapal Perintis satu kali dalam 2 minggu dan Kapal Nelayan tergantung cuaca.
9	Pulau Midai	156 Km dengan waktu tempuh minimal 6 Jam dengan pompong (perahu kayu bermotor)	Pompong (perahu kayu bermotor) dengan jadwal tidak pasti, Kapal perintis 1 kali 2 minggu dan Jadwal Kapal PELNI 1 Kali dalam 2 minggu. Kapal nelayan tergantung cuaca
10	Pulau Subi	223 Km dengan waktu tempuh minimal 10 Jam dengan Pompong (perahu kayu bermotor)	Pompong (perahu kayu bermotor) dengan jadwal tidak pasti, Kapal perintis 1 dalam 2 minggu tergantung cuaca.
11	Serasan Induk	356 Km dengan waktu tempuh minimal 1 hari dengan Pompong (perahu kayu bermotor)	Pompong (perahu kayu bermotor) dengan jadwal tidak pasti, Kapal perintis 2 kali seminggu dan Jadwal Kapal PELNI I kali dalam 2 minggu.
12	Serasan Timur	356 Km dengan waktu tempuh minimal 1 Hari dengan Pompong (perahu kayu bermotor)	Pompong (perahu kayu bermotor) dengan jadwal tidak pasti, Kapal perintis 2 kali seminggu dan Jadwal Kapal PELNI I kali dalam 2 minggu tergantung cuaca.

Sumber Badan Perencanaan Daerah Kabupaten Natuna Tahun 2014

Fakta tersebut telah menyebabkan kesulitan bagi pengawas SMA untuk bisa menjalankan tugas pokok dan fungsi pengawasan secara optimal. Faktor jarak rentang kendali birokrasi dan kendala geografis yang berupa kepulauan, juga telah menyebabkan pengawas di Kabupaten Natuna dalam melaksanakan pengawasan hanya terfokus di Pulau Bunguran Besar atau sekitar Kota Ranai sementara pulau-pulau kecil yang lain seperti Midai, Subi, Serasan Induk, Serasan Timur dan Pulau Laut hanya dilakukan supervisi selama satu kali dalam satu tahun.

Berdasarkan fakta bahwa Kabupaten Natuna merupakan wilayah 3T (tertinggal, terluar, dan terpencil) dalam hal pengangkatan dan penetapan pengawas sekolah serta untuk mengefektifkan

pelaksanaan supervisi tanpa harus terkendala dengan faktor geografis, kabupaten Natuna dapat menerapkan aturan Permenegpan RB No 21 tahun 2010 pasal 6 ayat 3 dimana daerah khusus, beban pengawas paling sedikit 5 (lima) secara lintas satuan dan jenjang pendidikan. Dimana aplikasi teknisnya adalah pengawas sekolah Kabupaten Natuna untuk khusus wilayah pulau Midai, Subi, Serasan Induk, Serasan Timur dan pulau Laut diangkat dan ditempatkan pada masing-masing pulau dengan sekolah binaan terfokus dalam satu pulau tersebut secara lintas satuan pendidikan sehingga akan mengefektifkan supervisi tanpa ada terkendala faktor geografis.

Selain itu langkah yang perlu diambil oleh pemerintah Kabupaten Natuna untuk memacu kinerja pengawas untuk melakukan supervisi

adalah dengan menyediakan fasilitas berupa insentif atau tunjangan khusus bagi pengawas yang melakukan pengawasan di wilayah *hinterland* melalui APBD kabupaten karena biaya operasional pengawas sebesar 1,5 juta sekarang jauh dari cukup untuk membiayai kegiatan pengawasan mengingat luasnya jangkauan wilayah yang harus di supervisi.

### 3. Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas SMA di Kabupaten Natuna.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawas SMA selama ini dapat dikategorikan dalam temuan yang belum memuaskan. Tercermin dari indikator sebagai berikut: (1) penyusunan program pengawasan para pengawas masih berpandangan bahwa Prota, Promes, dan RKA masing-masing pengawas pada dasarnya adalah sama, sehingga mereka menyamakan persepsi penyusunan program tersebut. (2) proses pelaksanaan program kepengawasan berlangsung tidak maksimal disebabkan dalam pembuatan program pengawasan Prota, Promes, dan RKA SMA ada pengawas yang baru membuatnya di tengah proses pelaksanaan program pengawasan, dan ada pengawas yang belum sama sekali membuat program kepengawasan; (3) motivasi penyelesaian tugas program pengawasan lebih disebabkan sebagai prasyarat mendapatkan tunjangan sertifikasi. Sehingga targetnya hanya untuk penambahan gaji, pengawas bukan kewajiban untuk menyelesaikan tugas pokok perencanaan.

Sementara itu pada pelaporan kegiatan pengawasan masalahnya pada belum ada presentasi hasil kepengawasan/pertanggungjawaban dari masing-masing pengawas terhadap hasil kepengawasannya, yang berupa rapat

dinas tetap. Sifat laporan lebih ke titik administratif belaka, belum menyentuh aspek penilaian yang bersifat mengoreksi kinerja pengawas selama masa tertentu. Dalam laporan bulanan ini tidak ada skema penulisan laporan yang sesuai dengan aturan analisis penilaian untuk perencanaan bulan-bulan ke depan. Namun hanya sebatas laporan kunjungan ke sekolah/madrasah wilayah binaan pengawas bidang studi SMA masing-masing.

Pada kegiatan pelaporan semester bukan laporan analisis yang dipakai dalam semester yang telah berjalan, untuk kemudian sebagai strategi perencanaan semester ke depan. Begitu juga, bukan laporan pengawas yang menyampaikan informasi komprehensif tentang keterlaksanaan, hasil yang dicapai, serta kendala yang dihadapi pengawas yang bersangkutan dalam menjalankan tupoksi pada semua guru SMA binaannya. Akibatnya kegiatan pelaporannya hanya bersifat administratif bukan analisis permasalahan supervisi dan strategi perencanaan untuk kegiatan supervisi selanjutnya.

### 4. Faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 tentang fungsionalisasi pengawas SMA di Kabupaten Natuna mengacu pada Teori Edward III, juga dihadapkan dengan berbagai faktor pendukung dan penghambat, baik dari lingkungan internal maupun eksternal:

Faktor dominan yang menjadi pendukung adalah;

#### a. Komunikasi dan Sosialisasi

Ditengah keterbatasan akses informasi dan geografis aparatur pelaksana kebijakan mampu menjalankan fungsi sosialisasi dan komunikasi kebijakan walaupun belum optimal.

- b. Sumber daya  
Adanya bantuan insentif dan bantuan operasional pengawas sekolah sebagai bentuk dukungan dan tidak lanjut dari kebijakan Permenegpan RB No 21 Tahun 2010.
- c. Disposisi (Karakteristik badan pelaksana dan sikap aparat pelaksana)  
Hadirnya kebijakan Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 tentang fungsionalisasi pengawas telah menuai dukungan positif dari pengawas sekolah di Kabupaten Natuna.
- d. Struktur organisasi/birokrasi  
Fungsionalisasi pengawas sekolah di Kabupaten Natuna telah memperoleh dukungan penuh dari pemerintah pusat baik secara financial maupun fasilitas.

Faktor dominan yang menjadi penghambat adalah;

- a. Komunikasi dan Sosialisasi
- 1) Tidak efektifnya sosialisasi kebijakan baik kepada aktor-aktor pelaksana maupun kepada pengawas selaku kelompok sasaran, sehingga tidak optimal dalam membentuk sikap untuk berperilaku mendukung dan meningkatkan minat partisipasi bagi sebagian pengawas sekolah pada setiap kluster kewilayahan.
  - 2) Belum optimalnya koordinasi komunikasi antar lembaga dan dinas teknis terkait pengelola kebijakan. Dimana BKD sebagai actor pemetaan kebutuhan pengawas dan dinas pendidikan sebagai penyedia SDM. Hal tersebut telah mengakibatkan kabupaten Natuna mengalami defisit pengawas SMA.
  - 3) Kondisi wilayah di Kabupaten Natuna yang terdiri dari kepulauan, lautan, dan perbatasan yang terpencil menyebabkan akses

informasi dan komunikasi cenderung lambat.

- 4) Belum tersedianya sistem informasi yang memadai dalam manajemen proses implementasi kebijakan Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 tentang fungsionalisasi pengawas SMA.
- b. Sumber daya
- 1) Kondisi faktual berdasarkan profil pengawas sekolah rumpun mata pelajaran baik kuantitas maupun kualitas belum memadai.
  - 2) Belum ada tim ahli yang memiliki kualifikasi yang tepat dalam menangani secara khusus dalam pengembangan dan pemberdayaan pengawas sekolah
  - 3) Kelemahan dalam penyediaan dan pembagian potensi sumber daya, baik finansial, ketenagaan, prasarana dan teknologi dalam implementasi kebijakan, telah berdampak terhadap lemahnya atau rendahnya kinerja dinas dan lembaga teknis terkait dalam mencapai sasaran kebijakan pengawasan di Kabupaten Natuna.
- c. Disposisi (Karakteristik Badan Pelaksana dan Sikap Aparat Pelaksana)
- 1) Kebijakan pendidikan di Kabupaten Natuna belum secara menyeluruh mendukung kebijakan Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 tentang fungsionalisasi pengawas, yakni belum adanya usaha memenuhi jumlah ideal pengawas dan rekrutment pengawas secara professional.
  - 2) Masih banyak aparat pelaksana yang belum memahami isi, maksud dan tujuan kebijakan Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 dan apa saja yang harus dilaksanakan
- d. Struktur organisasi/birokrasi

- 1) Fungsi pengawasan dan kontrol internal dari atasan langsung aparat pelaksana pada dinas dan lembaga teknis terkait belum optimal, sehingga banyak peluang yang dapat dikembangkan dalam upaya modifikasi di lapangan yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan sesaat atau pelaksanaan tugas yang tidak dilakukan sebagaimana mestinya seperti yang telah digariskan oleh kebijakan.
  - 2) Aktor atau pelaksana kebijakan telah memahami mengenai, maksud, tujuan dan sasaran kebijakan fungsionalisasi pengawas SMA tersebut, namun pemahaman tersebut belum ditindak lanjuti dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagaimana yang diharapkan, misalnya koordinasi yang diharapkan terbangun hingga ke tingkat kecamatan.
  - 3) Belum adanya petunjuk teknis dan desain implementasi kebijakan yang sesuai kebutuhan dan yang sebaiknya dilakukan di kabupaten Natuna yang menunjang implementasi kebijakan fungsionalisasi pengawas.
- d. Desain implementasi kebijakan Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 sebagai upaya pengembangan dan pemberdayaan pengawas SMA di Kabupaten Natuna.

Desain implementasi Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 tentang fungsionalisasi pengawas SMA di Kabupaten Natuna dirangkai dengan memperhatikan berbagai variabel. Variabel yang paling krusial adalah aktivitas dan komunikasi antar organisasi yang harus mengintegrasikan perpaduan sinergis diantara 5 (lima) aktivitas kebijakan, yaitu (a) mendorong pelaksanaan standar kualifikasi dalam pengangkatan pengawas sesuai

permendiknas; (b) Penyusunan operasional teknis fungsionalisasi pengawas SMA berdasar pada kondisi wilayah; (c) optimalisasi dan pembentukan tim koordinasi pengangkatan pengawas sebagai pelaksana tugas yang bekerja secara efektif dan efisien; (d) mendorong peningkatan biaya operasional dan kesejahteraan pengawas daerah khusus; (e) penguatan sistem teknologi informasi dan pemetaan kebutuhan pengawas, pengembangan karir dan pemberdayaan.

Kemudian untuk melihat hasil kinerja pengembangan dan pemberdayaan pengawas SMA dari aktivitas implementasi yang ada maka hal-hal atau variabel lain harus diperhatikan adalah ukuran dan tujuan pengawasan, karakteristik badan pelaksana, sikap aparat pelaksana, sumber daya, kondisi wilayah, baik dari sosial, ekonomi, politik maupun cultural kewilayahan. Keseluruhan dari variabel desain implementasi harus terpadu secara sinergis untuk memberikan hasil yang maksimal dalam mencapai tujuan yang diharapkan dalam implementasi kebijakan.

Kemudian untuk melihat hasil kinerja pengembangan dan pemberdayaan pengawas SMA dari aktivitas implementasi yang ada maka hal-hal atau variabel lain harus diperhatikan adalah ukuran dan tujuan pengawasan, karakteristik badan pelaksana, sikap aparat pelaksana, sumber daya, kondisi wilayah, baik dari sosial, ekonomi, politik maupun cultural kewilayahan. Keseluruhan dari variabel desain implementasi harus terpadu secara sinergis untuk memberikan hasil yang maksimal dalam mencapai tujuan yang diharapkan dalam implementasi kebijakan Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 sebagai wujud pengembangan dan pemberdayaan pengawas SMA.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Dinas pendidikan Kabupaten Natuna perlu segera merekrut pengawas baru dengan standar kualifikasi seperti yang di amanahkan dalam Permendiknas No 12 Tahun 2007 guna menurunkan angka rasio pengawas SMA yang masih 1:12 menjadi minimal 1:5 sesuai dengan karakter wilayah Kabupaten Natuna yang merupakan daerah khusus.
2. Di Kabupaten Natuna masih ada kekurangan pengawas rumpun mata pelajaran Bahasa, IPS, Olahraga dan Seni Budaya untuk itu dinas pendidikan Kabupaten Natuna pada tahun 2016 perlu segera memenuhi angka kebutuhan pengawas rumpun mata pelajaran tersebut dengan rincian untuk rumpun mata pelajaran IPS sebanyak 2 pengawas, Bahasa sebanyak 2 pengawas, Olah Raga 1 pengawas dan Seni Budaya 1 pengawas jadi total ada 6 pengawas baru yang perlu di rekrut pada tahun 2016. Kriteria standar kualifikasi pengawas yang harus diangkat adalah:
  - a. Memiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan basis sarjana (S1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
  - b. Guru SMA/MA/SMK bersertifikat pendidik sebagai guru dengan pengalaman kerja minimal 8 tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMA/MA/SMK atau kepala sekolah SMA/MA/SMK dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun,
  - c. Memiliki pangkat minimum III/C, berusia setinggi-tingginya 50 tahun sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan,
  - d. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas pada lembaga yang ditetapkan pemerintah.
  - e. Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.
3. Jarak geografis, alat transportasi dan kecilnya biaya operasional yang hanya 1,5 Juta dengan wilayah yang luas menjadi kendala utama pengawas SMA dalam menjalankan tupoksinya sesuai yang ada dalam Permenegpan RB No 21 Tahun 2010 terutama di daerah yang berada di luar pulau Bunguran Besar. Dinas pendidikan kabupaten Natuna perlu menerapkan aturan Permenegpan No 21 Tahun 2010 pasal 6 ayat 3 dimana untuk daerah khusus seperti Pulau Midai, Subi, Serasan Induk, Serasan Timur dan Pulau Laut pengawas sekolah diangkat dan ditempatkan pada masing-masing pulau tersebut dengan sekolah binaan terfokus dalam satu pulau secara lintas satuan pendidikan sehingga akan mengefektifkan supervisi tanpa ada terkendala faktor geografis.
4. Perlu adanya upaya dan komitmen dari dinas pendidikan Kabupaten Natuna untuk pengembangan kemampuan profesional pengawas sekolah yang pendanaannya tidak terlalu mengantungkan diri dari proyek-proyek pemerintah pusat dan propinsi. Melalui bagian-bagian terkait seperti Subid Dikmen pada dinas pendidikan Kabupaten Natuna, untuk segera menyusun program pelatihan yang khusus bagi pengawas sekolah secara berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan pengawas sekolah dan perkembangan pendidikan dan kepengawasan..
5. Dalam aktivitas implementasi kebijakan fungsionalisasi pengawas SMA dinas pendidikan perlu mengintegrasikan dan berkomitmen

untuk melakukan perpaduan sinergis diantara 5 (lima) aktivitas kebijakan, yaitu; (a) pelaksanaan standar kualifikasi dalam pengangkatan pengawas sesuai Permendiknas; (b) penyusunan operasional teknis fungsionalisasi pengawas SMA berdasar pada kondisi wilayah; (c) optimalisasi dan pembentukan tim koordinasi pengangkatan pengawas sebagai pelaksana tugas yang bekerja secara efektif dan efisien; (d) mendorong peningkatan biaya operasional dan kesejahteraan pengawas daerah khusus; (e) penguatan sistem teknologi informasi yang memuat pemetaan kebutuhan pengawas, pengembangan karir dan pemberdayaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996. *Tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya*. Jakarta.
- Soemanto, Wasty dan Hendyat Soetopo. 1984. *Dasar Teori Pendidikan Dunia: Tantangan Bagi Para Pemimpin Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sudjana, Nana. 2012a. *Pengawas dan Kepengawasan: Memahami Tugas Pokok, Fungsi, Peran dan Tanggung Jawab Sekolah*. Bekasi: Binamitra Publishing.
- Sudjana, Nana. 2012b. *Supervisi Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya bagi Pengawas Sekolah*. Bekasi: Binamitra Publishing.
- Suparno. 2014. *Implementasi Kebijakan Ketahanan Pangan di Kabupaten Rembang*. Semarang: Desertasi Universitas Diponegoro