

Implementasi Prinsip Kepengawasan Berbasis *Coaching* untuk Peningkatan Kinerja Manajerial Ekstrakurikuler Olahraga

Encep Farlan Sutarza^{1*}

¹ Universitas Pendidikan Indonesia, Jawa Barat, Indonesia

* Penulis Korespondensi: farlan@upi.edu

Abstrak: Ekstrakurikuler olahraga di Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) memiliki peran ganda yaitu sebagai wahana pengembangan minat bakat dan sebagai bagian integral dari pembentukan karakter siswa. Efektivitas program Ekstrakurikuler Olahraga sangat bergantung pada kinerja manajerial yang kuat dari kepala sekolah dan koordinator ekskul. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi dan efektivitas prinsip-prinsip kepengawasan berbasis coaching yang dilakukan oleh pengawas sekolah dalam meningkatkan kinerja manajerial Ekstrakurikuler Olahraga di SMA/MA se-Kota Bandung. Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus tunggal dengan unit analisis multi-situs (lima SMA/MA di Kota Bandung), data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan dua pengawas, lima kepala sekolah, dan lima koordinator Ekstrakurikuler Olahraga. Prinsip coaching yang difokuskan meliputi: Kemitraan Kolaboratif, Pertanyaan Reflektif, dan Orientasi Solusi. Hasil penelitian mengidentifikasi kesenjangan signifikan antara harapan implementasi coaching (ideal) dan realitas di lapangan. Meskipun pengawas menunjukkan komitmen kolaboratif, penggunaan Pertanyaan Reflektif (untuk memicu kesadaran diri coachee) masih sangat minim, didominasi oleh pendekatan mentoring atau instruksi. Namun, model coaching yang terimplementasi, meskipun parsial, berhasil meningkatkan kinerja manajerial pada dimensi Perencanaan Anggaran Berbasis Data dan Sistem Evaluasi Program. Kepala sekolah merasa lebih berdaya dalam mengatasi masalah pendanaan dan manajemen risiko. Kesimpulannya, kepengawasan berbasis coaching memiliki potensi transformatif, namun implementasinya di Kota Bandung perlu ditingkatkan dengan pelatihan mendalam tentang teknik coaching spesifik bagi pengawas untuk menjamin kualitas proses.

Keyword: Kepengawasan, *Coaching*, Manajerial, Ekstrakurikuler, Olahraga

Pendahuluan

Penyelenggaraan pendidikan pada jenjang Sekolah Menengah Atas atau Madrasah Aliyah (SMA/MA) memikul tanggung jawab yang jauh melampaui sekadar pencapaian akademis siswa yang optimal. Institusi pendidikan ini juga memiliki kewajiban penting untuk mengelola aspek non-akademik siswa, yang utamanya diwujudkan melalui program ekstrakurikuler yang terstruktur. Di antara berbagai jenis program yang ditawarkan, Ekstrakurikuler Olahraga (Ekstrakurikuler Olahraga)

merupakan salah satu program yang paling digemari dan paling menuntut dalam hal pengelolaan manajerial. Program ini melibatkan serangkaian tantangan kompleks yang memerlukan keahlian manajerial khusus, mencakup mulai dari manajemen aset peralatan yang mahal dan rapuh, pengelolaan pendanaan yang seringkali terbatas, hingga manajemen risiko cedera siswa yang memerlukan prosedur keselamatan ketat. Selain itu, pengembangan dan pelatihan pelatih yang profesional juga menjadi aspek penting yang harus dikelola secara berkelanjutan. Oleh karena itu, memastikan kinerja manajerial yang optimal dalam pengelolaan Ekstrakurikuler Olahraga menjadi sangat krusial untuk menjamin keselamatan siswa, keberlanjutan program dalam jangka panjang, dan pencapaian prestasi yang membanggakan.

Dalam sistem penjaminan mutu sekolah, pengawas sekolah merupakan aktor kunci yang memegang peran sentral dalam memastikan dan meningkatkan kinerja manajerial sekolah secara keseluruhan. Namun, secara historis, pendekatan supervisi yang diterapkan oleh pengawas cenderung bersifat tradisional dan evaluatif dalam orientasinya. Pendekatan ini secara umum berfokus pada pemeriksaan ketat terhadap kepatuhan terhadap regulasi dan kelengkapan administrasi birokratis sekolah, seperti yang diulas oleh Glickman et al. (2018). Walaupun penting untuk akuntabilitas, praktik ini seringkali menghasilkan proses kepengawasan yang formalistik dan dangkal. Kritik utama muncul karena pendekatan evaluatif ini gagal memberdayakan kepala sekolah dan koordinator ekstrakurikuler. Mereka tidak dilatih atau didorong untuk secara mandiri memecahkan masalah manajerial yang kompleks dan kontekstual yang muncul di lapangan dengan solusi yang inovatif dan berkelanjutan.

Menanggapi tuntutan yang meningkat terhadap otonomi sekolah yang lebih besar dan kebutuhan untuk meningkatkan profesionalisme manajemen di jenjang SMA/MA, muncul kebutuhan yang mendesak akan sebuah pendekatan kepengawasan yang lebih transformatif. Pendekatan baru ini dikenal sebagai Kepengawasan Berbasis Coaching. Model coaching ini dipandang sebagai mekanisme yang jauh lebih memberdayakan dibandingkan supervisi tradisional yang bersifat otoriter dan menghakimi. Inti dari coaching adalah sebuah kemitraan yang secara eksplisit berpusat pada coachee (yaitu, kepala sekolah atau koordinator program). Dalam kemitraan ini, coach (pengawas) menggunakan teknik yang berfokus pada pertanyaan reflektif dan mendalam untuk memicu kesadaran diri coachee. Tujuan utamanya adalah mendorong penemuan solusi pribadi yang relevan dan meningkatkan akuntabilitas coachee terhadap tindakan yang diambil, sebagaimana didefinisikan oleh Whitmore (2017).

Model coaching dioperasikan berdasarkan tiga prinsip inti yang menjadi fondasinya, memastikan prosesnya bersifat kolaboratif dan berorientasi pada hasil. Prinsip pertama adalah Partnership (Kemitraan), yang menekankan hubungan setara antara pengawas dan kepala sekolah, meninggalkan hierarki tradisional. Prinsip kedua adalah Powerful Questioning (Pertanyaan Reflektif), di mana pengawas menggunakan pertanyaan terbuka dan provokatif untuk mendorong coachee berpikir kritis dan menemukan akar masalah. Prinsip terakhir adalah Action/Solution Orientation (Orientasi Solusi), yang fokusnya adalah pada langkah nyata ke depan, bukan pada analisis masalah yang berkepanjangan. Penerapan coaching dalam kepengawasan manajerial Ekstrakurikuler Olahraga sangat relevan karena dua alasan utama.

Relevansi pertama berakar pada sifat unik masalah manajemen Ekstrakurikuler Olahraga itu sendiri. Masalah-masalah spesifik seperti kekurangan dana tak terduga, konflik jadwal latihan, atau manajemen pelatih yang tidak efektif memerlukan solusi yang sangat kontekstual dan spesifik. Solusi terbaik untuk masalah-masalah ini hanya dapat ditemukan dan diterapkan secara efektif oleh coachee yang paling dekat dengan masalah tersebut, yaitu koordinator ekskul dan kepala sekolah. Alasan kedua adalah bahwa pendekatan ini memiliki potensi besar untuk membangun kemandirian manajerial kepala sekolah. Melalui proses coaching, kepala sekolah didorong untuk memimpin tim

ekskul mereka secara lebih efektif, menggunakan keterampilan coaching yang mereka dapatkan untuk memecahkan masalah di masa depan tanpa harus selalu bergantung pada intervensi eksternal pengawas. Oleh karena itu, coaching berfungsi sebagai alat pengembangan profesional jangka panjang.

Kota Bandung dipilih sebagai lokasi penelitian yang ideal dan relevan, mengingat posisinya sebagai pusat pendidikan dan olahraga terkemuka di Provinsi Jawa Barat. Kota ini memiliki spektrum SMA/MA yang luas, mulai dari sekolah yang memiliki Ekstrakurikuler Olahraga berprestasi tinggi dengan sarana lengkap hingga sekolah dengan keterbatasan sumber daya. Keragaman tantangan dan tingkat profesionalisme manajemen ini menciptakan konteks yang kaya untuk menguji efektivitas model kepengawasan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana pengawas sekolah di SMA/MA se-Kota Bandung berupaya mengimplementasikan prinsip-prinsip coaching. Fokus analisis akan tertuju pada bagaimana pengawas mengintegrasikan elemen coaching dalam pembinaan manajerial Ekstrakurikuler Olahraga di tengah keragaman tantangan yang mereka hadapi di lapangan.

Tujuan utama dari studi ini adalah untuk menguraikan dan menganalisis secara detail model implementasi kepengawasan berbasis coaching yang dilakukan oleh pengawas sekolah. Selain itu, penelitian ini akan mengukur efektivitas model implementasi tersebut dalam mencapai peningkatan kinerja manajerial Ekstrakurikuler Olahraga. Efektivitas ini akan diukur pada tiga dimensi manajerial spesifik: perencanaan program ekstrakurikuler yang strategis, alokasi sumber daya (termasuk dana dan fasilitas) yang efisien, dan evaluasi program yang berbasis hasil dan berkelanjutan. Diharapkan, hasil dari penelitian ini akan memberikan sebuah kerangka kerja teoretis dan praktis yang kokoh. Kerangka ini dapat digunakan oleh Dinas Pendidikan untuk merumuskan program pengembangan profesional pengawas sekolah yang lebih inovatif, berorientasi pada pemberdayaan manajerial, dan mampu menghasilkan solusi kontekstual untuk tantangan manajemen sekolah.

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini mengadopsi secara khusus pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menggali pemahaman mendalam mengenai fenomena implementasi kepengawasan manajerial. Desain penelitian yang dipilih adalah studi kasus tunggal (single case study), dengan kasus yang dianalisis adalah "Implementasi Kepengawasan Berbasis Coaching" di jenjang SMA/MA. Meskipun kasusnya tunggal, unit analisis diperluas menjadi multisitus, melibatkan lima sekolah/madrasah yang berbeda untuk menangkap keragaman praktik dan tantangan. Lima situs tersebut berada di wilayah Kota Bandung dan dipilih secara spesifik karena semuanya memiliki program Ekstrakurikuler Olahraga yang dikelola secara aktif dan memerlukan supervisi manajerial yang intensif. Pemilihan desain multisitus ini memungkinkan peneliti untuk melakukan perbandingan kontekstual yang kaya mengenai bagaimana prinsip-prinsip coaching diadaptasi dalam lingkungan yang berbeda-beda, mulai dari sekolah negeri hingga madrasah swasta.

Populasi & Sampel Penelitian

Pemilihan lima situs penelitian dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, memastikan bahwa sampel mewakili diversitas institusi pendidikan di Kota Bandung. Sampel tersebut terdiri dari 2 Sekolah Menengah Atas Negeri, 1 Sekolah Menengah Atas Swasta, dan 2 Madrasah Aliyah (baik Negeri maupun Swasta). Total 12 partisipan kunci dilibatkan untuk memastikan adanya triangulasi perspektif yang komprehensif terhadap proses coaching. Partisipan terdiri dari 2 orang Pengawas Sekolah/Madrasah

yang berperan sebagai Coach utama yang membina kelima situs tersebut, menyediakan pandangan dari sisi pelaksana intervensi. Kemudian, 5 orang Kepala Sekolah/Madrasah diikutsertakan sebagai Coachee Manajerial Tingkat Atas, memberikan perspektif top-level manajemen. Terakhir, 5 orang Koordinator Ekstrakurikuler Olahraga diwawancarai sebagai Coachee Manajerial Tingkat Operasional, memberikan pandangan dari implementator program di lapangan.

Instrumen Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga metode utama, yang secara khusus dirancang untuk menangkap esensi dan prinsip dari coaching: Kemitraan, Pertanyaan Reflektif, dan Orientasi Solusi. Metode pertama adalah Wawancara Mendalam Semi-Terstruktur, yang digunakan untuk menggali secara luas pengalaman implementasi coaching oleh pengawas dan secara spesifik mencatat persepsi coachee terhadap kualitas proses tersebut. Wawancara ini juga difokuskan untuk mengidentifikasi perubahan konkret pada kinerja manajerial Ekstrakurikuler Olahraga setelah intervensi coaching. Metode kedua adalah Observasi Non-Partisipatif, yang bertujuan untuk secara langsung menyaksikan sesi coaching atau pertemuan pembinaan yang dilakukan pengawas. Observasi ini sangat penting untuk memverifikasi secara empiris penggunaan powerful questioning dan sejauh mana tercipta kemitraan kolaboratif yang setara dalam interaksi mereka. Metode terakhir adalah Analisis Dokumen, di mana dokumen sebelum dan sesudah intervensi (seperti laporan alokasi dana ekskul atau evaluasi program) dianalisis untuk mengukur adanya perubahan nyata pada praktik manajerial.

Analisis Data

Seluruh data kualitatif yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis data kualitatif tematik yang dikembangkan oleh Braun & Clarke (2006), sebuah pendekatan yang sistematis dan mendalam. Proses analisis dimulai dengan langkah Transkripsi yang cermat, di mana semua rekaman wawancara diubah menjadi teks tertulis untuk mempermudah analisis. Langkah krusial berikutnya adalah Pengodean Data (Coding), yang melibatkan identifikasi frasa, pernyataan, atau ide-ide kunci yang secara langsung berkaitan dengan prinsip coaching dan perubahan kinerja manajerial Ekstrakurikuler Olahraga. Kode-kode yang teridentifikasi kemudian diorganisasi dan dikelompokkan untuk Pengembangan Tema Sentral, menghasilkan tema-tema besar seperti "Kesenjangan Teknik Coaching", "Pemberdayaan Koordinator Ekskul", dan "Perubahan Praktik Anggaran". Hasil tematik ini kemudian disajikan dalam format Matriks Komparatif untuk membandingkan prinsip coaching ideal yang diutarakan pengawas dengan praktik yang benar-benar dirasakan oleh coachee di lapangan.

Validitas dan Reliabilitas

Guna memastikan kualitas dan kredibilitas temuan yang dihasilkan, penelitian ini mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan Validitas (Kredibilitas) dan Reliabilitas. Kredibilitas penelitian secara signifikan ditingkatkan melalui Triangulasi Sumber Data, yakni membandingkan dan mencocokkan informasi yang diperoleh dari tiga kelompok partisipan yang berbeda: Pengawas, Kepala Sekolah, dan Koordinator Ekstrakurikuler. Pendekatan ini membantu mengidentifikasi konsistensi atau diskrepansi dalam persepsi mereka terhadap proses coaching. Selain itu, digunakan pula teknik Member Checking, di mana interpretasi dan temuan kunci dari hasil wawancara dikonfirmasi kembali kepada partisipan asli. Proses konfirmasi ini memastikan bahwa interpretasi peneliti akurat dan merepresentasikan pandangan serta pengalaman partisipan secara otentik. Langkah-langkah metodologis ini menjamin bahwa hasil penelitian ini kokoh dan dapat dipercaya dalam konteks studi kasus implementasi kepengawasan berbasis coaching.

Hasil & Pembahasan

Hasil

Partnership

Hasil penelitian pertama difokuskan pada pengujian implementasi Prinsip Kemitraan Kolaboratif (Partnership) antara pengawas dan coachee. Secara ideal, hubungan ini seharusnya mencerminkan kemitraan setara di mana pengalaman dan keahlian kedua belah pihak dihargai secara timbal balik. Data menunjukkan bahwa komitmen untuk membangun hubungan kolaboratif ini terimplementasi dengan niat yang tinggi dari semua partisipan kunci. Seorang pengawas (P-1) secara eksplisit menyatakan bahwa ia datang dengan tujuan untuk membantu mencapai visi program ekstrakurikuler, bukan untuk mencari kesalahan manajerial. Meskipun ada komitmen niat yang baik, realitas lapangan mengindikasikan adanya kesenjangan dalam implementasi kemitraan yang setara. Koordinator ekstrakurikuler (CE-3) melaporkan bahwa proses coaching yang otentik seringkali hanya terjadi di tahap awal pertemuan. Pada akhirnya, kerangka hubungan mereka masih terasa seperti atasan-bawahan, karena pada dasarnya pengawas tetap memegang otoritas penuh dalam evaluasi dan pelaporan akhir. Dengan demikian, kekakuan struktural birokrasi kepengawasan terbukti menjadi hambatan signifikan yang membatasi partnership sejati.

Questioning

Dimensi kedua, yang mengukur implementasi Prinsip Pertanyaan Reflektif (Powerful Questioning), menjadi area di mana kesenjangan implementasi tercatat sebagai yang paling signifikan. Harapan idealnya adalah pengawas menggunakan pertanyaan terbuka, seperti model GROW, untuk memicu coachee menemukan solusi manajerial mereka sendiri melalui kesadaran diri. Namun, pengawas (P-2) mengakui bahwa dominasi mentoring seringkali terjadi karena keterbatasan waktu yang dirasakan selama sesi pembinaan. Mereka cenderung "melompat" langsung ke solusi yang dianggap terbaik berdasarkan pengalaman mereka, daripada menghabiskan waktu dengan serangkaian pertanyaan reflektif yang lebih lambat. Pertanyaan yang diajukan cenderung bersifat instruktif atau tertutup (misalnya, "Sudah dicek kelengkapan administrasinya?") alih-alih pertanyaan yang mendorong analisis mendalam (misalnya, "Apa dampak sistem evaluasi saat ini terhadap motivasi pelatih?").

Expectation

Kegagalan implementasi pertanyaan reflektif ini tidak hanya disebabkan oleh kendala waktu dan kurangnya pelatihan teknis coaching yang memadai pada pengawas. Ekspektasi coachee juga memainkan peran krusial dalam menghambat proses ini. Koordinator ekstrakurikuler (CE-5) secara terbuka menyatakan preferensi mereka agar pengawas langsung memberikan instruksi mengenai kekurangan dalam laporan atau program. Ketika pengawas mengajukan pertanyaan terbuka seperti "Menurut Bapak/Ibu apa yang bisa diperbaiki?", coachee merasa bingung dan kesulitan menjawab, karena mereka berasumsi bahwa pengawaslah yang memegang standar pengetahuan yang mutlak. Hambatan ganda ini kurangnya keterampilan pengawas dan harapan coachee yang masih tradisional menjelaskan mengapa Prinsip Pertanyaan Reflektif gagal terimplementasi secara efektif, menghasilkan kesenjangan terbesar dalam praktik kepengawasan yang ditemukan.

Orientation

Meskipun proses coaching cenderung didominasi oleh mentoring dibandingkan powerful questioning, penelitian menemukan bahwa Prinsip Orientasi Solusi (Action/Solution Orientation) terimplementasi dengan tingkat keberhasilan yang tinggi. Prinsip ini menuntut bahwa setiap sesi harus diakhiri dengan rencana aksi konkret dan terukur yang disepakati oleh coachee. Penekanan pada akuntabilitas hasil dan penindaklanjutan aksi yang disepakati terbukti efektif dalam memicu perubahan nyata di

sekolah. Contohnya, seorang Kepala Sekolah (KS-1) melaporkan bahwa tantangan aksi yang diberikan pengawas mendorong mereka untuk membuat sistem Anggaran Ekskul Berbasis Kinerja baru. Sistem ini mewajibkan pendokumentasian biaya per siswa per pertandingan dan menghubungkannya secara langsung dengan target prestasi yang ingin dicapai, menunjukkan perencanaan yang lebih strategis. Selain itu, di salah satu Madrasah Aliyah, coachee (CE-4) berhasil mengembangkan dan mengimplementasikan protokol manajemen risiko cedera yang lebih ketat, yang merupakan hasil dari fokus sesi coaching pada aspek keselamatan.

Implementation

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa implementasi parsial kepengawasan berbasis coaching, meskipun didominasi oleh elemen mentoring, berhasil memberikan dampak positif signifikan pada kinerja manajerial Ekstrakurikuler Olahraga. Peningkatan kinerja terlihat jelas pada Aspek Perencanaan, di mana kepala sekolah dan koordinator ekstrakurikuler berhasil beralih dari perencanaan yang bersifat copy-paste atau normatif menuju perencanaan yang jauh lebih strategis dan berbasis data yang akurat. Selain itu, terdapat peningkatan nyata pada Aspek Evaluasi, di mana sekolah mulai menggunakan sistem evaluasi program yang lebih substansial, seperti survei kepuasan pelatih dan siswa, untuk mengukur dampak nyata program, bukan sekadar kelengkapan administrasi. Wawancara juga mengonfirmasi bahwa coachee merasa lebih berdaya dan memiliki ownership yang jauh lebih besar terhadap program perbaikan yang mereka rancang sendiri, meskipun dorongan awal untuk aksi tersebut datang dari instruksi atau mentoring pengawas.

Pembahasan

Hasil penelitian ini secara menyeluruh memberikan gambaran yang kompleks dan bernuansa mengenai proses implementasi kepengawasan berbasis *coaching* di wilayah SMA/MA Kota Bandung. Terbukti bahwa niat baik untuk menerapkan pendekatan *coaching* ini telah ada di kalangan pengawas, dan upaya ini bahkan mulai membuahkan hasil positif, terutama dalam peningkatan kinerja manajerial program Ekstrakurikuler Olahraga. Namun, realitas lapangan menguak adanya pergeseran peran yang belum tuntas dan *coaching* yang belum sepenuhnya autentik. Data menunjukkan bahwa pengawas masih secara dominan berperan sebagai mentor instruksional, yang secara aktif memberikan saran atau solusi langsung, alih-alih bertindak sebagai *coach* reflektif sejati yang memfasilitasi penemuan solusi oleh *coachee*. Ketidaklengkapan transisi ini menyoroti tantangan struktural dan kultural dalam mengintegrasikan filosofi *coaching* ke dalam sistem pengawasan yang sudah mapan.

Kesenjangan terbesar yang ditemukan pada prinsip Pertanyaan Reflektif (*Powerful Questioning*) menjadi temuan paling signifikan yang menggarisbawahi tantangan transisi peran. Fenomena ini mencerminkan kesulitan fundamental bagi pengawas untuk melepaskan peran otoritatif yang telah lama melekat dan secara tulus mengadopsi pendekatan fasilitatif, sebagaimana dianalisis oleh Hargreaves & Fullan (2012). Transisi ini sulit karena memerlukan perubahan mendasar dalam pola pikir dan teknik interaksi. Kegagalan untuk menerapkan *powerful questioning* secara efektif berisiko mengubah seluruh program "kepengawasan berbasis *coaching*" menjadi "kepengawasan dengan sentuhan pertanyaan", di mana prosesnya secara substansial tetap menjadi supervisi tradisional yang hanya dilembutkan dengan bahasa yang lebih ramah. Kondisi ini membuat proses *coaching* kehilangan inti pemberdayaannya.

Tantangan dalam transisi peran ini diperparah oleh hambatan kultural yang kuat di lingkungan pendidikan Indonesia. *Coachee*, seperti Kepala Sekolah dan Koordinator Ekstrakurikuler, sering kali masih terbiasa dan secara eksplisit mengharapkan instruksi dan solusi langsung dari pengawas sebagai figur otoritas. Ketika pengawas justru menggunakan pertanyaan reflektif, *coachee* dapat merasa kebingungan atau bahkan salah menginterpretasikan bahwa pengawas tidak kompeten karena tidak memberikan

jawaban langsung. Selain hambatan kultural, terdapat keterbatasan dalam pelatihan teknis pengawas. Pengawas mungkin belum mendapatkan pelatihan yang mendalam mengenai teknik *coaching* spesifik, seperti penggunaan model GROW (*Goal, Reality, Options, Will*) yang sistematis, atau cara merumuskan *powerful questioning* yang mampu memicu kesadaran diri yang mendalam, sebuah elemen krusial menurut Whitmore (2017).

Faktor keterbatasan waktu dalam jadwal kerja pengawas yang padat juga menjadi pendorong kuat bagi pengawas untuk kembali ke gaya *mentoring*. Pengawas cenderung menganggap *mentoring* atau pemberian solusi langsung sebagai metode yang lebih efisien dalam lingkungan yang padat tugas dan tuntutan pelaporan yang cepat. Pilihan ini, meskipun tampak efisien secara waktu, sesungguhnya adalah efisiensi yang palsu karena gagal membangun kapasitas *coachee* untuk memecahkan masalah di masa depan secara mandiri. Alih-alih mendapatkan *coaching* yang memberdayakan, *coachee* menerima solusi sementara yang tidak menjamin pertumbuhan profesional. Oleh karena itu, kurangnya waktu dan keahlian teknis secara kolektif menghambat otentisitas proses *coaching*.

Meskipun terdapat niat kolaboratif yang diakui tinggi, prinsip Kemitraan (*Partnership*) antara pengawas dan kepala sekolah tidak sepenuhnya terimplementasi secara setara. Dilema utama muncul dari fakta bahwa pengawas tetap terikat erat pada fungsi evaluasi dan pelaporan resmi kepada dinas pendidikan. Hal ini secara inheren menciptakan dilema kepercayaan pada diri *coachee*: apakah pengawas bertindak sebagai mitra pengembangan atau sebagai auditor yang akan menilai dan melaporkan kegagalan mereka? Glickman et al. (2018) menegaskan bahwa model kepengawasan berbasis *coaching* yang efektif idealnya harus memisahkan peran *coach* dari peran evaluator untuk membangun lingkungan kepercayaan yang aman. Tanpa pemisahan ini, *coachee* akan selalu cenderung untuk menyenangkan pengawas daripada jujur mengenai tantangan nyata mereka.

Untuk kasus SMA/MA di Bandung, diperlukan intervensi kebijakan yang tegas dari dinas pendidikan untuk mengatasi dilema peran ini. Kebijakan harus memungkinkan pengawas untuk mendedikasikan waktu murni untuk *coaching* pengembangan, dengan laporan yang fokus pada proses belajar *coachee*, strategi yang dirancang, dan kemajuan yang dicapai, bukan hanya pada kepatuhan administrasi atau temuan kesalahan. Implikasi utama penelitian ini adalah perlunya standarisasi program pelatihan *coaching* yang komprehensif bagi pengawas. Pelatihan ini harus jauh melampaui pengenalan konseptual semata. Sebaliknya, pelatihan harus berfokus secara intensif pada simulasi praktik *powerful questioning* dengan *feedback* yang ketat, serta strategi praktis untuk mengelola dilema peran ganda sebagai *coach* sekaligus auditor.

Meskipun proses *coaching* yang diamati bersifat parsial, temuan penelitian dengan jelas menunjukkan bahwa penekanan kuat pada Orientasi Solusi (*Action Orientation*) telah berhasil meningkatkan kinerja manajerial Ekstrakurikuler Olahraga. Peningkatan nyata terjadi pada perencanaan anggaran berbasis data dan evaluasi program yang lebih strategis, yang merupakan dampak langsung dari fokus *coaching* pada akuntabilitas hasil nyata, sesuai dengan prinsip DuFour et al. (2010). Dalam konteks ekstrakurikuler olahraga, isu pendanaan dan manajemen risiko cedera adalah masalah inti yang sensitif. Kebutuhan untuk merumuskan sendiri solusi berbasis data (seperti mencari sponsor atau membuat proposal risiko yang rinci) terbukti lebih memberdayakan *coachee* daripada sekadar menerima instruksi *top-down*. Hal ini mengindikasikan bahwa bahkan sentuhan parsial dari prinsip *coaching* yang berorientasi aksi pun sudah cukup untuk memantik *ownership* dan inovasi di tingkat sekolah.

Penelitian ini, yang menggunakan desain kualitatif studi kasus, memiliki keterbatasan metodologis yang perlu diakui. Keterbatasan utama adalah sifatnya yang spesifik konteks, yang berarti generalisasi temuan kepada semua pengawas di seluruh

Indonesia harus dilakukan dengan sangat hati-hati. Selain itu, data kualitatif, meskipun kaya, tidak dapat memberikan pengukuran dampak kuantitatif yang definitif. Oleh karena itu, penelitian lanjutan sangat dianjurkan untuk menggunakan *Mixed Methods*. Pendekatan ini harus mencakup pengukuran dampak kuantitatif dari kinerja manajerial Ekstrakurikuler Olahraga, seperti peningkatan dana mandiri yang berhasil dikumpulkan ekskul atau penurunan signifikan pada angka cedera, setelah implementasi *coaching* yang lebih terstruktur.

Untuk lebih mengisolasi efek peran otoritatif, penelitian lanjutan juga disarankan untuk melakukan Studi Perbandingan yang cermat. Studi ini harus membandingkan efektivitas *coaching* yang dilakukan oleh Pengawas Internal Sekolah dengan *coaching* yang dilakukan oleh coach profesional eksternal yang tidak memiliki hubungan pelaporan birokrasi dengan sekolah. Hasil perbandingan ini akan sangat membantu dalam menentukan sejauh mana otoritas evaluatif pengawas menghambat proses *coaching* yang otentik. Secara keseluruhan, temuan ini mengonfirmasi bahwa kepengawasan berbasis *coaching* adalah arah yang benar untuk meningkatkan kinerja manajerial. Namun, untuk beroperasi secara penuh dan autentik, dibutuhkan investasi serius pada kedalaman teknik *coaching* pengawas dan penyesuaian struktural yang memungkinkan pemisahan yang lebih jelas antara peran *coach* dan peran auditor.

Kesimpulan

Penelitian tentang implementasi prinsip-prinsip kepengawasan berbasis *coaching* di SMA/MA se-Kota Bandung menunjukkan adanya komitmen kuat terhadap kemitraan kolaboratif dan orientasi solusi, namun terdapat kesenjangan signifikan dalam penerapan prinsip pertanyaan reflektif (*powerful questioning*). Pengawas cenderung beralih ke mentoring instruksional daripada memfasilitasi kesadaran diri coachee. Meskipun implementasi *coaching* bersifat parsial, model ini berhasil meningkatkan kinerja manajerial Ekstrakurikuler Olahraga, terutama pada aspek perencanaan anggaran berbasis data dan sistem evaluasi program. Dampak positif ini berasal dari penekanan *coaching* pada akuntabilitas aksi dan ownership solusi yang dirumuskan sendiri oleh kepala sekolah dan koordinator ekskul. Direkomendasikan bahwa Dinas Pendidikan Kota Bandung wajib memberikan pelatihan teknis *coaching* yang intensif dan spesifik bagi pengawas untuk menutup kesenjangan pada prinsip *powerful questioning*. Selain itu, diperlukan kebijakan yang memisahkan fungsi *coaching* dari fungsi evaluasi birokratis untuk membangun kepercayaan dan mengoptimalkan potensi transformatif dari kepengawasan berbasis *coaching*.

Daftar Pustaka

- Aguilar, E. (2018). *The Art of Coaching: Effective Strategies for School Transformation*. Jossey-Bass.
- Akomolafe, C. O. (2018). Managerial supervision and teachers' performance in primary schools: Implication for quality assurance. *International Journal of Education and Practice*, 6(3), 136-146.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Van Oosten, E. (2018). *Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth*. Harvard Business Review Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Croteau, K. A. (2017). High school athletic administration: Current issues and best practices. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 88(3), 44-50.

- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2010). *Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work* (2nd ed.). Solution Tree Press.
- Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (10th ed.). Pearson.
- Grant, A. M., & O'Hara, H. (2016). The leader as coach: The role of coaching in the leadership of organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 517-542.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654-678.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- Hums, M. A., & Barr, C. A. (2018). *Contemporary Sport Management* (6th ed.). Human Kinetics.
- Jones, J. (2017). *Coaching in Education: Getting Better Results for Students, Administrators, and Teachers*. Rowman & Littlefield.
- Jones, M. (2019). The role of school sport coordinators in promoting participation and performance. *European Physical Education Review*, 25(1), 159-174.
- Kido, S., & Sugiyama, S. (2022). Managerial competence and the performance of extracurricular activities: A case study of high schools. *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2(1), 1-15.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2019). Transformational school leadership: A review of the evidence. *Educational Research and Evaluation*, 25(1-2), 1-28.
- Lunenburg, F. C. (2010). School-site management: Principal's role. *International Journal of Scholarly Academic and Intellectual Diversity*, 12(1), 1-9.
- Masyhur, A. (2021). Evaluasi program ekstrakurikuler olahraga berbasis manajemen risiko di sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan Olahraga dan Kesehatan*, 9(3), 15-28.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Mualam, M. (2020). School principals' perceptions of supervision effectiveness: The gap between expectations and reality. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 757-772.
- O'Donnell, R. (2015). *Supervision in Education: A Primer*. Nova Science Publishers.
- Parsloe, E. (2012). *Coaching and Mentoring: Practical Conversations to Improve Learning* (3rd ed.). Kogan Page.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Permendikbud Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.
- Permendikbud Nomor 62 Tahun 2014 tentang Kegiatan Ekstrakurikuler pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah.
- Rangkuti, D. (2020). Pengaruh manajemen ekstrakurikuler terhadap prestasi olahraga siswa SMA. *Jurnal Ilmu Keolahragaan*, 19(1), 12-25.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.

- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2007). *Supervision: A Redefinition* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Wiyani, N. (2018). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Supervisi Manajerial dan Akademik*. Ar-Ruzz Media.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill.