

# MANAJEMEN KEPENGAWASAN FUNGSIONAL PENDIDIKAN

Supervisi merupakan salah satu strategi manajemen untuk menjamin seluruh proses dan hasil peningkatan mutu dapat mencapai target yang ditetapkan. Melalui kegiatan supervisi kinerja dapat diukur. Melalui kegiatan supervisi pemetaan mutu dapat dideskripsikan.

Pengawas sekolah (Supervisor) merupakan bagian dari tenaga kependidikan yang memiliki posisi strategis dalam peningkatan mutu pendidikan nasional. Untuk mewujudkan tugas utamanya, pengawas sekolah memiliki kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan dan sosial.

Buku ini merupakan rangkuman hasil kajian atau tinjauan pustaka dari penelitian yang dilakukan oleh Tim Peneliti Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo (FIP-UNG) dan sebagai salah output dari penelitian Tahun Pertama (2018) pada skema Penelitian Kerjasama International (International Collaboration and Scientific Publication). Penelitian yang mendapatkan dana dari Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat (DRPM) Ristek Dikti, berjudul: Establishing Effective Supervision Model for School Supervision in Special Regions (3T Area) in Indonesia.

Substansi utama dari buku ini antara lain: Visi, misi dan pokok-pokok kebijakan pengawasan pendidikan; Standar kompetensi pengawas; Pengembangan profesionalisme dan karir pengawas sekolah; Kepengawasan dan penjaminan/peningkatan mutu pendidikan; Supervisi dalam pembinaan pengelolaan dan administrasi sekolah; Manajemen program dan pelaporan Supervisi Pendidikan; Pengawas dan strategi pemberdayaan gugus sekolah; Supervisi dan pengembangan sumber daya guru; Kualitas kepribadian pengawas sekolah dan supervisi dan dukungan terhadap guru-guru pemula.

Sebagai hasil dari luaran penelitian, buku ini disusun sebagai salah satu upaya untuk membantu mahasiswa dalam mengikuti mata kuliah Supervisi/Kepengawasan Pendidikan, terutama dalam memahami dan memperluas wawasan tentang konsep-konsep dasar dan teori-teori yang terkait dengan Supervisi/Kepengawasan Pendidikan. Dengan demikian diharapkan selain membaca buku rujukan lain, buku ajar dapat menjadi acuan awal dalam mengembangkan pemahaman tentang Supervisi/Kepengawasan Pendidikan.

Prof. DR. Ikhfan Haris, M.Sc., dkk.

MANAJEMEN KEPENGAWASAN FUNGSIONAL PENDIDIKAN

UNG Press

# MANAJEMEN KEPENGAWASAN FUNGSIONAL PENDIDIKAN

Prof. Dr. Ikhfan Haris, M.Sc  
Dr. Fory A. Naway, M.Pd  
Wiwiy Triyanti Pulukadang, S.Pd, M.Pd

UNG Press

Penerbit:  
UNG Press (Anggota IKAPI)  
Jl. Jend. Sudirman No. 8 Telp. (0435) 821125  
Fax. (0435) 821752 Kota Gorontalo  
Website: www.ung.ac.id

ISBN 978-602-6204-71-4



UNG Press

Penerbit:  
UNG Press (Anggota IKAPI)  
Jl. Jend. Sudirman No. 8 Telp. (0435) 821125  
Fax. (0435) 821752 Kota Gorontalo  
Website: www.ung.ac.id

ISBN : 978-602-6204-71-4

**MANAJEMEN**  
**KEPENGAWASAN FUNGSIONAL**  
**PENDIDIKAN**

# **MANAJEMEN KEPENGAWASAN FUNGSIONAL PENDIDIKAN**

Prof. Dr. Ikhfan Haris, M.Sc  
Dr. Fory A. Naway, M.Pd  
Wiwiy Triyanty Pulukadang, S.Pd M.Pd

ISBN : 978-602-6204-71-4



**Universitas Negeri Gorontalo Press**  
**Anggota IKAPI**

Jl. Jend. Sudirman No.6 Telp. (0435) 821125  
Kota Gorontalo

Website : [www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)



**Universitas Negeri Gorontalo Press**  
**Anggota IKAPI**

Jl. Jend. Sudirman No.6 Telp. (0435) 821125  
Kota Gorontalo  
Website : [www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)

---

**Katalog Dalam Terbitan (KDT)**

---

© Prof. Dr. Ikhfan Haris, M.Sc; dkk.  
**MANAJEMEN KEPENGAWASAN**  
**FUNGSIONAL PENDIDIKAN**

ISBN : 978-602-6204-71-4

i-xii, 226 hal; 14,5 Cm x 21 Cm  
Desain Cover & Layout : Irvhan Male  
Cetakan Pertama : Oktober 2018  
Diterbitkan oleh : UNG Press Gorontalo

---

**PENERBIT UNG Press Gorontalo**  
**Anggota IKAPI**

---

© 2018

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Isi diluar tanggungjawab percetakan

---

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini **tanpa izin tertulis** dari penerbit

**UU No 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta**

Fungsi dan Sifat Hak Cipta pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

# Kata Pengantar

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, karena berkat taufik, hidayah dan atas izin-Nya jugalah tim penulis dapat menyelesaikan buku ajar yang berjudul “Manajemen Kepengawasan Fungsional Pendidikan” hadir di tangan para pembaca, secara khusus mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Gorontalo.

Buku Ajar ini merupakan rangkuman hasil kajian atau tinjauan pustaka dari penelitian yang dilakukan oleh Tim Peneliti Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo dan sebagai salah output dari penelitian pada skema Penelitian Kerjasama International (*International Collaboration and Scientific Publication*). Penelitian yang mendapatkan dana dari Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat (DRPM) Ristek Dikti, berjudul: *Establishing Effective Supervision Model for School Supervisin in Special Regions (3T Area) in Indonesia*.

Sebagai hasil dari luaran penelitian, buku ajar ini disusun sebagai salah satu upaya untuk membantu mahasiswa dalam mengikuti mata kuliah Supervisi/Kepengawasan Pendidikan, terutama memahami konsep-konsep dasar dan teori-teori yang terkait dengan Supervisi/Kepengawasan Pendidikan. Dengan demikian diharapkan selain membaca buku rujukan lain, buku ajar dapat menjadi acuan awal dalam mengembangkan pemahaman tentang Supervisi/Kepengawasan Pendidikan.

Dengan terbitnya buku Supervisi/Kepengawasan Pendidikan ini, kami berharap semoga dapat menambah rujukan pengetahuan tentang Supervisi/Kepengawasan Pendidikan. Selain itu meskipun buku ajar secara umum diperuntukkan bagi mahasiswa di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo, khususnya Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, namun demikian buku ajar ini tentunya dapat digunakan sebagai salah satu literatur di bidang Supervisi/Kepengawasan Pendidikan.

Akhirnya; dengan penuh kerendahan hati, tim penulis tak lupa mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang secara moril dan material telah membantu penulis dalam menyusun dan menyelesaikan buku ajar ini.

Mengingat buku ajar ini masih jauh dari kesempurnaan, maka tim penulis dengan penuh kerendahan hati akan berterima kasih atas berbagai masukan dan kritikan konstruktif demi kesempurnaan dan pengembangan lebih lanjut dari buku ajar ini di masa datang.

Gorontalo, Oktober 2018

Tim Penulis,

# Daftar Isi

Halaman Judul .....	i
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vi
<b>BAB I</b>	
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II</b>	
<b>VISI, MISI DAN POKOK-POKOK KEBIJAKAN PENGAWASAN PENDIDIKAN .....</b>	<b>8</b>
<b>BAB III</b>	
<b>TUGAS POKOK DAN PEMBAGIAN KERJA PENGAWAS SEKOLAH.....</b>	<b>18</b>
<b>BAB IV</b>	
<b>KUALITAS KEPERIBADIAN PENGAWAS SEKOLAH.....</b>	<b>31</b>
<b>BAB V</b>	
<b>STANDAR KOMPETENSI PENGAWAS SEKOLAH.....</b>	<b>43</b>
<b>BAB VI</b>	
<b>PENGEMBANGAN PROFESIONALISME DAN KARIR PENGAWAS SEKOLAH .....</b>	<b>57</b>
<b>BAB VII</b>	
<b>KEPENGAWASAN DAN PENINGKATAN MUTU .....</b>	<b>72</b>
<b>BAB VIII</b>	
<b>PENGAWAS DAN STRATEGI PEMBERDAYAAN GUGUS SEKOLAH .....</b>	<b>87</b>
<b>BAB IX</b>	
<b>SUPERVISI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA GURU.....</b>	<b>93</b>
<b>BAB X</b>	
<b>PENGAWAS SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR .....</b>	<b>102</b>
<b>BAB XI</b>	
<b>SUPERVISI PEMBINAAN SEKOLAH .....</b>	<b>108</b>
<b>BAB XII</b>	
<b>PROGRAM KEGIATAN DAN PELAPORAN SUPERVISI SEKOLAH.....</b>	<b>124</b>
<b>BAB XIII</b>	
<b>SUPERVISI DAN DUKUNGAN TERHADAP GURU-GURU PEMULA.....</b>	<b>138</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>143</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. TINJAUAN UMUM KEPENGAWASAN PENDIDIKAN

Di dalam penyelenggaraan pengajaran di sekolah, kegiatan yang paling utama adalah interaksi antara guru dan siswa di kelas, perlu adanya pengawasan atau supervisi agar tujuan sekolah berjalan sebagaimana yang ditetapkan. Sekolah dalam hal ini guru dan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pembelajaran, tidak dapat merangkap sebagai pengawas untuk mengawasi diri sendiri dalam pelaksanaan tugas, walaupun ada yang melakukan pengawasan terhadap kinerja sendiri hasilnya akan cenderung subjektif. Mengingat pengawas sekolah juga berasal dari guru, dan dalam melaksanakan tugas kepengawasan adalah memiliki tujuan yang sama dengan guru dan kepala sekolah yaitu terlaksananya tujuan sekolah, maka pengawas sekolah pada hakekatnya adalah mitra guru dan kepala sekolah dalam mencapai tujuan bersama. Berbeda dengan tujuan Inspektorat dan Badan Pengawas Keuangan Pembangunan (BPKP) yaitu mengaudit aliran keuangan institusi Pemerintah/ Pemerintah Daerah.

Dengan demikian, walaupun pengawas sekolah memiliki tujuan yang sama dengan guru dan kepala sekolah, ketiga "trio" pelaku utama pendidikan; guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah memiliki tugas dan fungsi yang berbeda; kepala sekolah sebagai perencana, guru sebagai pelaksana, dan pengawas sekolah sebagai pemeriksa kesesuaian proses pelaksanaan dan ketercapaian tujuan ditetapkan.

Dibandingkan dengan guru dan kepala sekolah, posisi pengawas dalam struktur organisasi pendidikan di Indonesia sedikit berbeda. Posisi guru dan kepala sekolah berada di sekolah. Atasan guru adalah kepala sekolah, dan atasan Kepala SD adalah Ka.UPTD atau Kepala Cabang Dinas Pendidikan di kecamatan, sedangkan Kepala Sekolah Menengah atasannya adalah Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten. Dari sisi penilaian kinerja, guru dinilai oleh kepala sekolah, kepala SD dinilai oleh Kepala UPTD Kecamatan, sedangkan para kepala SMA dinilai oleh Kadis Pendidikan melalui Kepala Bidang Pendidikan Dasar atau Kepala Bidang Pendidikan Menengah.

Secara nasional, pengawas pendidikan berada dalam lingkup kerja Direktur Pembinaan Tenaga Kependidikan Dikdasmen, Direktorat Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan, Kemdikbud. Di tingkat kabupaten/kota pengawas TK/SD bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Pendidikan melalui Kepala UPTD Kecamatan, sementara pengawas bidang studi/mata pelajaran/rumpun mata pelajaran pada SMP/MTs, SMA/MA dan SMK bertanggungjawab langsung pada kepala dinas pendidikan.

Secara Administratif sesuai dengan PP 41 tentang Pembentukan Satuan Kerja Perangkat Daerah, Pengawas Sekolah berada dalam struktur organisasi dinas pendidikan dan kebudayaan dan secara garis koordinasi bertanggungjawab langsung kepada kepala dinas. Secara nomenklatur berada dibawah seorang kepala seksi eselon IV/a yang pejabatnya antara golongan II/d s.d III/b, namun struktur ini agak rancu karena pada umumnya pengawas sekolah rata-rata memiliki golongan IV/a s.d IV/b.

Secara garis koordinasi hanya sekretaris dinas dan pengawas sekolah yang bertanggung jawab langsung kepada kepala dinas, tetapi tunjangan Pengawas Sekolah setara dengan eselon IV/a, seharusnya setara dengan sekretaris dinas (volume kerja Pengawas Sekolah lebih besar dan luas).

Menurut Keputusan Presiden RI Nomor 87 Tahun 1999, Jabatan Fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. Dengan demikian hasil rekomendasi Pengawas Sekolah seharusnya mandiri tidak dikombinasikan dengan rekomendasi lain

Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 20 tahun 2010 pasal 1 ayat 2: "Pengawas Sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Seharusnya kalau tanggungjawab penuh dalam pengawasan, maka hasil pengawasannya oleh Pengawas Sekolah seharusnya menjadi dasar penuh dalam pengambilan keputusan tentang kebijakan dan pembinaan. Disisi lain hasil pengawasan Pengawas Sekolah adalah bagian pertimbangan Pemerintah Daerah dalam pengambilan keputusan. Hal inilah yang menyebabkan Pengawas Sekolah kurang dihargai, hasil rekomendasi pengawasannya belum dihargai dengan semestinya. Rekomendasinya tidak berpengaruh besar terhadap pembinaan kepala sekolah dan guru, berbeda dengan Pengawas Sekolah sebelum era otomi daerah, atau saat ini berbeda dengan inspektorat.

Untuk kelancaran dan efektifitas pelaksanaan tugas pengawasan sekolah, oleh dinas pendidikan ditetapkan seorang kordinator pengawas. Koordinator Pengawas Sekolah adalah Pengawas Sekolah yang dipilih oleh Pengawas Sekolah semua jenis dan jenjang pendidikan di lingkungan dinas pendidikan provinsi/kabupaten/kota, Kementerian Agama, atau instansi kementerian lain/lembaga pemerintahan non kementerian yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota, Kantor Kementerian Agama di Kabupaten/Kota, atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan pada instansi lain, yang memiliki tugas dan wewenang mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pengawasan di lingkungan kerjanya. Dalam kondisi tertentu Koordinator Pengawas dapat merangkap sebagai ketua MKPS (Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah).

Tugas dan wewenang koordinator pengawas: Melakukan pengaturan tugas Pengawas Sekolah; Mengkoordinasikan seluruh kegiatan Pengawas Sekolah; Memberi pertimbangan dalam proses penetapan angka kredit Pengawas Sekolah sebagai bahan usulan kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota; Melaporkan kegiatan pengawasan sekolah seluruh jenjang pendidikan setiap tahun secara berkala; Mengusulkan hasil penilaian pelaksanaan kinerja para Pengawas Sekolah kepada Kepala Dinas Provinsi/Kabupaten/Kota. Untuk efektifitas pelaksanaan tugas dan wewenangnya, maka koordinator pengawas dalam meng-koordinasikan tugasnya dapat dibantu oleh pengurus Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) dan Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS) dari setiap jenis dan jenjang pendidikan (Permendiknas No 143 Tahun 2014).

Tidak seperti dengan kepala sekolah, yang dipilih melalui seleksi, maka pada umumnya pengangkatan pengawas di Indonesia tidak melalui proses seleksi. Meskipun dalam permendiknas 12/2007, diatur kriteria ataupun syarat untuk menjadi Pengawas sekolah/madrasah, yaitu lulus seleksi pengawas, namun pada kenyataannya pengangkatan



pengawas belum dilakukan dengan seleksi. Hal ini tentunya mempengaruhi kualitas kompetensi pengawas karena mereka diangkat tanpa seleksi dan proses rekrutment yang terstandar, bilapun pengawas diangkat melalui seleksi maka rekrutment dan seleksinya belum dilaksanakan secara profesional, yaitu proses seleksi berdasarkan keberpihakan (*favoritism*) dan pertimbangan politis di tingkat daerah (CNN, 2016).

Lain halnya dengan kepala sekolah yang pengangkatannya telah dilakukan melalui seleksi. Seleksi calon kepala sekolah adalah dalam rangka mengimplementasikan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Meskipun dari 514 kabupaten/kota di Indonesia baru sekitar 113 kabupaten/kota yang berkomitmen untuk melaksanakan seleksi dan pelatihan kepala sekolah sesuai dengan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 meskipun . Seleksi dan pelatihan penyiapan calon kepala sekolah di Indonesia dilakukan oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) Solo. Untuk seleksi dan penyiapan serta pelatihan pengawas belum ada lembaga/institusi yang bertanggungjawab untuk hal ini, sehingga kegiatan yang terkait hal tersebut dilakukan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan dinas pendidikan di daerah.

## **B. PERAN STRATEGIS PENGAWAS DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN**

Pengawas sekolah merupakan mitra strategis bagi sekolah dalam peningkatan mutu, terutama dalam mendampingi guru agar mampu menerapkan apa yang telah dipelajari selama pelatihan ke dalam pembelajaran di kelas. Mengingat pentingnya peran pengawas, maka pengawas perlu mendapatkan perhatian dalam peningkatan kompetensi kepengawasan dan memantau kinerja kepala sekolah. Pengawas sekolah dipilih dari guru dan kepala sekolah yang berkualitas. Para pengawas yang berasal dari latar belakang berbeda ini perlu disiapkan untuk menjadi pengawas yang profesional sesuai dengan Permen No 13 tahun 2007. Secara teoritis pengawas seharusnya punya kemampuan yang melebihi kepala sekolah dan guru karena tugasnya mengawasi mereka.

Selama ini akses pelatihan untuk pengawas masih sangat terbatas. Para pengawas sering melakukan secara mandiri lewat kelompok kerja pengawas sekolah yang bertemu seminggu sekali. Meskipun pedoman tentang pelatihan pengawas telah diterbitkan untuk memberi arahan bagi pelaksanaan, misalnya Pedoman Pelatihan Penguatan Kemampuan Pengawas Sekolah (Kemdiknas, 2010) atau Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah (Kementerian Agama RI, 2014), namun pelatihan pengawas masih tetap minim dilakukan.

Tugas pokok pengawas sekolah/satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi di atas minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas yakni: (1) Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah; (2) Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya dan (3) Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah.

Mengacu pada SK Menpan nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, Keputusan bersama Mendikbud nomor 03420/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara nomor 38 tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas serta Keputusan Mendikbud nomor 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka

kreditnya, dapat dikemukakan tentang tugas pokok dan tanggung jawab pengawas sekolah yang meliputi: (1) Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya pada TK, SD, SLB, SLTP dan SLTA dan (2) Meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Tugas pokok yang pertama merujuk pada supervisi atau pengawasan manajerial sedangkan tugas pokok yang kedua merujuk pada supervisi atau pengawasan akademik. Pengawasan manajerial pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan hasil. Bimbingan dan bantuan diberikan kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam pengelolaan sekolah atau penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah. Pengawasan akademik berkaitan dengan membina dan membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.

Sedangkan wewenang yang diberikan kepada pengawas sekolah meliputi: (1) memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi, (2) menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya yang diawasi beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya, (3) menentukan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan. Wewenang tersebut menyiratkan adanya otonomi pengawas untuk menentukan langkah dan strategi dalam menentukan prosedur kerja kepengawasan. Namun demikian pengawas perlu berkolaborasi dengan kepala sekolah dan guru agar dalam melaksanakan tugasnya sejalan dengan arah pengembangan sekolah yang telah ditetapkan kepala sekolah.

Sumber daya kebijakan adalah suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu kebijakan dalam pelaksanaannya. Dalam konteks kepengawasan pendidikan, sumber daya utama adalah pengawas. Dalam menjalankan kegiatan kepengawasan pendidikan, pengawas membutuhkan sumber daya untuk kelancaran aktifitas kepengawasan yang dilaksanakan. Salah satu masalah utama terkait dengan sumber daya kepengawasan adalah anggaran pelaksanaan kepengawasan pendidikan.

Meskipun menurut undang-undang dan peraturan yang berlaku, keberadaan pengawas sekolah jelas dan tegas kedudukannya, namun dalam hal anggaran untuk pelaksanaan kepengawasan pendidikan masih menjadi masalah utama. Selama ini, banyak pengawas sekolah mengeluhkan tak adanya alokasi anggaran untuk operasional, sehingga dalam melaksanakan tugasnya, para pengawas terpaksa harus menggunakan uang pribadinya. Tak jarang pengawas sekolah seusah melaksanakan tugas monitoring ke sekolah-sekolah, berharap mendapatkan sekedar pengganti uang transport dari pihak sekolah (Berita Express, 2016). Selama ini, untuk mendukung pelaksanaan kegiatan kepengawasan, pengawas memperoleh tunjangan Jabatan Pengawas Sekolah rentang besaran tunjangannya dari yang terendah Rp.485.000, sampai dengan yang tertinggi yaitu Rp.725.000 (Peraturan Presiden Nomor 108 tahun 2007)

Mengacu pada SK Menpan nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, Keputusan bersama Mendikbud nomor 03420/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara nomor 38 tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas serta Keputusan Mendikbud nomor 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, dapat dikemukakan tentang hak yang seharusnya diperoleh pengawas sekolah

yang yang terkait dengan sumber daya, yaitu (1) Menerima gaji sebagai pegawai negeri sipil sesuai dengan pangkat dan golongannya, (2) Memperoleh tunjangan fungsional sesuai dengan jabatan pengawas yang dimilikinya, (3) Memperoleh biaya operasional/rutin untuk melaksanakan tugas-tugas kepengawasan seperti; transportasi, akomodasi dan biaya untuk kegiatan kepengawasan; (4) Memperoleh tunjangan profesi pengawas setelah memiliki sertifikasi pengawas; (5) Menerima subsidi dan insentif untuk menunjang pelaksanaan tugas dan pengembangan profesi pengawas dan (6) Memperoleh tunjangan khusus bagi pengawas yang bertugas di daerah terpencil, rawan kerusakan dan atau daerah bencana alam.

Semua biaya hak di atas dibebankan pada Pemerintah Pusat dan Daerah. Sedangkan tunjangan kesejahteraan diharapkan diberikan oleh pemerintah daerah. Besarnya tunjangan-tunjangan di atas disesuaikan dengan kemampuan pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Subsidi dan insentif untuk peningkatan profesionalitas pengawas diberikan sekali dalam setahun oleh pemerintah melalui Direktorat Tenaga Kependidikan. Besarnya subsidi dan insentif disesuaikan dengan kemampuan anggaran. Subsidi diberikan kepada pengawas melalui koordinator pengawas (korwas) yang ada di setiap Kabupaten/Kota. Untuk itu setiap korwas perlu menyusun program dan kegiatan peningkatan kemampuan profesionalisme pengawas di daerahnya.

### **C. WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB PEMBINAAN SEKOLAH OLEH PENGAWAS**

Pengawas berada pada posisi sentral dalam pengelolaan pendidikan di daerah. Dalam pembinaan sekolah, kepala dinas memberi kepercayaan kepada pengawas untuk bina guru dan kepala sekolah. Pada saat bersamaan, pengawas dapat membina guru melalui kelembagaan MGMP dan membina kepala sekolah melalui MKKS. Hal yang perlu ditegaskan dalam bagan di atas adalah bahwa hubungan antar pihak adalah dalam suasana kemitraan. Dari waktu ke waktu persoalan hubungan antara sekolah dengan masyarakat semakin menuntut perhatian. Sejalan dengan tingkat pendidikan, kesejahteraan, dan kemajuan masyarakat maka apresiasi dan aspirasi mereka terhadap lembaga pendidikan juga semakin meningkat. Aspek yang paling banyak mendapat sorotan tentu saja adalah mutu pendidikan, di samping transparansi pengelolaan

Pengawas sekolah yang memiliki fungsi supervisi dan perbantuan (*enabling*) kepada sekolah dituntut untuk dapat membina kerjasama sekolah dengan pihak-pihak lain yang terkait dalam kepentingan pemberdayaan sekolah:

1. Mendorong sekolah untuk melakukan dialog dengan komite sekolah dan masyarakat. Pengawas dapat berperan untuk memperlancar program peningkatan mutu sekolah dengan jaringan yang dimilikinya, seperti dengan kepala dinas pendidikan, kepala kantor cabang dinas kecamatan, dunia industri dan dunia usaha, perpustakaan daerah, museum, dan lain-lain. Dalam posisi ini, pengawas tidak hanya memantau hubungan sekolah dengan masyarakat dalam arti pasif tetapi juga memberikan bantuan dalam menjalin relasi tersebut;
2. Membantu sekolah dalam perekayasaan kurikulum melalui organisasi Jaringan Kurikulum baik tingkat pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota. Perekayasaan kurikulum tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan penyusunan naskah kurikulum, penyusunan jadwal mata pelajaran, pengumpulan silabus dan rencana pembelajaran, atau aspek teknis lainnya tetapi di dalamnya menyangkut mengembangkan visi dan misi sekolah secara utuh dan aktif. Pengawas berperan membantu sekolah ketika

melakukan relasi dengan pihak lain untuk mencari tempat kerja praktek (bagi SMK) dan melakukan Memorandum of Understanding (MoU) dengan pihak luar dengan berbagai tujuan..

3. Membantu sekolah menjalin hubungan dengan organisasi profesi dan keilmuan, seperti menjalin hubungan dengan Perguruan Tinggi, bahkan menjalin hubungan kelembagaan secara internasional yang kemudian kita kenal dengan gagasan Sekolah Koalisi. Tujuan kerjasama tersebut diarahkan agar lembaga profesi dapat memberikan peluang bagi siswa untuk melakukan interaksi dan menjadi sumber informasi.
4. Membantu sekolah menjalin kelembagaan antar jenjang sekolah pada daerah binaannya. Artinya, sekolah dapat melakukan tukar informasi tentang kondisi dan kebijakan sekolah masing-masing. Bagi tingkat TK/RA menjalin hubungan kelembagaan dengan sejumlah SD/MI. Tingkat SD/MI menjalin hubungan dengan sejumlah SMP/MTs. Tingkat SMP/MTs dapat menjalin hubungan kerjasama dengan sejumlah SMA/MA. Manfaat kerjasama antara lain untuk memudahkan dalam menyalurkan minat anak didik yang ingin melanjutkan sekolah di tempat tersebut.
5. Membantu sekolah dalam peningkatan proses pembelajaran muatan lokal antar sekolah yang dibinanya. Pengawas tidak hanya bertindak melaksanakan monitoring, tetapi juga meningkatkan akselerasi peningkatan mutu khususnya kurikulum muatan lokal. Karena itu, dibutuhkan kerjasama antar pengawas se Kabupaten/Kota dalam menyukseskan kurikulum muatan lokal
6. Membantu sekolah dalam melakukan kegiatan bersama seperti pameran, Pekan Olah Raga dan Seni (PORSENI) antarsekolah, lomba cerdas cermat, pertukaran pelajar, latihan kepemimpinan antar OSIS, *try-out* dan pembinaan peserta olimpiade, dan lain-lain. Semua kegiatan tersebut adalah instrumen dalam menjalin kerjasama dengan pihak luar terutama para stakeholder terkait agar mereka merasa ikut terlibat dalam peningkatan mutu pendidikan di daerahnya.
7. Membantu sekolah dalam menyelenggarakan promosi guru berprestasi, siswa berprestasi, dan aspek akademik lainnya.
8. Membantu sekolah dalam mencari sumber dana pelatihan dan penelitian bagi guru-guru seperti untuk Penelitian Tindakan Kelas (PTK) yang berkolaborasi dengan Perguruan Tinggi, pembinaan MGMP dan KKG, atau penyampaian informasi tentang dana hibah lainnya dan
9. Membantu sekolah dalam menjalin hubungan dengan dunia usaha jika sekolah berencana melakukan pengembangan usaha koperasi sekolah, peningkatan kesejahteraan guru, dan usaha lainnya yang relevan.

Pengawas merupakan penanggung jawab utama atas aktivitas pembinaan sekolah/madrasah sesuai dengan jenis atau kegiatan pendidikan dan pembelajaran di lembaga-lembaga pendidikan dalam kedudukan dan fungsinya. Tugas pengawas harus berhubungan dengan dan meramu data yang dikumpulkan oleh pengawas lainnya, kemudian disimpulkan untuk menentukan alternatif tindakan yang tepat.

Secara operasional, wilayah pengawas sekolah adalah sejauh sebaran lokasi guru binaannya atau sekolah binaannya yang tentu pengawas sekolah memerlukan biaya operasional berdasarkan indeks tertentu sebagaimana pejabat struktural melakukan perjalanan dinas. Pengawas sekolah lebih mengetahui keadaan dan kebutuhan guru dan sekolah binaannya, namun pengawas sekolah belum termasuk dalam tim penyusun anggaran eksekutif. Ruang lingkup penganggaran Dinas Pendidikan adalah mengacu kepada

delapan standar nasional pendidikan. Pengawas sekolah lebih mengetahui kondisi di lapangan/di sekolah karena memiliki sekolah binaan dan guru binaan yang selalu berhubungan dengan pengawas sekolah. Pengawas sekolah memiliki guru binaan, sekolah binaan, pengawas lebih tahun kondisi di lapangan, apa yang dibutuhkan, tetapi pengawas sekolah belum dilibatkan dalam penyusunan anggaran pendidikan. Sesuatu yang sifatnya pengawasan dan pembinaan biasanya sifatnya mandiri hasil pengawasannya adalah sesuatu mutlak, namun hasil supervise pengawas sekolah dapat dianulir apabila tidak sejalan dengan kebijakan struktural yang berwenang dalam pengambilan keputusan akhir. Hasil supervisi pengawas sekolah dapat saja menjadi kurang berarti karena tidak menjadi dasar pengambilan keputusan dalam perencanaan pembangunan sekolah.

Berdasarkan kebijakan dan aturan, sesungguhnya pengawas sekolah memiliki kewenangan dan tanggung jawab, sebagai berikut:

1. Terlaksananya kegiatan supervisi/pengawasan atas pelaksanaan pendidikan di sekolah/madrasah sesuai dengan pengawasannya pada TK/RA, SD/MI atau SLTP/MTs, SMU/SMK/MA dan MADIN.
2. Meningkatnya kualitas proses pembelajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah/madrasah, termasuk kualitas pendidikan agama.
3. Meningkatnya kualitas guru, peserta didik, kepala sekolah/madrasah dan seluruh staf sekolah/madrasah yang berada di bawah wilayah pembinaannya.
4. Meningkatnya kualitas dan kuantitas sarana pendidikan di sekolah/madrasah di wilayah pembinaannya.
5. Terhimpunnya data lengkap tentang:
  - a. Jumlah sekolah umum/madrasah.
  - b. Jumlah guru.
  - c. Jumlah siswa muslim maupun non-muslim.
  - d. Jumlah sekolah/madrasah yang memiliki ruang ibadah dan yang belum memiliki.
  - e. Jumlah pengawas, dan lain-lain.

Tanggung jawab pengawas yang begitu besar dan berat hendaknya menjadi pendorong bagi pengawas yang bersangkutan untuk meningkatkan wawasan kemampuan dan kemampuan profesional, serta menyadari sepenuhnya bahwa jabatan pengawas bukan sekedar memperpanjang masa kerja, akan tetapi jabatan yang menuntut kerja keras dan profesionalisme tinggi.

Terkait dengan sumber daya pengawas sekolah, perlu adanya pemikiran lebih lanjut mengenai status kepegawaian pengawas sekolah, apakah berstatus pegawai pusat yang ditempatkan di daerah. Ataupun tetap sebagai pegawai daerah, baik di tingkat provinsi (pengawas SMA dan SMK), di kabupaten (pengawas SLB dan SMP) dan di kecamatan (pengawas TK/SD).

Dari sekian gagasan pemberdayaan sekolah di atas mungkin saja ada yang melebihi dari tugas dan kewenangan pengawas. Di sinilah pentingnya pengetahuan pengawas tentang peluang dalam memperluas wewenang. Dengan maksud yang baik, pengawas akan lebih dekat dengan sekolah baik dengan kepala sekolah maupun guru. Pengawas menjadi mitra kerja sekolah, sehingga tujuan akhir dari kinerja pengawas hakikatnya adalah untuk menjamin mutu pendidikan pada sekolah-sekolah yang dibinanya. Dengan kemampuan untuk menumbuhkan kerjasama, maka tugas tersebut akan dapat diwujudkan

## **BAB II**

# **VISI, MISI DAN POKOK-POKOK KEBIJAKAN PENGAWASAN PENDIDIKAN**

### **A. VISI PENGAWASAN PENDIDIKAN**

Terwujudnya Aparat pengelola dan penyelenggara pendidikan yang berwibawa, profesional dan bersih dari praktik-praktik penyimpangan dalam pengelolaan dan pelaksanaan sistem pendidikan nasional termasuk Kolusi, Korupsi dan nepotisme dalam rangka menunjang terwujudnya sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan berkualitas.

### **B. MISI PENGAWASAN PENDIDIKAN**

Misi pengawasan pendidikan yaitu:

1. Meningkatkan pelaksanaan pengawasan yang berorientasi akuntabilitas dalam sistem desentralisasi
2. Membersihkan dan membebaskan praktik korupsi, kolusi dan nepotisme dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan
3. Mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas unit kerja dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan
4. Meningkatkan profesionalisme aparat pengawasan
5. Mengembangkan sistem pengawasan pendidikan nasional yang lebih independen dan obyektif
6. Menegakkan etika dan moral penyelenggara pendidikan nasional
7. Memfasilitasi peningkatan kualitas aparat pengawas pendidikan
8. Meningkatkan kemampuan pengawas internal pendidikan

### **C. KEBIJAKAN PENGAWASAN**

Mengacu kepada visi dan misi pengawasan pendidikan tersebut, maka ditetapkan kebijakan Pengawasan Pendidikan Nasional sebagai berikut:

1. Meningkatkan sistem pengawasan yang mampu membersihkan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan nasional dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme dengan menerapkan sanksi sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku
2. Meningkatkan efektivitas pengawasan internal, fungsional dan pengawasan masyarakat dalam konteks kemitraan dan akuntabilitas.
3. Meningkatkan etika dan moral tenaga pendidikan dan pengawasan di daerah dalam rangka mewujudkan sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan berkualitas.
4. Meningkatkan peran supervisi pengawasan sekolah melalui peran fasilitasi.
5. Mewujudkan peran supervisi oleh sistem terhadap Bawasda dalam melaksanakan pengawasan fungsional sekolah.
6. Mempercepat penyelenggaraan tindak lanjut hasil pengawasan fungsional internal dan eksternal.

7. Memfokuskan pelaksanaan pengawasan fungsional pada program-program strategis.
8. Memfasilitasi masyarakat yang ingin berperan serta melakukan pengawasan pendidikan melalui Unit Penyelesaian Pengaduan Masyarakat (UPPM).

#### **D. TUJUAN PENGAWASAN PENDIDIKAN**

1. Mewujudkan sistem pengawasan fungsional di daerah yang mampu mendukung penyelenggaraan pendidikan nasional dan desentralisasi
2. Mengefektifkan pengawasan internal termasuk waskat dan pengawasan fungsional di daerah yang berorientasi pada akuntabilitas kinerja satuan pengelola dan menyelenggarakan pendidikan.
3. Mengintensifkan pemeriksaan khusus dengan mengoptimalkan pendayagunaan pengawasan masyarakat dalam rangka membersihkan KKN di lingkungan masyarakat.
4. Mendayagunakan akuntabilitas kinerja pengelolaan dan penyelenggara pendidikan melalui peningkatan pengendalian dini, pemeriksaan Operasional dan pemeriksaan kemudian.

#### **E. NORMA PEMERIKSAAN**

Dalam melakukan tugas-tugas pengawasan, Bawasda Kabupaten, pengawas sekolah dan pengawas luar sekolah harus memperhatikan norma pemeriksaan yang berlaku.

#### **F. PARADIGMA PENGAWASAN**

Era desentralisasi membawa dampak perubahan paradigma pengawasan secara singkat perbedaan mendasar tentang paradigma pengawasan sebagai berikut :

1. *Fokus* : Fokus pengawasan yang semula diarahkan pada lembaga bergeser pada Fokus Kinerja Lembaga.
2. *Orientasi* : Pengawasan yang semula orientasi mencari kesalahan bergeser untuk mengungkap penyimpangan menentukan masalah dan penyebab sedini mungkin dicarikan solusi dan juga untuk menemukan temuan-temuan inovatif / keunggulan untuk diberikan penghargaan.
3. *Output* : Output pengawasan, semula diukur dari banyaknya temuan bergeser menjadi diukur dari keberhasilan memberikan pembinaan/ perbaikan/rekomendasi.
4. *Pendekatan* : Pengawasan semula dilakukan melalui pendekatan kekuasaan birokratik dan hubungan pribadi personal pada era otonomi daerah, pengawasan dilakukan melalui pendekatan kemitraan, fungsional dan institusional.
5. *Teknik* : Teknik pengawasan bergeser dari pemeriksaan secara parsial ke pemeriksaan secara komprehensif, sehingga dapat diukur akuntabilitas kinerja organisasi.
6. *Pelaksanaan* : Pelaksanaan pengawasan yang semula dilakukan oleh masing-masing instansi pengawasan secara sendiri-sendiri pada masa mendatang dilaksanakan secara kolaboratif / terpadu antara Bawasda Kabupaten, dan pengawasan sekolah.

#### **G. PRINSIP-PRINSIP SUPERVISI PENDIDIKAN**

Kemampuan mengajar guru menjadi jaminan tinggi rendahnya kualitas layanan belajar. Kegiatan supervisi menaruh perhatian utama para guru, kemampuan supervisor membantu guru-guru tercermin pada kemampuannya memberikan bantuannya kepada guru. Sehingga terjadi perubahan perilaku akademik pada muridnya yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu hasil belajarnya. Pelaksanaan supervisor, apakah yang

melaksanakan adalah pengawas sekolah, penilik, atau kepala sekolah seharusnya berlandaskan kepada prinsip-prinsip supervisi.

Berikut ini merupakan prinsip-prinsip utama yang harus diperhatikan dalam supervisi pendidikan yang meliputi:

- a. Ilmiah, artinya kegiatan supervisi yang dikembangkan dan dilaksanakan harus sistematis, obyektif, dan menggunakan instrumen atau sarana yang memberikan informasi yang dapat dipercaya dan dapat menjadi bahan masukan dalam mengadakan evaluasi terhadap situasi belajar mengajar.
- b. Kooperatif, program supervisi pendidikan dikembangkan atas dasar kerjasama antar supervisor dengan orang yang disupervisi. Dalam hal ini supervisor hendaknya dapat bekerjasama dengan guru, peserta didik, dan masyarakat sekolah yang berkepentingan dalam meningkatkan kualitas belajar mengajar.
- c. Konstruktif dan kreatif, membina para guru untuk selalu mengambil inisiatif sendiri dalam mengembangkan situasi belajar mengajar.
- d. Realistik, pelaksanaan supervisi pendidikan harus memperhitungkan dan memperhatikan segala sesuatu yang benar-benar ada di dalam situasi dan kondisi yang obyektif.
- e. Progresif, setiap kegiatan yang dilakukan tidak terlepas dari ukuran dan perhatian. Artinya apakah yang dilakukan oleh guru dapat melahirkan pembelajaran yang maju atau semakin lancar kegiatan belajar mengajar.
- f. Inovatif, program supervisi pendidikan selalu melakukan perubahan dengan penemuan-penemuan baru dalam rangka perbaikan dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

Dari prinsip tersebut dapat meningkat kinerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi di lingkungan pendidikan ialah bagaimana cara mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif. Suatu sikap yang menciptakan situasi dan relasi dimana guru-guru merasa aman dan merasa diterima sebagai subyek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang obyektif.

Pelaksanaan supervisi pendidikan perlu menyesuaikan diri dengan prinsip-prinsip yang telah ditentukan. Dengan cara memahami dan menguasai dengan seksama tugas dan tanggung jawab guru sebagai tenaga pendidikan profesional yang harus melaksanakan kegiatan pengajaran dan pendidikan. Jika sikap supervisor memaksakan kehendak, menakut-nakuti, perilaku negatif lainnya, maka akan menutup kreativitas bagi guru. Jika sikap supervisor hanya seperti itu, maka ia belum mengetahui tugas pokok fungsi sebagai seorang supervisor.

## **H. FUNGSI DAN PERANAN SUPERVISI**

Peranan pengawas sekolah/madrasah menurut Wiles & Bondi (2007), *"The role of the supervisor is to help teachers and other education leaders understand issues and make wise decisions affecting student education."* Bertitik tolak dari pendapat Wiles & Bondi tersebut, maka peranan pengawas sekolah/madrasah adalah membantu guru-guru dan pemimpin-pemimpin pendidikan untuk memahami isu-isu dan membuat keputusan yang bijak yang mempengaruhi pendidikan siswa. Untuk membantu guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta meningkatkan prestasi belajar siswa.



Fungsi supervisi pendidikan adalah sebagai layanan atau bantuan kepada guru untuk mengembangkan situasi belajar mengajar. Konsep supervisi sebenarnya diarahkan kepada pembinaan. Artinya kepala sekolah, guru dan para personel lainnya di sekolah diberi fasilitas untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Menurut Anwar dan Sagala Supervisor mempunyai fungsi-fungsi utama, antara lain:

- a. Menetapkan masalah yang betul-betul mendesak untuk ditanggulangi.
- b. Menyelenggarakan inspeksi, yaitu sebelum memberikan pelayanan kepada guru, supervisor lebih dulu perlu mengadakan inspeksi sebagai usaha mensurvei seluruh sistem yang ada.
- c. Memberikan solusi terhadap hasil inspeksi yang telah di survei
- d. Penilaian
- e. Latihan, dan
- f. Pembinaan atau pengembangan.

Dilihat dari fungsi yang telah ada, tampak jelas peranan supervisi pendidikan. Peranan supervisi dapat dikemukakan oleh berbagai pendapat para ahli yang menyimpulkan tentang tugas dan fungsi supervisor:

- a. Koordinator, sebagai koordinator supervisor dapat mengkoordinasi program-program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru-guru.
- b. Konsultan, sebagai konsultan supervisor dapat memberikan bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok.
- c. Pemimpin kelompok, supervisor dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru secara bersama-sama.
- d. Evaluator, supervisor dapat membantu guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan.

Permasalahan yang terjadi dilapangan ternyata unjuk kinerja yang harus dilakukan oleh para supervisor adalah merubah pola lama dan supervisi menjadi tidak bermakna. Ketidak bermaknaan tersebut disebabkan oleh:

- a. Supervisi disamakan dengan kontroling atau pekerjaan pengawas. Supervisor lebih banyak mengawasi dari pada berbagi ide untuk menyelesaikan permasalahan. Akibatnya guru menjadi takut jika untuk diawasi dan dievaluasi.
- b. Kepentingan dan kebutuhan supervisi bukannya datang dari para guru, melainkan supervisor sendiri menjalankan tugasnya.
- c. Supervisor kurang memahami apa yang menjadi tugasnya, sedangkan guru tidak tanggap dengan permasalahannya.
- d. Secara umum, guru tidak suka disupervisi walaupun hal itu merupakan bagian dari proses pendidikan.

Dampak penyebab di atas peran supervisi dalam organisasi lembaga pendidikan menjadi lemah, kurang efisien dan efektif. Artinya tidak hanya dari satu pihak saja yang diberikan beban ketidakberhasilan sebuah pendidikan. Kinerja supervisi juga harus dilakukan dengan profesional dan kompeten serta mempunyai visi misi yang luas untuk memperbaiki dan membantu para guru.

## **I. RAMBU RAMBU PELAKSANAAN KEPENGAWASAN PENDIDIKAN**

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 16 tahun 1994 tentang Jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil antara lain dinyatakan bahwa untuk meningkatkan mutu profesionalisme dan pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil perlu ditetapkan jabatan fungsional. Sebagai pelaksanaan dari ketentuan peraturan pemerintah tersebut telah ditetapkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118/1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas sekolah dan angka kreditnya dan keputusan Bersama Menteri pendidikan dan kebudayaan dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 0322/0/ 1996 dan Nomor 38 Tahun 1996 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.

Dalam bab ini dibahas hal-hal yang berkaitan rambu-rambu pelaksanaan kepengawasan yang berkenaan dengan pengangkatan, penilaian dan penetapan angka Kredit, kenaikan pangkat, pembebasan sementara, pengangkatan kembali, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dari jabatan fungsional Pengawas Sekolah.

Rambu-rambu kepengawasan pendidikan ini dimaksudkan untuk menjadi acuan bagi para pengawas Sekolah dan Pejabat yang berkepentingan agar ada kesatuan bahasa dan pengertian dalam melaksanakan ketentuan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah yang antara lain meliputi tugas pokok dan pembagian tugas pengawas sekolah, ruang lingkup kegiatan, petunjuk umum dan petunjuk teknis pelaksanaan tugas sebagai Pengawas Sekolah, pengangkatan, penilaian dan penetapan angka kredit, kenaikan pangkat, pembebasan sementara, pengangkatan kembali, dan pemberhentian bagi pengawas sekolah sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118/1996 dan keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Kepala Badan Administrasi kepegawaian Negara Nomor 0322/0/1996 dan nomor 38/ 1996

Dalam pelaksanaan rambu-rambu kepengawasan, maka perlu penjelasan teknis tentang unsur-unsur atau pihak-pihak yang terinklusi dalam rambu-rambu kepengawasan pendidikan ini. Konsepsi-konsepsi dasar yang termuat dalam rambu-rambu tersebut, anatara lain:

- 1) Pengawas Sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas , tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan Pendidikan disekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan Administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah , dasar dan menengah.
- 2) Instansi Pembina Jabatan fungsional pengawas sekolah adalah Dinas pendidikan di Kapubataen/Kota
- 3) Koordinator pengawas Sekolah adalah seorang pengawas Sekolah yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pengawas sekolah yang meliputi penyusunan program, Pelaksanaan , dan pelaporan kepengawasan termasuk pelayanan penilaian Angka kredit.
- 4) Kriteria penilaian adalah ukuran atau ketentuan yang harus digunakan bagi penilaian kegiatan atau prestasi kerja pengawas sekolah sebagai dasar untuk penetapan angka kredit.
- 5) Kegiatan yang bersifat penugasan adalah kegiatan bersifat tidak wajib namun karena pentingnya untuk mendukung tugas kepengawasan sekolah maka pengawas sekolah tertentu yang berwenang di tunjuk secara tertulis oleh koordinator pengawas sekolah untuk melaksanakan tugas tertentu.

- 6) Prestasi kerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang pengawas sekolah dalam bidang tugasnya.
- 7) Pendidikan dan pelatihan kedinasan adalah upaya peningkatan dan atau pemantapan wawasan, pengetahuan, sikap, nilai, dan keterampilan yang sesuai dengan profesi pengawas sekolah dan bermanfaat dalam pelaksanaan tugas pengawas sekolah.
- 8) Surat Tanda Tamat pendidikan dan pelatihan kedinasan adalah Surat Tanda Tamat pendidikan dan Pelatihan yang diperoleh pengawas sekolah karena mengikuti pelatihan kedinasan.
- 9) Pengembangan profesi, adalah kegiatan pengawas sekolah dalam rangka pengamalan ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan untuk peningkatan mutu baik bagi proses belajar mengajar dan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya maupun dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi pendidikan sekolah.

Rambu-rambu pelaksanaan kepengawasan memiliki ruang lingkup dan diberlakukan untuk pengawas sekolah di lingkungan departemen penyelenggara pendidikan dan pengawas sekolah tersebut bertugas melakukan pengawasan. Secara rinci ruang lingkup dan batasan pemberlakuan, sebagai berikut:

- 1) Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah di lingkungan Departemen Pendidikan dan kebudayaan adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sekolah baik negeri maupun swasta di lingkungan departemen Pendidikan dan kebudayaan dan sekolah/madrasah di lingkungan Departemen Agama untuk seluruh mata pelajaran /rumpun mata pelajaran kecuali mata pelajaran pendidikan agama dan yang termasuk rumpun mata pelajaran Pendidikan Agama Islam.
- 2) Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah di lingkungan Departemen Agama adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sekolah di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (TK/SD/SLB/SLTP/SMU/SMK) dan Departemen Agama (RA/BA, MI, MD, Mts, MA) baik untuk mata Pelajaran pendidikan agama yang termasuk rumpun mata pelajaran Pendidikan agama islam. Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah di lingkungan departemen diluar Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dan Departemen Agama adalah menilai dan membina Penyelenggaraan pendidikan pada sekolah kedinasan dilingkungan Departemen yang bersangkutan untuk mata pelajaran/rumpun mata pelajaran tertentu.

## **J. JENIS PENGAWAS SEKOLAH**

Berdasarkan sifat, tugas dan kegiatannya terdapat 4 jenis pengawas sekolah, sebagai berikut:

- a. Pengawas sekolah taman kanak-kanak, sekolah dasar, dan sekolah dasar luar biasa adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu baik negeri maupun swasta di Taman kanak-kanak, sekolah Dasar, dan Sekolah Dasar Luar Biasa untuk sejumlah mata pelajaran, kecuali mata pelajaran pendidikan jasmani dan Kesehatan serta Pendidikan agama (di lingkungan departemen pendidikan dan Kebudayaan) dan di raudhatul Athfal/Bustanul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, untuk seluruh mata pelajaran, kecuali mata Pelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan dan Pendidikan Agama (di lingkungan Departemen Agama)

- b. Pengawas sekolah Rumpun matapelajaran /Mata Pelajaran adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh dalam menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu pada negeri maupun swasta di Sekolah Dasar (mata pelajaran pendidikan agama dan Pendidikan Jasmani dan Kesehatan), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Sekolah Menengah Umum, Sekolah Menengah Kejuruan termasuk Balai latihan Pendidikan Teknik di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, di Madrasah Ibtidayah, (mata pelajaran pendidikan agama dan Pendidikan Jasmani dan Kesehatan), Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, dan sekolah Sekolah menengah Keagamaan di lingkungan departemen Agama dalam satu mata pelajaran yang serumpun, dan di sekolah kedinasan yang diselenggarakan oleh departemen tertentu dalam satu mata pelajaran atau beberapa mata pelajaran yang serumpun.
- c. Pengawas sekolah Pendidikan Luar Biasa, adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu baik negeri maupun swasta di sekolah luar biasa di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan untuk seluruh mata pelajaran.
- d. Pengawas sekolah Bimbingan dan Konseling, adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu baik negeri maupun swasta di sekolah lanjutan tingkat pertama, sekolah menengah umum, sekolah menengah kejuruan di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dan di Madrasah Tsanawiyah, madrasah aliyah di lingkungan Departemen Agama, sekolah kedinasan di lingkungan departemen tertentu dalam kegiatan bimbingan dan konseling. Pemilihan jenis pengawas; Penentuan jenis pengawas sekolah disesuaikan dengan spesialisasi pendidikan semasa menjadi guru.

Contoh:

- i. Siti Aminah, di sekolah dasar bertugas sebagai guru kelas di sekolah dasar. Oleh karena yang bersangkutan memenuhi syarat untuk diangkat menjadi pengawas sekolah, maka dalam keputusan pengangkatannya dicantumkan jenis pengawas Sekolah Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Dasar Luar Biasa.
- ii. Drs, berpendidikan SI/Akta IV Fisika dan di sekolah menengah umum bertugas sebagai guru Fisika. Oleh karena yang bersangkutan memenuhi syarat untuk diangkat menjadi pengawas sekolah, maka dalam keputusan pengangkatannya dicantumkan jenis pengawas sekolah rumpun mata pelajaran MIPA.
- iii. Dra. Maisaroh Kusumaningsih, berpendidikan SI/Akta IV pendidikan luar biasa dan bertugas sebagai guru Pendidikan Luar biasa. Oleh karena yang bersangkutan memenuhi syarat untuk diangkat menjadi pengawas sekolah, maka dalam keputusan pengangkatannya dicantumkan jenis Pengawas Sekolah Luar Biasa.
- iv. Drs. Rusman Hamid, berpendidikan SI/Akta IV Bimbingan dan Konseling bertugas sebagai guru pembimbing di sekolah menengah kejuruan yaitu melaksanakan bimbingan dan konseling. Oleh karena yang bersangkutan memenuhi syarat untuk diangkat menjadi pengawas sekolah, maka dalam keputusan pengangkatannya dicantumkan jenis Pengawas Sekolah Bimbingan dan Konseling.
- e. Perpindahan pengawas sekolah tertentu ke jenis pengawas sekolah lain tidak dapat dilakukan. Pada dasarnya, keahlian pengawas sekolah dalam melakukan pengawasan

sekolah terhadap rumpun mata pelajaran / mata pelajaran tertentu sangat diwarnai oleh pengalaman selama mengajar. Oleh karena itu perpindahan ke jenis pengawas sekolah lain harus berdasarkan pengalaman yang bersangkutan waktu mengajar mata pelajaran di sekolah tertentu

Jenjang jabatan, Pangkat dan golongan ruang pengawas sekolah serta persyaratan angka kredit kumulatif untuk kenaikan jabatan pengawas sekolah dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi adalah seperti tersebut dalam tabel di bawah ini

**Tabel 1 Jenjang Jabatan Pengawas Pendidikan**

No	Jabatan pengawas sekolah	Pangkat dan golongan ruang	Persyaratan angka kredit kenaikan pangkat/ jabatan	
			Kumulatif minimal	Perjenjang
1.	Pengawas sekolah pratama	Penata muda, III /a	100	
		Penata Muda Tk. I, III /b	150	50
2	Pengawas Sekolah Muda	Penata III/ c	200	50
		Penata Tk I, III/d	300	100
3	Pengawas sekolah Madyah	Pembina IV/a	400	100
		Pembina Tk I,IV/ b	550	150
		Pembina Utama Muda IV/c	700	150
4	Pengawas Sekolah utama	Pembina Utama Madya,IV/d	850	150
		Pembina Utama IV/ e	1.050	200

Keterangan Tabel :

- Jenjang jabatan pada kolom 2 (dua) mempunyai dua atau tiga pangkat golongan ruang. Pangkat yang letaknya terbawah pada setiap jenjang jabatan merupakan pangkat tertinggi untuk jabatan tersebut.

Contoh :

Pengawas Sekolah Pratama, pangkat tertingginya adalah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b. Pengawas Sekolah yang jenjang jabatannya Pengawas Sekolah Pratama tidak dapat naik pangkat menjadi Penata, golongan ruang III/c. Kalau jabatannya belum naik menjadi Pengawas Sekolah Muda.

Jadi sistem ini, seorang pengawas sekolah dapat naik pangkat/golongan ruang saja, tetapi jabatannya tetap atau pengawas sekolah yang bersangkutan naik jabatan sekaligus naik pangkat atau golongan ruangnya. Baik kenaikan jabatan maupun pangkat harus memenuhi jumlah angka kredit yang dipersyaratkan.

- Pengawas sekolah dapat naik pangkat setingkat lebih tinggi apabila
  - Telah memenuhi syarat yang ditentukan; dan
  - Jenjang jabatannya lebih tinggi atau sekurang – kurangnya masih dalam jenjang jabatan yang sesuai, kecuali kenaikan pangkat pengabdian, kenaikan pangkat Trikora dan kenaikan pangkat pejuang pembebasan Irian Barat.
- Angka kredit pada kolom 5 (lima) adalah jumlah angka kredit yang diisyaratkan untuk kenaikan jabatan atau pangkat setingkat lebih tinggi.

Persyaratan tersebut dipenuhi dari unsur utama sekurang – kurangnya 80 % (boleh sampai dengan 100 %) dan unsur penunjang sebanyak – banyaknya 20% (boleh hanya 0%)

Contoh :

Seorang pengawas sekolah dengan pangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b dengan jabatan Pengawas Sekolah Pratama, apabila akan naik jabatan/pangkat menjadi Pegawai Sekolah Muda dengan pangkat Penata , golongan ruang III/c harus mengumpulkan angka kredit sekurang-kurangnya 50 yang terdiri dari sekurang-kurangnya 40 (empat puluh) berasal dari unsur utama dan sebanyak- banyaknya 10 (sepuluh) dari unsur penunjang.

- 4 Bagi Pengawas Sekolah Madya dan Pengawas Sekolah Utama untuk naik jabatan atau pangkat setingkat lebih tinggi diwajibkan mengumpulkan angka kredit dari pengembangan profesi sekurang-kurangnya 12 angka kredit, disamping angka kredit dari pengawasan sekolah.

Oleh karena itu persentase alokasi angka kredit untuk kenaikan jabatan /pangkat setiap jenjang jabatan/pangkat sampai dengan Pengawas Sekolah Utama dengan pangkat Pembina Utama dengan pangkat pembina Utama Madya, golongan ruang IV /d diwajibkan memperoleh angka kredit sebagai berikut :

- a. Unsur utama -> 80 % dari angka kredit yang diisyaratkan dengan komposisi :

- 1) Pengawasan sekolah >\_ 72 % atau >\_ 108 angka kredit.

- 2) Pengembangan profesi >\_8% atau >\_ 12 angka kredit

- b. Penunjang Pengawasan sekolah <\_ 20% atau <\_ 30 angka kredit.

Catatan : >\_ artinya sekurang-kurangnya (lebih besar atau sama dengan )

<\_ artinya sebanyak –banyaknya (kurang atau sama dengan )

Sedangkan Pengawas Sekolah Utama dngan pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d untuk naik menjadi Pengawas Sekolah Utama dengan pangkat Pembina Utama, golongan ruang IV/e, juga diwajibkan mengumpulkan angka kredit dari pengembangan profesi sekurang – kurangnya 12 angka kredit, disamping angka kredit pengawas sekolah.

Oleh karena itu, presentase alokasi angka kreditnya adalah sebagai berikut :

Unsur utama > 80% dari angka kredit yang diisyaratkan dengan komposisi :

- 1) Pengawasan sekolah > 148 angka kredit

- 2) Pengembangan profesi > 12 angka kredit

- 3) Penunjang pengawas sekolah <40 angka kerdit

5. Sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118/1996 pasal 11 ayat (4) pengawas sekolah yang memiliki angka kredit melebihi angka kredits yang ditentukan untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi, diperhitungkan untuk kenaikan jabatan/pangkat berikutnya (dapat dita- bung).

Angka kredit yang dapat ditabung itu dapat berasal dari unsur utama dan unsur penunjang.

Contoh :

Kenaikkan pangkat pengawas sekolah dari Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/a menjadi Penata Muda tingkat I golongan ruang III/b dengan jabatan tetap yaitu Pengawas Sekolah Pratama diperlukan angka kerdit dari unsur utama > 40 dan dari unsur penunjang pengawas sekolah < 10. Jika yang bersangkutan sudah memperoleh

unsur utama 50 dan unsur penunjang 20, maka dari unsur utama mempunyai tabungan 10 dan unsur penunjang 10.

Dalam hal ini untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi dari pada periode berikutnya yang bersangkutan tinggal mencari 30 angka kredit dari unsur utama.

6. Pengawas sekolah yang telah mencapai angka kredit untuk kenaikan jabatan/pangkat pada tahun pertama dan masa jabatan/pangkat yang diduduki, yang bersangkutan pada tahun berikutnya diwajibkan mengumpulkan angka kredit dari unsur utama sekurang-kurangnya 20% (dua puluh persen) dari jumlah angka kredit yang diisyaratkan untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi, yang berasal dari kegiatan pengawasan sekolah.
7. Bagi Pengawas Sekolah Pratama sampai dengan Pengawas Sekolah Utama dengan pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d dalam jangka waktu 6 (enam) tahun sejak diangkat dalam pangkat terakhir, diwajibkan mengumpulkan angka kredit sekurang-kurangnya 80% (delapan puluh persen) dari jumlah angka kredit yang diisyaratkan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi yang berasal dari kegiatan pengawasan sekolah, meskipun yang bersangkutan tidak dapat naik pangkat (pasal 11 ayat (6) Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118/1996)
8. Pengawas Sekolah Utama dengan pangkat Pembina Utama, golongan ruang IV/e setiap 6 (enam) tahun diwajibkan mengumpulkan angka kredit sekurang-kurangnya 160 (seratus enam puluh) yang berasal dari kegiatan pengawasan sekolah (Pasal 11 ayat (7) Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara 118/1996).

# **BAB III**

## **TUGAS POKOK DAN PEMBAGIAN KERJA PENGAWAS SEKOLAH**

Menurut Peraturan Pemerintah 74 tahun 2008, Pengawas sekolah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan pengawas sekolah. Kewajiban dan tugas pokoknya adalah melaksanakan kegiatan kepengawasan di sekolah binaannya, baik bagi kepengawasan manajerial, maupun kepengawasan akademik. Kepengawasan manajerial dan kepengawasan akademik merupakan penerapan standar nasional pendidikan, yaitu serangkaian proses meningkatkan penjaminan mutu pendidikan nasional. Tujuannya dalam rangka mencerdaskan kehidupan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat, agar dapat bersaing secara kompetitif dalam percaturan dinamika kehidupan, baik secara lokal, regional, dan bahkan internasional. Ada pun standar nasional pendidikan itu sudah tercantum dalam Peraturan Pemerintah republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, yang meliputi yaitu; standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Ke delapan standar pendidikan ini merupakan acuan dan titik tolak untuk menetapkan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di tiap-tiap unit pendidikan, yang bernama sekolah di masing-masing tingkat dan jenjangnya.

Pengawasan sekolah juga bagian yang tak terpisahkan dalam suatu proses pendidikan secara keseluruhan. Sebab kepengawasan sekolah pada intinya berperan aktif dalam mengawal proses pendidikan, agar sesuai dengan kaidah-kaidah pendidikan dan perencanaan di dalamnya. Untuk melaksanakan peran aktif yang dilakukan dalam kepengawasan itu, yaitu dalam hal ini pengawas sekolah, wajib memiliki program kepengawasan yang sistematis, terpadu, dan terarah sesuai dengan bidang tugas yang diemban dan yang akan dilakukannya.

### **A. TUGAS POKOK**

1. Tugas pokok pengawas sekolah seperti yang telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118/1996 tertanggal 30 Oktober 1996, berikut Keputusan bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0322/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor 38 tahun 1996 tanggal 30 Oktober 1996 khususnya berkenaan dengan pengawasan sekolah dan pengembangan profesi adalah sebagai berikut :
  - a) Semakin tinggi jenjang jabatan pengawas sekolah, semakin luas dan berat pula tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.
  - b) Kewajiban pengawas sekolah Kewajiban pengawas sekolah adalah kegiatan yang harus dilakukan pengawasan sekolah dan pengembangan profesi agar yang bersangkutan memenuhi syarat untuk dapat diusulkan kenaikan jabatan/pangkatnya.



- (1) Pengawas Sekolah Pratama dan Pengawas Sekolah Muda wajib melaksanakan:
    - ◆ Menyusun program caturwulan penguasaan sekolah yang menjadi tanggungjawab pengawas sekolah masing-masing .
    - ◆ Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/ bimbingan siswa dan kemampuan guru;
    - ◆ Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses belajar/bimbingan dan lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan dan hasil belajar/bimbingan siswa.
    - ◆ Melaksanakan analisis sederhana hasil belajar/bimbingan siswa dengan cara memperhitungkan beberapa faktor sumber daya pendidikan yang mempengaruhi hasil belajar/bimbingan siswa.
    - ◆ Memberikan contoh pelaksanaan tugas guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar/bimbingan siswa.
    - ◆ Membina pelaksanaan dan pemeliharaan lingkungan sekolah
    - ◆ Menyusun laporan hasil pengawasan sekolah per sekolah.
    - ◆ Melaksanakan evaluasi hasil pengawasan seluruh sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.
  - (2) Pengawas Sekolah Madya dan Pengawas Sekolah Utama Wajib melaksanakan :
    - ◆ Menyusun program caturwulan penguasaan sekolah yang menjadi tanggung jawab Pengawas sekolah masing-masing.
    - ◆ Melaksanakan penilaian, pengolahan, dan analisis data hasil belajar/ bimbingan siswa dan kemampuan guru.
    - ◆ Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses belajar mengajar/bimbingan dan lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan dan hasil belajar/bimbingan siswa.
    - ◆ Melaksanakan analisis komprehensif hasil memperhitungkan berbagai faktor sumber daya pendidikan yang lebih kompleks termasuk korelasi kemampuan guru dengan hasil belajar/bimbingan siswa.
    - ◆ Memberikan arahan dan bimbingan kepada guru tentang pelaksanaan proses belajar mengajar/bimbingan siswa
    - ◆ Memberikan contoh pelaksanaan tugas guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar/bimbingan siswa.
    - ◆ Menyusun laporan hasil pengawasan sekolah per sekolah.
    - ◆ Melaksanakan evaluasi hasil pengawasan seluruh sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.
    - ◆ Membina pelaksanaan pengelolaan sekolah.
    - ◆ Memberikan bahan penilaian dalam rangka akreditasi sekolah swasta.
    - ◆ Melaksanakan salah satu atau lebih kegiatan pengembangan profesi dengan angka kredit sekurang-kurangnya 12 (dua belas).
2. Rincian tugas pokok setiap jenis dan jenjang jabatan pengawasan sekolah  
Rincian tugas pokok setiap jenis dan jenjang jabatan pengawasan sekolah adalah seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel 2 Tugas Pokok Pengawas  
Menurut jenjang lingkup kepangkatan**

No	TUGAS POKOK	PENGAWAS SEKOLAH			
		Pratama	Muda	Madya	Utama
1	Melaksanakan identifikasi hasil pengawasan sebelumnya dan kebijakan di bidang pendidikan dalam rangka menyusun program tahunan pengawasan sekolah tingkat kabupaten/kotamadya.	+	-	-	-
2	Megolah dan menganalisis hasil pengawasan sekolah sebelumnya dalam rangka menyusun program tahunan pengawasan sekolah tingkat kabupaten/kotamadya.	-	+	-	-
3	Merumuskan rancangan program tahunan pengawasan sekolah tingkat kabupaten/kotamadya.	-	-	+	-
4	Menetapkan dan menyempurnakan rancangan program tahunan pengawasan sekolah tingkat kabupaten/kotamadya.	-	-	-	+
5	Menyusun program caturwulanan pengawas sekolah yang menjadi tanggung jawab sekolah masing – masing.	+	+	+	+
6	Menyusun kisi – kisi dalam rangka penyusunan soal/instrumen penilaian.	-	-	+	-
7	Menyusun soal/instrumen penilain.	-	+	-	-
8	Melaksanakan uji coba soal/instrumen penilaian.	-	+	-	-
9	Menyempurnakan butir soal/instrumen penilaian	-	-	+	-
10	Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.	+	+	+	+
11	Mengumpulkan data dan sumber daya pendidikan, proses belajar mengajar/bimbingan siswa dan lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan dan hasil belajar/bimbingan siswa.	+	+	+	+
12	Melaksanakan analisis hasil belajar/bimbingan siswa dengan cara memperhitungkan beberapa faktor sumber daya pendidikan yang mempengaruhi hasil belajar/bimbingan siswa.	+	+	-	-
13	Melaksanakan analisis kompresif hasil belajar/bimbingan siswa dengan memperhitungkan berbagai faktor sumber daya pendidikan yang lebih kompleks termasuk korelasi kemampuan guru dengan hasil belajar/bimbingan siswa.	-	-	+	+
14	Memberikan arahan dan bimbingan kepada guru tentang pelaksanaan proses belajar mengajar/bimbingan siswa.	-	-	+	+
15	Memberikan contoh pelaksanaan tugas guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar/bimbingan siswa.	+	+	+	+
16	Memberikan saran untuk peningkatan kemampuan profesional guru kepada pimpinan instansi terkait.	-	-	+	+
17	Membina pelaksanaan dan pemeliharaan lingkungan sekolah.	+	+	-	-
18	Menyusun laporan hasil pengawasan sekolah persekolah.	+	+	+	+
19	Melaksanakan evaluasi pengawasan sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.	+	+	+	+
20	Membina pelaksanaan pengelolaan sekolah.	-	-	+	+
21	Memantau dan membimbing pelaksanaan dan penerimaan siswa baru.	+	+	+	-
22	Memantau dan membimbing pelaksanaan EBTA/EBTANAS.	+	+	+	-
23	Memberikan saran penyelesaian kasus khusus di sekolah.	-	-	+	+
24	Memberikan bahan penilaian dalam rangka ekreditasi sekolah swasta.	-	-	+	+
25	Melaksanakan evaluasi hasil pengawasan per mata pelajaran/bimbingan siswa dari seluruh sekolah .	-	-	+	+

No	TUGAS POKOK	PENGAWAS SEKOLAH			
		Pratama	Muda	Madya	Utama
26	Melaksanakan evaluasi hasil pengawasan seluruh mata pelajaran/bimbingan siswa dari seluruh sekolah.	-	-	-	+
27	Melaksanakan kegiatan karya tulis/karya ilmiah dalam bidang pendidikan sekolah.	-	-	+	+
28	Menyusun Pedoman pelaksanaan pengawasan sekolah.	-	-	+	+
29	Menyusun petunjuk teknis pelaksanaan pengawasan sekolah.	-	-	+	+
30	Menciptakan karya seni.	-	-	+	+
31	Menemukan teknologi tepat guna dalam bidang pendidikan.	-	-	+	+

3. Pengawasan sekolah yang dalam tugas pokoknya belum mempunyai kewenangan dalam melaksanakan tugas dapat diberikan tugas mengerjakan butir kegiatan tersebut dan dapat memperoleh angka kredit sebesar 80 % (delapan puluh persen) dari angka kredit butir kegiatan yang dilakukan pengawas sekolah setingkat di atasnya apabila :
- 1) Pengawas sekolah yang berjenjang jabatan yang sesuai belum ada, namun butir kegiatan itu harus dilaksanakan
  - 2) Pengawasan sekolah yang di tugaskan mempunyai kemampuan dan keahlian mengerjakan butir kegiatan tersebut; dan
  - 3) Ada penugasan atau surat keputusan dari pihak yang berwenang.
- Contoh: Pengawas Sekolah Muda belum mempunyai kewenangan dalam “membina pelaksanaan pengelolaan sekolah”.
- Dalam hal demikian apabila tidak ada Pengawas Sekolah Madya, maka butir kegiatan tersebut dapat dilaksanakan oleh pengawas dengan jenjang jabatan lebih rendah dari pengawas sekolah tersebut dan diberi angka kredit sebesar 80 % dari angka kredit butir kegiatan yang dilakukan.
4. Sebagai akibat dari adanya tugas wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda tersebut, diperlukan upaya untuk mempertahankan jumlah, jenis dan kualifikasi pengawas sekolah menurut jenjang jabatan.

## **B. KEDUDUKAN KOORDINATOR PENGAWAS SEKOLAH DAN PENGATURAN TUGAS PENGAWAS SEKOLAH**

### **1. Kedudukan Pengawas Sekolah**

- a. Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
  - Pengawas sekolah yang bertugas melakukan pengawasan di Taman Kanak-Kanak/Rodhatul Athfal/Bustanul Athfal/ Madrasah Abtdaiyah, Sekolah Dasar Luar Biasa, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama/Madrasah Tsanawiyah, Sekolah Menengah Umum/Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan, dalam pelaksanaan pengawasan dikoordinasikan oleh koordinator pengawas sekolah.
  - Kedudukan pengawas sekolah berada di kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kotamadya atau Kantor Inspeksi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan di daerah tingkat II percontohan.
  - Dalam hal ada sekolah-sekolah yang jauh dari ibukota kabupaten/kotamadya dan pengawas sekolah di Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Dasar Luar Biasa, maka pengawas sekolah yang bersangkutan berdomisili di ibukota kecamatan, tetapi tanggung jawab mereka kepada koordinator pengawas sekolah.

- b. Diluar Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.  
Koordinator Pengawas Sekolah di luar Departemen Pendidikan dan Kebudayaan di atur oleh Departemen yang bersangkutan.

## 2. Koordinator Pengawas Sekolah

- a. Koordinator Pengawas Sekolah ialah Pengawas Sekolah yang diangkat oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten untuk mengkoordinasi/memimpin pelaksanaan pengawasan sekolah di wilayah kabupaten.
- b. Persyaratan :
- 1) Sekurang-kurangnya menduduki jabatan Pengawas Sekolah Madya
  - 2) Memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang :
    - Manajemen pengawasan sekolah.
    - Kepemimpinan.
- c. Tugas dan wewenang.
- 1) Melakukan pengaturan tugas pengawas sekolah.
  - 2) Mengkoordinasikan seluruh kegiatan pengawas sekolah di lingkungan kabu- paten / kotamadya yang bersangkutan.
  - 3) Mengusulkan penetapan angka kredit pengawas sekolah kepada pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit.
  - 4) Melaporkan kegiatan pengawasan sekolah di lingkungannya kepada kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten / kotamadya atau Kepala Kantor Inspeksi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten di daerah Tingkat II Percontohan.
  - 5) Memberikan penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada para pengawas sekolah yang ada dilingkungannya.
- d. Masa penugasan koordinator pengawas sekolah adalah 4 (empat) tahun , dan yang bersangkutan dapat menjadi koordinator pengawas sekolah selama 2(dua) kali masa tugas secara berturut-turut. Setelah tenggang waktu sekurang-kurangnya satu kali masa tugas. Yang bersangkutan dapat diangkat kembali.
- e. Koordinator pengawas sekolah bukan jabatan struktural.  
Pengangkatan dan pemberhentian koordinator pengawas sekolah.
- 1) Pengangkatan :
    - ◆ Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/ Kota- madya atau Kepala Kantor Inspeksi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan di Tingkat II Percontohan, melakukan sidang pemilihan calon.
    - ◆ Pengawas sekolah memilih calon di antara nama-nama calon yang memenuhi syarat yang diajukan Kepala Kantor Depatemen Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kotamadya atau Kepala Kantor Inspeksi Departemen Penididkan dan Kebudayaan daerah Tingkat II Percontohan.
    - ◆ Pemilihan dilakukan rahasia dengan cara setiap pengawas sekolah secara tertulis memilih dua orang calon.
    - ◆ Hasil pemilihan diurutkan sesuai jumlah perolehan suara.
    - ◆ Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kotamad - ya atau Kepala Kantor Inspeksi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Tingkat II Percontohan menetapkan koordinator pengawas sekolah dari salah satu contoh diantara peringkat satu atau dua.

## 2) Pemberhentian :

- ◆ Koordinator pengawas sekolah dapat diberhentikan karena salah satu sebab berikut:
  - Dibebaskan/diberhentikan dari jabatan pengawas sekolah
  - Telah dua kali masa tugas sebagai koordinator pengawas sekolah.
  - Menduduki jabatan lain diluar jabatan pengawas sekolah.
  - Mengundurkan diri.
  - Pindah ke Kabupaten/Kotamadya atau propinsi lainnya.
  - Berhenti sebagai pegawai negeri sipil.
  - Dijauhi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat yang telah mem punyai kekuasaan hukum yang tetap.
  - Tidak dapat melakukan tugas (misalnya karena uzur dan sebagainya)
- ◆ Tata cara Pemberhentian :

Dalam hal koordinator pengawas sekolah mengalami salah satu keadaan seperti tersebut f.2). a).(1) sampai dengan (8), Kepala Kantor departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kotamadya atau Kepala Kantor Inspeksi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan daerah Tingkat II Percontohan, pemberhentian koordinator pengawas sekolah.

Pengangkatan dan pemberhentian koordinator pengawas sekolah di luar Departemen Pendidikan dan Kebudayaan ditetapkan oleh departemen yang bersangkutan.

## 3. Pengaturan Tugas Pengawas Sekolah

- a. Pemberian kesempatan untuk memperoleh kegiatan Koordinator pengawas sekolah mendapat kesempatan memperoleh kegiatan yang dihargai dengan angka kredit sebagai salah satu syarat untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi, sesuai dengan kemampuan dan tugasnya.
- b. Pemberian kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Setiap ada kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sesuai, para Pengawas sekolah didorong dan dianjurkan untuk mengikutinya.
  - 1) Pendidikan sekolah yang lebih tinggi baik dengan tugas belajar maupun izin belajar dapat diberikan oleh pejabat yang berwenang apabila :
    - ◆ Sesuai dengan bidang tugas pokok pengawas di sekolah ;
    - ◆ Tidak mengganggu pelaksanaan tugas dan tugas tersebut dapat digantikan pengawas sekolah lain (khusus pemberian tugas belajar)
  - 2) Pelatihan kedinasan, apabila :
    - ◆ Sesuai bidang tugas pokok pengawas sekolah yang bersangkutan
    - ◆ Tidak mengganggu pelaksanaan tugas atau rtugas tersebut dapat digantikan oleh pengawas sekolah lainnya.
- c. Pembagian jumlah sekolah yang harus diawasi.
  - 1) Pembagian tugas jumlah sekolah yang harus diawasi setiap pengawas sekolah ditetapkan oleh koordinator pengawas sekolah.
  - 2) Dalam hal jumlah sekolah yang diawasi telalu sedikit, misalnya pengwas sekolah yang ditugaskan mengawasi rumpun mata pelajaran pada sekolah kejuruan tertentu atau Pengawas Sekolah Pendidikan Luar Biasa, maka sasaran

sekolah yang akan harus diawasi oleh pengawas sekolah rumpun mata pelajaran atau Pengawas Sekolah Pendidikan Luar Biasa termaksud sekolah di luar lingkungan Kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/ kotamadya atau Kantor Inspeksi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Tingkat II Percontohan. Dalam hal ini, jumlah sekolah yang harus diawasi, ditetapkan oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan di Propinsi yang bersangkutan.

- 3) Dalam jumlah pengawas sekolah yang jenis tertentu tidak mencukupi sedangkan jumlah sekolah yang harus diawasi cukup banyak, maka Pengawas Sekolah tersebut dapat diberi tugas melebihi dan jumlah sekolah yang seharusnya diawasi. Sebagai acuan dalam menetapkan jumlah sekolah yang harus diawasi oleh pengawas sekolah, dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3 Jumlah sekolah yang harus diawasi menurut jenis pengawasan sekolah dan kondisi daerah**

No	Jenis Pengawas Sekolah	Jumlah Minimal Sekolah Yang Wajib Diawasi Menurut Jenis Daerah	
		Mudah	Terpencil
1	Pengawas seklah Taman Kanak – Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Dasar Luar Biasa.	15	10
2	Pengawas Sekolah Rumpun Mata Pelajaran/Mata Pelajaran	20	15
	a. Rumpun Mata Pelajaran		
	◆ Aqidah akhlak (Keimanan Akhlak, SKI)	20	15
	◆ Qur'an Hadits (Ilmu Tafsir, ilmu hadits, bahasa Arab)	20	15
	◆ Syariaf (Fiqih, Ushul Fiqih)	25	20
	◆ MIPA (Matematika, Fisika, Kimia, Biologi)	20	15
	◆ IPS (PPKN, Tata Negara, Sosiologi, Antropologi, Sejarah, Geografi, Ekonomi dan Koperasi)	15	10
	◆ Bisnis dan Manajemen (Keuangan, administrasi, Perkantoran, Perdagangan, Usaha Wisata, Koperasi)	15	10
	◆ Seni dan Kerajinan (Seni Rupa dan Kerajinan, Seni Pertunjukan)	20	15
	◆ Pariwisata (Boga, Busana, Perhotelan, dan Kecantikan)	20	15
	◆ Pertanian dan Kehutanan (Agronomi, Tegnologi hasil pertanian, Mekanisasi Petanian, Perikanan, Peternakan, Usaha Tani Terpadu	15	10
	◆ Teknologi dan industri (Bangunan, Perabot, Elektronika, Listrik, Tegnologi Pengerjaan Logam, Otomotif, Mesin Tenaga, Teknik Pendinginan dan tata udara, Pemeliharaan Pesawast Terbang, Konstruksi Pesawat Terbang, Produksi Bagian – bagian Pesawat Terbang, Perlengkapan Pesawat Terbang, Tekstil, Grafika, Pelayaran, Kapal Baja, Kapal Non Baja, Pelistirkan kapal, kimia, geologi prtambangan, dan instrumentasi industri)	15	10
	◆ Kesehatan masyarakat (Penyediaan air minum, Pembuangan Tinja dan Air Limbah, Pembuangan Sampah, Pengendalian Vektor, Hygiene dan Sanitasi Makanan dan minuman, Pengelolaan dan pengawasan, Lingkungan Pemukiman, Sanitasi tempat umum, Pengawasan lingkungan fisik, Hygiene perusahaan dan kesehatan kerja, dan dasar –	15	10

No	Jenis Pengawas Sekolah	Jumlah Minimal Sekolah Yang Wajib Diawasi Menurut Jenis Daerah	
		Mudah	Terpencil
	dasar pemecahan masalah kesehatan lingkungan)		
	♦ Keperawatan (Dasar – dasar perawatan, Tindakan – tindakan ekologi, Pelayanan, Perawatan Kesehatan, Perawatan anak, Perawatan keluarga, Perawatan Orang Sakit, dan Administrasi dan Organisasi Perawatan)	15	10
	♦ Kesehatan Gigi (Penggunaan dan Pemeliharaan alat kesehatan gigi, Manajemen kesehatan gigi dan mulut, Anatomi gigi, Pendidikan kesehatan gigi, Perlindungan Khusus, Oraldagnosis, Ilmu Pengawetan gigi, dan Ilmu pencabutan gigi)	15	10
	♦ Analisis Klinis (Administrasi Laboratorium, Bakteriologi Klinik, Virologi, Hematologi Kimia Klinik, Serologi/Immunologi, Kimia Air, Makanan dan Minuman (Kimia Amami), dan Kimia farmasi dan teknologi)	15	10
	♦ Kefarmasian (Ilmu Resep, Ilmu Administrasi, Ilmu Kimia Farmasi, Farmakologi, Farmakognosi, dan penyuluh Kesehatan Masyarakat)	15	10
	b. Mata Pelajaran		
	♦ Pendidikan Agama Islam	30	20
	♦ Pendidikan Agama Kristen Protestan	30	20
	♦ Pendidikan Agama Krisyen Katolik	30	20
	♦ Pendidikan Agama Hindu	30	20
	♦ Pendidikan Agama Budha	30	20
	♦ Pendidikan Jasmani dan Kesehatan	30	20
	♦ Kesejahteraan Masyarakat/Pekerja Sosial	30	20
	♦ Bahasa Indonesia	30	20
	♦ Bahasa Daerah	30	20
	♦ Bahasa Inggris	30	20
	♦ Bahasa Jerman	30	20
	♦ Bahasa Jepang	30	20
	♦ Bahasa Arab	30	20
	♦ Bahasa Perancis	30	20
3	Pengawas Sekolah Pendidikan Luar Biasa	15	10
4	Pengawas Sekolah Bimbingan dan Konseling	30	15

Dalam konteks penugasan pengawas, maka tugas pokok pengawas sekolah secara yuridis formal mengacu pada SK Menpan Nomor 118 Tahun 1996 Tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan angka kreditnya. Keputusan Bersama Mendikbud nomor 0342/0/1996 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, serta PP nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dengan tegas dinyatakan, bahwa tugas dan tanggung jawab pengawas satuan pendidikan sebagai berikut:

1. Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya pada TK, SD, SLB, SLTP, dan SLTA.

2. Meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Tugas pokok pengawas sekolah pada butir (1) mengacu pada perannya melaksanakan supervisi manajerial, dan pada butir (2) pengawas sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya pada supervisi akademik. Pengawasan manajerial pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian, dan bantuan/bimbingan, mulai dari penyusunan rencana program sekolah, proses, sampai pada hasil kinerja kepala sekolah, dan seluruh staf dalam pengelolaan sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang diharapkan. Sedangkan Pengawasan akademik diarahkan untuk membina dan membantu pendidik (guru) dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas belajar peserta didik. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian (evaluasi), sampai pada pengembangan pembelajaran, dengan memberikan pembinaan guru yang juga bermuara kepada peningkatan kinerja mereka dan prestasi siswa, yang notabene akan berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan.

Dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggungjawabnya itu, setiap pengawas dipedomani oleh program kepengawasan, yang di dalamnya memuat secara sistematik apa yang akan dilakukannya di sekolah binaan, kapania melakukannya, strategi apa yang akan digunakannya, serta pendekatan-pendekatan yang bersifat formal dan edukatif demi tercapainya tujuan, sesuai dengan perencanaan. Dalam program kepengawasan ada 4 (empat) hal yang harus dilakukan pengawas sekolah di sekolah binaannya, yakni:

- (1) Pembinaan
- (2) Pemantauan
- (3) Penilaian, dan
- (4) Pelatihan profesional guru.

Setiap pengawas sekolah dibekali seperangkat instrumen relevan pada saat melakukan supervisi sekolah, sesuai dengan kebutuhan, sasaran, dan tujuan yang hendak dicapai. Berkenaan dengan hal tersebut, setiap pengawas sekolah setidaknya harus memiliki 6 (enam) kompetensi, yaitu ; kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial.

Dalam pada itu, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam meresponi perkembangan yang begitu pesat dewasa ini, khususnya bidang pendidikan, melalui Permendiknas Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, menentukan 3 kategori pengawas sekolah. Pertama; Pengawas TK/RA, kedua; Pengawas SMP/MTs dan SMA/MA, dan ketiga; Pengawas SMK/MAK. Tentang jenis pengawas sekolah jugadinyatakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 tentang guru pasal 54 ayat 8, bahwa pengawas terdiri dari pengawas satuan pendidikan, dan pengawas mata pelajaran atau pengawas kelompok mata pelajaran. Ruang Lingkup Kepengawasan Ruang lingkup tugas pengawasan yang dilakukan pengawas satuan pendidikan menurut Permendiknas Nomor 12 tahun 2007 adalah melaksanakan supervisi manajerial, dan supervisi akademik. Kegiatan bagi pengawas satuan pendidikan dan pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran mengacu pada ketentuan ekuivalensi 24 jam tatap muka perminggu. Untuk pengawas satuan pendidikan, ekuivalensi 24 jam tatap muka perminggu, harus membina paling sedikit 10 sekolah dan paling banyak 15 sekolah. Sedangkan untuk pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran, ekuivalensi 24 jam tatap muka perminggu, harus



membina paling sedikit 40 guru, dan paling banyak 60 guru. Kedua jenis pengawas tersebut, memiliki tugas pokok meliputi menyusun program pengawasan satuan pendidikan, melaksanakan pembinaan, pemantauan dan penilaian, serta menyusun laporan pelaksanaan program pengawasan, yang diikuti dengan rencana tindak lanjutnya. Sedangkan aspek pelatihan profesional guru dilakukan melalui forum MGMP secara priodik, dengan muatan bimbingan tehnik yang berkenaan dengan peningkatan kualitas pembelajaran yang efisien terhadap peserta didik. Setiap pengawas sekolah, baik manajerial maupun akademik wajib menyusun rencana program pengawasan, baik perorangan maupun berkelompok. Program pengawasan tersebut sendiri terdiri atas:

- (1) program tahunan,
- (2) program semester pengawasan,
- (3) Rencana pengawasan akademik (RKA), dan
- (4) rencana kepengawasan manajerial (RKM).

Selain menyusun program pengawasan, setiap pengawas juga melaksanakan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan menyusun laporan semester dan tahunan pelaksanaan program pengawasan. Lebih jauh tentang ruang lingkup tugas pokok pengawasan, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008, bahwa:

- (a) Tugas pokok pengawas satuan pendidikan adalah melakukan pengawasan manajerial terdiri dari pembinaan, pemantauan (Standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar sarana prasarana, standar pendidik & tenaga kependidikan) dan penilaian kinerja sekolah pada satuan pendidikan pada sekolah binaannya;
- (b) Tugas pokok pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran, yaitu melaksanakan pengawasan akademik meliputi pembinaan, pemantauan pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan (standar isi, standar proses, standar penilaian, standar kompetensi lulusan) pada guru mata pelajaran di sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan. Masalah Dalam Pengawasan Masalah dalam pengawasan terkait langsung dengan tugas pokok Pengawas sekolah. Menurut Peraturan Menteri Pendaayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas sekolah dan Angka Kreditnya, tugas pokok Pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan, dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Dalam setiap program kerja yang dijawantahkan melalui rangkaian kegiatan-kegiatan sudah barang tentu selalu muncul masalah. Dalam kegiatan pengawasan sekolah umumnya masalah-masalah yang muncul tidak terpenuhinya target kunjungan ke sekolah binaan sesuai jadwalnya, ketika sampai di lapangan kurangnya kesiapan pihak sekolah yang berkenaan dengan aspek sasaran pengawasan, begitu pula terhadap guru yang menjadi target binaan. Kepala sekolah sebagai pimpinan sering 'gelagapan' ketika pengawas datang berkunjung ke sekolahnya. Ketidaksiapan seperti ini dapat diatasi dengan komunikasi yang intens antara pengawas dan sekolah (kepsek & guru), agar kegiatan kepengawasan itu dapat berjalan efektif dan tepat sasaran.

Faktor-faktor seperti letak lokasi sekolah yang jauh, dengan geografi yang kurang menguntungkan, dukungan dana operasional dan transportasi, serta faktor keamanan selama di perjalanan, dan lain sebagainya merupakan masalah lain yang cukup serius dalam

melaksanakan kepengawasan, yang tidak boleh diabaikan. Berdasarkan permasalahan itu, diperlukan berbagai pemecahan atau solusi alternatif, yang dipaparkan dalam program kegiatan kepengawasan selanjutnya sebagai pertimbangan-pertimbangan untuk menentukan arah selanjutnya. Sehingga apayang tadinya menjadi hambatan atau kendala, dapat diatasi secara rasional-objektif. Sehingga pada gilirannya dapat diharapkan hasil kepengawasan berikutnya akan lebih baik dari sebelumnya. Deskripsi Program kepengawasan Deskripsi program pengawasan dibuat untuk memudahkan melaksanakan tugas-tugas kepengawasan di lapangan – di sekolah binaan. Mengingat rata-rata pengawas mempunyai jenjang jabatan pengawas sekolah yang sama, maka penyusunan program kerja tahunan dan semester mengacu pada tugas pokok pengawas di masing-masing levelnya, yang disesuaikan dengan pemenuhan beban jam kerjanya, dan jenis pengawas yang diembannya.

Program kerja tahunan ini meliputi:

- (a) Program penilaian,
- (b) Program pembinaan, yang mencakup supervisi akademik, dan/ atau supervisi manajerial,
- (c) Program pemantauan.

Program Penilaian Dalam kegiatan program penilaian ini, pengawas sekolah melakukan penilaian kinerja kepala sekolah, dan kinerja tenaga kependidikan lainnya (laboran, pustakawan), khusus bagi pengawas manajerial, dan kinerja guru bagi pengawas akademik, yang dilengkapi instrumen pengawasan terkait, sesuai dengan sasaran penilaian.

Program Pembinaan Supervisi Akademik: Dalam pelaksanaannya, kegiatan supervisi akademik diarahkan pada pembinaan kinerja guru, mulai dari penyusunan silabus pembelajaran, penyusunan rencana pembelajaran, metode dan media, sampai pada evaluasi, yang mengacu pada standar nasional pendidikan, yaitu meliputi standar isi, standar proses, standar penilaian, dan standar kompetensi lulusan. Proses pembinaan ini dapat dilakukan secara individual terhadap guru yang bersangkutan melalui kunjungan sekolah/kelas, maupun dapat melalui kegiatan MGMP atau kelompok guru tertentu, sesuai kebutuhan. Supervisi manajerial: Program kerja pada supervisi manajerial terkait dengan tugas pembinaan kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya (TU, Laboran, Pustakawan) dalam aspek pengelolaan dan administrasi sekolah. Kegiatan supervisi manajerial tidak berbeda dengan supervisi akademik, yaitu sama-sama mengacu pada standar Nasional Pendidikan, yang dilengkapi dengan seperangkat instrumen sesuai dengan kebutuhan dan sarannya.

Program Pemantauan Program pemantauan merupakan bagian dari siklus program kerja kepengawasan. Pemantauan ini diarahkan pada kegiatan sekolah, termasuk proses belajar-mengajar di dalamnya, serta sumber daya pendidikan, yang meliputi sarana belajar, prasarana pendidikan, pembiayaan, dan lingkungan sekolah. Hal ini meliputi, baik aspek manajerial maupun aspek akademik. Secara sistematis dapat dipaparkan secara kronologis ragam siklus kegiatan yang menjadi program kepengawasan, baik manajerial, maupun akademik, dalam rangka pelaksanaan tugas pokok, dan fungsi pengawas sekolah, sebagai berikut:

- (1) Melaksanakan analisis kebutuhan.
- (2) Menyusun program kerja
- (3) Menilai kinerja kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya (TU, Laboran, Pustakawan).

- (4) Membina kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya.
- (5) Memantau kegiatan sekolah, serta sumber daya pendidikan, yang meliputi sarana belajar, prasarana pendidikan, biaya, dan lingkungan sekolah.
- (6) Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian, pemantauan, dan pembinaan.
- (7) Mengevaluasi proses dan hasil pengawasan
- (8) Menyusun laporan hasil pengawasan.
- (9) Menindak-lanjuti hasil pengawasan untuk pengawasan berikutnya.

Tugas pokok dan kewajiban pengawas sekolah merupakan peran strategisnya untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Pada dasarnya keberhasilan pengawasan sekolah dalam menjalankan tugasnya, bukan saja ditentukan hanya oleh faktor program kerja yang baik, tetapi juga kinerja pengawas yang bersangkutan, sudah optimal atau belum, lalu sudahkah pengawas sekolah diberdayakan oleh yang berwenang di wilayahnya masing-masing.

### C. KUALIFIKASI PENGAWAS SEKOLAH

Kualifikasi akademik yang dipersyaratkan bagi pengawas dan calon pengawas satuan pendidikan terdiri atas kualifikasi umum dan khusus.

(1) Umum (berlaku untuk semua pengawas satuan pendidikan):

- Memiliki pangkat minimal Penata golongan ruang III/c
- Berusia maksimal 50 tahun sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan.
- Pernah menyandang predikat guru atau kepala sekolah berprestasi
- Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan
- Menempuh pendidikan profesi pengawas

(2) Khusus

a. Pengawas TK/RA/BA, SD/MI:

- berlatar belakang pendidikan minimal S1 diutamakan S2 kependidikan dengan keahlian pendidikan ke-TK/SD-an.
- guru TK/SD bersertifikat dengan pengalaman kerja minimal 8 (delapan) tahun atau Kepala Sekolah TK/SD berpengalaman kerja minimal 4 (empat) tahun.

b. Pengawas Pendidikan Khusus (PLB):

- berpendidikan minimal S1 kependidikan diutamakan S2 kependidikan dalam rumpun mata pelajaran pendidikan khusus.
- Guru PLB bersertifikat dengan pengalaman kerja minimal 8 (delapan) tahun atau Kepala Sekolah PLB berpengalaman kerja minimal 4 (empat) tahun.

c. Pengawas SMP/MTs:

- berpendidikan minimal S2 kependidikan dengan berbasis S1 kependidikan atau S1 non-kependidikan plus Akta dalam rumpun mata pelajaran MIPA, IPS, Bahasa, Olahraga-Kesehatan dan rumpun Seni Budaya sesuai dengan kurikulum yang berlaku.
- guru SMP/MTs bersertifikat dengan pengalaman kerja minimal 8 (delapan) tahun atau Kepala Sekolah SMP/MTs berpengalaman kerja minimal 4 (empat) tahun.

d. Pengawas SMA/MA:

- berpendidikan minimal S2 kependidikan dengan berbasis S1 kependidikan atau S1 non-kependidikan plus Akta dalam rumpun mata pelajaran MIPA, IPS, Bahasa, Olahraga-Kesehatan dan rumpun Seni Budaya sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

- guru SMA/MA bersertifikat dengan pengalaman kerja minimal 8 (delapan) tahun atau Kepala Sekolah SMA/MA berpengalaman kerja minimal 4 (empat) tahun.

e. Pengawas SMK/MAK:

- berpendidikan minimal S2 kependidikan dengan berbasis S1 kependidikan atau S1 non-kependidikan plus Akta dalam rumpun pertanian dan kehutanan, teknologi dan industri, bisnis dan manajemen, kesejahteraan masyarakat, Pariwisata dan rumpun seni dan kerajinan sesuai dengan kurikulum yang berlaku.
- guru SMK/MAK bersertifikat dengan pengalaman kerja minimal 8 (delapan) tahun atau Kepala Sekolah SMK/MAK berpengalaman kerja minimal 4 (empat) tahun.

Kualifikasi akademik yang dijelaskan di atas dijadikan dasar dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi calon pengawas. Artinya dalam pengangkatan pengawas satuan pendidikan rekrutmen atau penjurangan calon pengawas harus memenuhi kualifikasi tersebut di atas untuk selanjutnya mengikuti seleksi atau penyaringan secara khusus.

Seleksi melalui tes yang terdiri atas tes tertulis, tes performance dan portofolio. Tes tertulis meliputi:

1. Tes potensi akademik dan kecerdasan emosional;
2. Tes penguasaan kepengawasan dan
3. Tes kreativitas dan motivasi berprestasi.

Tes performance dilaksanakan melalui presentasi makalah kepengawasan dilanjutkan dengan wawancara. Sedangkan portofolio dilaksanakan melalui penilaian terhadap karya-karya tulis ilmiah yang dihasilkan calon pengawas serta bukti fisik keterlibatan dalam kegiatan ilmiah seperti seminar, workshop, pelatihan dll.

## BAB IV

# KUALITAS KEPRIBADIAN PENGAWAS SEKOLAH

Banyak faktor yang menentukan kinerja seorang pengawas, diantaranya: faktor pengetahuan, keterampilan, unsur- unsur kondisional, kualitas pribadi. Unsur Kualitas pribadisungguh sangat melandasi dan mempengaruhi kinerja pengawas. Banyak unsur kualitas pribadi seperti : komitmen, motivasi, kerja sama, perilaku kreatif & inovatif, integritas pribadi, hubungan antar pribadi.

### A. KOMITMEN

Komitmen merupakan unsur kualitas pribadi fundamental yang perlu dimiliki oleh seorang pengawas.

Lalu pertanyaannya: Apakah yang dimaksud KOMITMEN ?

Komitmen dapat diartikan sebagai suatu kesediaan dan kemauan seseorang ( pengawas) yang tulus untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan sekolah yang dibinanya. Komitmen bukan suatu keterampilan, melainkan lebih merupakan suatu tekad, semangat dan keiklasan, untuk mengabdikan diri terhadap profesi dan tugas –tugas kepengawasan pendidikan.

Secara umum terdapat tiga aspek komitmen pengawas :

1. Memiliki sikap positif terhadap fungsi, peran dan tujuan.
2. Merasa ikut memiliki dan bertanggung jawab untuk mewujudkan pencapaian tujuan sekolah yang dibinanya.
3. Memiliki dedikasi yang tinggi terhadap profesi dan tugas-tugas kepengawasan dalam membina dan mengembangkan kinerja personal yang menjadi binaan.

Selanjutnya, sesungguhnya apa itu TUGAS?

Sikap seseorang terhadap obyek adalah perasaan mendukung atau memihak (favorabel) ataupun perasaan tidak mendukung (tak- favorabel) obyek tersebut (Berkowitz,1972). Sikap adalah suatu kondisi psikologis yang menunjukkan kecenderungan perilaku seseorang terhadap sesuatu. Apakah cenderung positif atau negatif, menerima atau menolak, mendekat atau menghindar. Seseorang yang sikapnya positif terhadap sesuatu, ia akan menerima dan menjangka sesuatu tersebut dengan senang dan sungguh.

Bilamana sesuatu atau obyek sikap itu berupa kegiatan atau tugas, maka ia akan terdorong untuk melaksanakan tugas itu dengan senang dan sebaik-baiknya.

Dalam implementasinya, seorang pengawas yang sikapnya positif terhadap pendidikan, khususnya terhadap profesi dan tugas-tugas kepengawasan, akan menerima jabatan pengawas itu dengan senang hati dan akan berupayamenjalankan tugas-tugas kepengawasan dengan sebaik mungkin. Ia akan terdorong untuk mewujudkan segenap kemampuannya dalam menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.

Rasa ikut memiliki dan tanggung jawab terhadap sesuatu yang menjadi komitmennya tersebut.

Merasa memiliki sesuatu ?

Merasa bertanggung jawab untuk memelihara, memperbaiki, dan mengembangkan sesuatu tersebut. Sebagai seorang pengawas yang benar-benar merasa memiliki terhadap sekolah-sekolah atau para guru yang dibinanya, maka ia dengan sendirinya akan ikut merasa bertanggung jawab untuk membina dan mengembangkan sekolah atau para guru itu sebaik yang dapat ia lakukan.

Adanya dedikasi yang tinggi.

Dedikasi yang tinggi?

Dedikasi yang tinggi adalah konsekuensi dari adanya sikap yang positif serta adanya rasa memiliki dan tanggung jawab. Dengan dedikasi yang tinggi seorang pengawas akan : tabah, dan ulet dalam menghadapi segala hambatan dan rintangan. Ia rela mengorbankan banyak hal demi keberhasilan dalam menjalankan tugasnya tersebut.

Pengawas yang memiliki komitmen pendidikan yang kuat secara intrinsik akan berupaya menggunakan segenap kemampuan dan ketrampilannya untuk mendukung pencapaian keberhasilan pendidikan. Untuk membuat seorang pengawas bisa memiliki tiga komponen komitmen tersebut tidak bisa dilakukan dengan cara disuruh atau dipaksa oleh orang lain. Komitmen adalah sesuatu yang harus dibangun oleh yang bersangkutan dan memerlukan waktu yang cukup.

Karena itu sangat penting tumbuhnya kesadaran dan terjadinya proses penghayatan dari semua pengawas sekolah tentang betapa pentingnya komitmen itu dalam membangun kinerja profesionalnya.

Kesediaan dan kemauan itu bisa tumbuh jika dipersyaratkan :

1. Untuk meyakini jabatan pengawas sebagai jabatan yang mulia dan bisa berdampak besar terhadap keberhasilan pendidikan sekolah.
2. harus diyakini bahwa setiap amanat atau tugas yang dipikul akan selalu dimintai pertanggungjawaban baik di dunia maupun di akhirat.

## **B. MOTIVASI & PRODUKTIVITAS KERJA**

Motif ( *motive*) merupakan pola alasan atau penyebab yang melatarbelakangi tingkah laku individu. Motivasi adalah dorongan untuk berbuat atau tenaga batin yang menyebabkan kita berbuat sesuatu. Sumber dorongan adalah kebutuhan, baik kebutuhan fisik – biologis, kebutuhan psikis, kebutuhan sosial maupun kebutuhan berketuhanan. Kebutuhan adalah kondisi tidak seimbang pada diri manusia, sehingga diperlukan sesuatu dari luar sampai terjadi keseimbangan lagi.

- Produktif artinya dapat menghasilkan jasa atau hasil karya sesuai dengan tujuan dan fasilitas yang tersedia (waktu, tenaga, pikiran, alat, uang, atau bahan)
- Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan sesuatu melalui bekerja dalam waktu dan kondisi tertentu. Hasil kerja itu dapat berupa jasa, gagasan, hasil karya, atau nilai tambah.
- Guru dikatakan memiliki produktivitas kerja yang tinggi apabila dalam waktu dan kondisi tertentu, mampu meningkatkan kualitas peserta didik sesuai atau melebihi tujuan yang diharapkan.

Produktivitas dipengaruhi oleh faktor-faktor : motivasi, kecakapan, kepribadian, (termasuk disiplin dan etos kerja), peranan ( termasuk iklim kerja), dan kelelahan atau kondisi fisik dan psikis.

Ravianto (1985) merumuskan :

- Produktivitas kerja (mot + kec + Kepr + per )- kel,mot = motivasi (motovasi berprestasi, mot, terhadap pekerjaan pendidikan dan motivasi terhadap mutu kehidupan masa depan.
- Kec = kecakapan = penguasaan bahan pelajaran, kecakapan melaksanakan KBM, kecakapan menilai hasil belajar, kecakapan berhubungan dengan siswa.
- Kecakapan memecahkan masalah, baik yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan maupun melalui pengamatan.
- Kepr = kepribadian termasuk etika kerja, pandangan terhadap nilai-nilai, sikap, dan disiplin, tingkat pendidikan, kerja sama, dan kesesuaiannya dengan tugas yang dihadapinya.
- Per =peranan, yaitu pandangan/ persepsi terhadap peran yang dilakukan dalam posisi yang ia pegang, rasa memiliki sekolah, layolotas, dan rasa solidaritas serta suasana atau iklim kerja.
- Kelelahan, adalah faktor yang mengurangi produktivitas yang berkaitan dengan kondisi fisik maupun psikis ( lama bekerja, jam kerja, umur, tingkat kebosanan, gizi serta kesehatan jasmani/ rohani).
- Motivasi kerja merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja .

Upaya meningkatkan motivasi kerja, yakni segala kegiatan yang langsung ditunjukkan untuk memperkuat dorongan dalam diri guru ( dan kepala sekolah) agar mereka bekerja giat, penuh semangat sehingga lebih produktif. Upaya membina etos kerja, yakni kegiatan yang ditujukan agar guru lebih mencintai dan menghargai pekerjaannya, serta dapat menikmati atau menyenangkan suasana kerja di di sekolahnya masing-masing.

Kebutuhan, motivasi, & perilaku guru.

- Perilaku: Satuan terkecil dari perilaku guru adalah kegiatan. Karena itu produktivitas guru dapat dilihat dari hasil kegiatan yang ia lakukan.
- Motivasi: Motivasi atau dorongan untuk melakukan kegiatan itu dapat berada di luar atau di dalam diri guru. Guru yang bekerja dengan motivasi di dorong oleh motivasi eksternal ( ingin upah, pujian, pengakuan atasan) Guru yang bekerja dengan motivasi didalam dirinya berarti ia didorong oleh motivasi internal ( kepuasan kerja, keinginan maju, keinginan mengaktualisasikan diri).

Pengawas hendaklah berusaha untuk menumbuhkan bangkas kedua motivasi ini. Biasanya motivasi internal lebih tahan lama dan lebih konsisten. Motivasi bersumber pada kebutuhan. Menurut Maslow (1962) kebutuhan manusia dapat diurutkan dari yang paling mendasar sampai dengan yang paling tinggi yaitu :

1. Kebutuhan fisik-biologis (makan, minum, pakaian, sex)
2. Kebutuhan akan rasa aman ( perlindungan, jaminan keamanan, tempat tinggal)
3. Kebutuhan sosial (persahabatan, kerjasama, mencintai dan dicintai, pengakuan, perhatian.)
4. Kebutuhan harga diri (penghargaan, pengakuan atas prestasi, pujian.)
5. Kebutuhan mengaktualisasikan diri atau menyatakan diri- pribadi(kerja bukan karena upah, membantu orang lain tanpa mengharapkan imbalan, mencintai keindahan, ingin dekat dan mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa).

Kebutuhan yang lebih tinggi akan muncul bila kebutuhan dibawahnya sudah terpenuhi.

- Guru dengan penghasilan rendah lebih berfokus pada kebutuhan dasar (1&2).
- Guru dengan penghasilan menengah cenderung pada kebutuhan sosial (3&4).

- Guru yang berprestasi tinggi fokusnya pada kebutuhan berkembang (4&5)  
Pengawas perlu memahami sejauh mana tingkat pemenuhan kebutuhan personel binaanya, lalu berupaya membantu memenuhi kebutuhan itu. Seorang pengawas yang berhasil (efektif) selalu memperhatikan dan mempengaruhi kebutuhan bawahannya dengan demikian motivasi kerja dan disiplin mereka terus terpelihara.

### **Siklus perilaku manusia :**

1. Manusia  $\Rightarrow$  pasti muncul kebutuhan  
Kebutuhan menimbulkan dorongan (motivasi) untuk bertindak mencari dan mendapatkan pemenuhan kebutuhan. Bila tindakan berhasil timbul rasa puas (a-b-c-d) Bila gagal akan kecewa (a-bb-x-y)
2. Bila kebutuhan yang satu terpuaskan, akan muncul kebutuhan berikutnya, lalu mendorong tindakan tertentu dan seterusnya.
3. Bila kebutuhan itu belum terpuaskan, akan muncul kebutuhan yang sama yang intensitasnya lalu menimbulkan dorongan bertindak yang lebih kuat. (aa-b-c-d atau aa-bb-x y)
4. Bila sering gagal berarti sering kecewa maka dapat timbul gangguan mental (aa- bb -x - y)
5. Gangguan mental menyebabkan tindakan atau perilaku yang tidak wajar sehingga mengurangi produktivitas kerja.

Kekuatan dorongan dapat berubah-ubah tergantung pada kuat-lemahnya kebutuhan. Guru yang sering berhasil mengatasi tantangan / masalah cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengawas perlu memahami

- Kebutuhan- kebutuhan binaanya ( fisik, sosial, psikologis & kebutuhan religius)
- Bagaimana para guru berupaya mencapai tujuan ( memenuhi kebutuhan ), bagaimana hasilnya dan bagaimana responsnya.
- Dirinya sendiri, apakah ia lebih sering berhasil atau lebih sering mengalami kegagalan .
- Motivasi berprestasi dan produktivitas kerja, tipe motivasi sosial

Menurut McClelland (1961)  $\Rightarrow$  ada tiga motivasi sosial yang menjadi pendorong tingkah laku manusia yakni :

1. Motivasi berprestasi (*need for achievement*)
2. Motivasi berkuasa (*need for power*)
3. Motivasi bersahabat (*need for affiliation*)

Setiap diri manusia ada sesuatu yang menonjol yang sangat mempengaruhi tindak-tanduknya.

### **Motivasi berprestasi**

Adalah dorongan atau semangat untuk bertindak atau bekerja sebaik mungkin, semangat menghadapi tantangan, keinginan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sendiri. Tanda-tandanya? - bekerja keras, dinamis, bersahabat.

### **Motivasi berkuasa**

Adalah dorongan untuk menguasai, mempengaruhi atau mengatur orang lain. Tanda-tandanya: suka memerintah, mengatur, mengarahkan, mempengaruhi.



## **Motivasi bersahabat**

Adalah dorongan untuk bergaul, berkelompok atau membina persahabatan, sangat menghargai persahabatan, senang berbincang- bincang, suka menolong dan memperhatikan keadaan orang lain.

**“Motivasi berprestasi yang tinggi memungkinkan produktifitas kerja yang tinggi”.**

Indikator motivasi berprestasi :

1. Bertanggung jawab atas tindakannya sendiri.
2. Selalu belajar dari kegagalan dan pengalaman hidupnya.
3. Berani mengambil resiko – sedang dengan perhitungan (bukan untung- untungan)
4. Berusaha mencari pemecahan masalah secara kreatif dan inovatif.
5. Tidak lekas puas karena selalu ingin mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya.
6. Bersemangat dan gemar bekerja keras.
7. Selalu membuat rencana dan menetapkan tujuan.
8. Berorientasi masa depan.
9. Dapat memanfaatkan kesempatan untuk tujuan positif.
10. Senang bepergian untuk mendapatkan pengalaman baru
11. Disiplin pribadi yang tinggi .
12. Tahan kritik dan isu- isu yang tidak obyektif.

Bagi pengawas, indikator- indikator ini dapat dijadikan ukuran bagi diri sendiri “Apakah saya tergolong memiliki motivasi berprestasi yang tinggi ?” (*wait and see*)

## **Upaya meningkatkan motivasi berprestasi**

1. Perhatikan tingkat pemenuhan kebutuhan para guru.⇒Bantu dan bimbing agar terwujud kebutuhan aktualisasi diri (beri kesempatan untuk maju, tugas belajar, promosi lainnya)
2. Semua personel sekolah diupayakan mendapat tugas pekerjaan dan tanggung jawab yang jelas.
3. Adakan persaingan yang sehat antara keluarga guru atau sekolah.
4. Sesekali guru atau kepala sekolah diberi tugas pekerjaan yang menantang dan tidak biasa.
5. Guru diberi kesempatan berdiskusi dengan kepala sekolah atau pengawas.
6. Guru ikut merasakan keberhasilan sekolah sehingga guru betul- betul merasa “Ikut memiliki sekolah” .
7. Kepala sekolah mengenal dengan baik sifat anak buah.
8. Pelihara kesehatan jasmani semua personel.
9. Guru diberi kesempatan menyalurkan bakat dan kemampuan serta dibina mental dan keimanan
10. Pengawas membantu kepala sekolah agar mau dan menciptakan :
  - Lingkungan yang aman dan nyaman
  - Hubungan antar guru yang harmonis.
  - Penghargaan dan penghasilan yang memadai
  - Tidak ada kecemasan kena marah yang memalukan
  - Keterbukaan dari atasan dan pengawas.
  - Kebebasan untuk beribadah sesuai dengan agama.

- Kesempatan bagi guru untuk menyalurkan gagasan kepada kepala sekolah.
- Kesempatan bagi guru untuk mengembangkan karier dan meningkatkan kemampuan.

### C. KERJASAMA

Keberhasilan sekolah akan sangat tergantung kepada seberapa jauh setiap komponen yang ada di sekolah tersebut dapat memberi kontribusinya secara maksimal. Kontribusi maksimal itu akan terjadi bila tiap komponen tersebut memiliki peluang yang luas untuk dan sekaligus mendapatkan dukungan dari komponen-komponen lainnya, karena itu sangat penting interaksi dan kolaborasi yang sehat dan harmonis diantara berbagai komponen atau pihak yang terlibat bagi berhasilnya suatu lembaga. Demikian pula halnya dengan kerja sama antar pengawas dan para guru di sekolah.

Aspek-aspek perilaku:

#### 1. Menghargai hasil kerja orang lain

Hal ini penting untuk membangkitkan rasa kebermaknaan seseorang dalam suatu kelompok .- secara tidak langsung mendorong yang bersangkutan untuk berbuat yang lebih baik.

Cara penyampaiannya:

- Manfaatkan hasil karya itu sebagai contoh bagi yang lain
- Mengungkapkan aspek-aspek positifnya
- Kalaupun dikritik, kritikan itu lebih aman diungkapkan secara positif dalam bentuk tawaran alternatif-alternatif upaya untuk lebih meningkatkan kualitas karya guru
- Kritik dalam suatu dialog yang tepat.

#### 2. Luwes dan hangat saat berinteraksi

Keluwes dan kehangatan sangat perlu untuk bisa menjalin interaksi yang erat dengan orang lain.

- Fungsi keluwesan untuk menghadapi dan berinteraksi dengan guru yang beraneka ragam, memahami dan menerima kehadiran guru.
- Fungsi kehangatan untuk bisa membangkitkan rasa harga diri guru dan menjalin kedekatan serta pengawas bisa mendapat "tempat" dikalangan para guru dan mendapat penghargaan positif yang tulus dari guru.
- Jadi, keluwesan diartikan sebagai suatu cara berinteraksi yang dinamis dan tidak kaku dengan selalu mempertimbangkan faktor-faktor situasional secara bertanggung jawab.
- Kehangatan adalah cara berinteraksi yang ditandai dengan suasana rileks, menyenangkan, dan terpeliharanya hubungan interpersonal yang positif, tidak berarti pengawas mengabaikan unsur-unsur etika hubungan.

#### 3. Menonjolkan hasil kerja tim

- Supaya dapat terwujud suatu suasana kerja sama tim yang solid dan harmonis maka usahakan agar nama dan kepentingan tim ditonjolkan. Bila nama dan kepentingan pribadi ditonjolkan, maka bisa terjadi suatu suasana persaingan tidak sehat, saling menjatuhkan, bukan saling membantu atau mendukung.
- Karena itu bila pengawas dan guru ingin tampil dalam satu tim, Dengan sendirinya harus tampil sebagai suatu kesatuan yang membawa "satu bendera dan kepentingan yakni kemajuan sekolah yang dibinanya.

#### 4. Saling ketergantungan secara positif

Pandangan: " bila setiap anggota dari suatu tim bisa saling memberikan dukungan secara positif , maka kinerja tim secara keseluruhan akan jauh lebih baik".

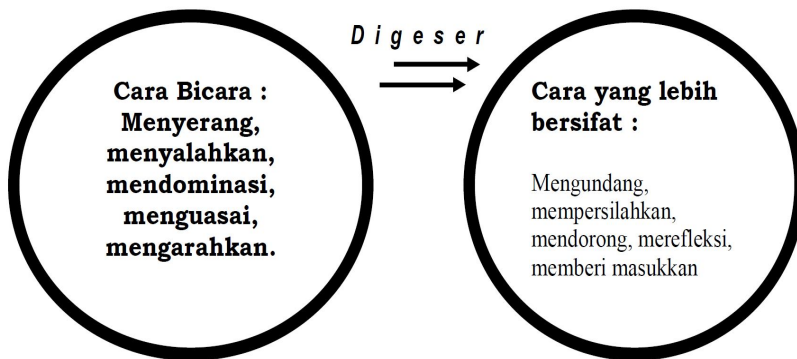
### D. PERILAKU DEMOKRATIS

Setiap orang memiliki kesempatan untuk berbeda pandangan dengan orang lain dan untuk membuat pilihan - pilihan bermakna bagi yang bersangkutan. Dengan kata lain setiap orang memiliki kemerdekaan untuk menentukan sesuatu yang dianggap baik dan bermakna bagi dirinya sendiri.

Kebebasan seseorang untuk mengambil keputusan, dan menentukan pilihannya sendiri berarti sebagai proses pemberdayaan. Kemerdekaan berarti seseorang bisa berkesempatan untuk menimbang, memilih, dan menentukan suatu pilihan serta untuk menjalani dan melihat konsekuensi dari pilihannya tersebut.

Suasana demokratis memberdayakan 3 kekuatan:

1. Kekuatan untuk membuat keputusan
2. Menghargai perbedaan pendapat dan keunikan pribadi orang lain.
3. Memberi kesempatan kepada orang lain untuk berkreasi dan membuat keputusan – keputusan sendiri.



Sebagai konsekuensi dari keunikan dan perbedaan individu akan terjadinya perbedaan pandangan merupakan hal yang sangat wajar. Bila digunakan secara positif, maka hal itu menjadi sumber kemajuan bersama. Tentu saja kebebasan yang dimaksud adalah kebebasan yang dapat dipertanggung jawabkan, bukan kebebasan yang semena – mena. Perlu mempertimbangkan kepentingan dan keberadaan orang lain disekitar kita, termasuk aturan – aturan main yang ada.

### E. PERILAKU KREATIF DAN INOVATIF

**Pengertian kreatif dan inovatif :**

- Kreatifitas adalah kemampuan untuk berpikir atau bertindak sesuatu yang sifatnya baru atau tidak biasa.
- Kreatif adalah sifat seseorang yang memiliki sifat kreatifitas tinggi.
- Kreasi adalah hasil bertindak atau berpikir kreatif.

Hasilnya : barang, rancangan, gagasan, metode teori atau pemecahan masalah. Orang kreatif artinya memiliki kreatifitas yang tinggi sehingga banyak atau sering menghasilkan kreasi (sesuatu yang baru).

### **Inovasi, inovatif dan inovator :**

Inovasi (*innovation*) adalah penemuan baru yang berbeda dengan sesuatu yang sudah ada sebelumnya. Contoh : gagasan, sistem, metode, tehnik atau kebijakan. Inovasi (Innovate, K. Kerja) merupakan kegiatan, tindakan atau puaya untuk menemukan sesuatu yang baru yang lain dari sebelumnya. Inovatif (Innovative, K. Sifat) artinya bersifat inovasi. Orang yang inovatif artinya orang sering atau terus menerus berusaha mendapatkan / mewujudkan sesuatu yang baru. Inovator adalah orang yang menemukan gagasan baru, cara baru, bentuk baru, model baru atau sistem baru.

### **Inovasi dan Kreativitas :**

Inovasi dan kreatifitas merupakan kata yang searah dan sejenis karena maknanya hampir bersamaan yaitu adanya sesuatu yang baru, yang tidak biasa atau lain dari yang lain. Orang – orang yang sering menemukan yang baru disebut orang yang inovatif dan kreatif.

### **Ciri – Ciri Kreatif dan Inovatif**

Secara umum ciri orang yang kreatif, dapat digambarkan sebagai berikut:

- Selalu berpikir dan berusaha mencoba apa saja untuk memecahkan masalah yang dihadapinya.
- Tidak mudah putus asa
- Pikirannya selalu dipergunakan dan selalu optimis
- Tidak terpaku pada hal – hal yang sudah biasa, berani mengambil resiko atas usahanya
- Mampu memanfaatkan apa saja disekitarnya
- Senang bekerja keras dan tidak segan untuk mencoba – coba

Sementara, cirri orang yang inovatif, antara lain:

Hampir sama seperti ciri – ciri orang kreatif yaitu selalu berpikir dan mencoba apa saja untuk memecahkan masalah atau tidak putus asa, dsb. Perbedaannya : inovasi dapat dilakukan oleh suatu atau sejumlah orang, sedangkan kretaititas mengacu kepada kegiatan perorangan.

### **Inovasi Kreatifitas bagi Tugas Kepengawasan**

Produk – produk baru dari jasa telekomunikasi, periklanan, kedokteran, industri dan dunia bisnis pada umumnya memerlukan kreatifitas dan inovasi terus – menerus dari personel yang bersangkutan. Bila produk baru tidak berbeda dengan produk sebelumnya, maka perusahaan tidak berkembang dan selalu kalah bersaing.

Demikian dalam dunia pendidikan diperlukan tenaga – tenaga pemikir dan pendidik yang inovatif dan kreatif. Bila tidak, maka dunia pendidikan akan mandeg atau tidak berkembang karena senantiasa bersifat rutin dan birokrasi.

Karena itu tugas pengawas adalah :

1. Tidak hanya bersifat rutin dan birokrasi tetapi harus dapat melahirkan metode baru, gagasan baru atau tehnik baru dalam pembinaan personel sekolah.
2. Bidang PBM : mampu mendorong, memberi fasilitas, agar guru kreatif dan inovatif.

Perilaku inovatif dan kreatif pada diri pengawas diperlukan antara lain dalam :

1. Penggunaan format – format administrasi dan model laporan kepala sekolah / guru
  - Sehingga hasil pencatatan kepengawasan makin berdayaguna, praktis dan efisien
  - Format-format baku perlu dikembangkan atau disederhanakan

2. Metode pembinaan kepala sekolah dan guru mata pelajaran
  - Metode dan tehnik baru sanagt dibutuhkan agar menghasilkan suasana baru yang lebih demokratis dialogis, dan terbuka
  - Tanpa inovasi dan kreatifitas, pengawas akan dipandang sebagai orang yang menjemukan, bosan dan kurang mendorong perkembangan pendidikan
  - Pengawas bukanlah birokrat, tetapi tenaga profesional yang membantu guru dan kepala sekolah agar kualitas pendidikan akan dapat diteruskan
3. Pendayagunaan potensi masyarakat untuk mendukung kegiatan pendidikan
  - Inovasi dan kreatifitas diperlukan agar ada titik jemu antara pihak msyarakat yang dapat menunjang dan membantu pendidikan sekolah dengan pihak sekolah yang membutuhkan dukungan masyarakat (termaksud aparat pemerintah)
4. Pengembangan dan panjabaran kurikulum nasional  
Kurikulum perlu disesuaikan dengan kondisi setempat
5. Pembaharuan pendidikan  
Pengawasan perlu kreatif dan inovatif agar pembaharuan pendidikan berlangsung tepat dan cepat serta tidak menyimpang/merugikan semua pihak.

### **Upaya Mengembangkan Perilaku Kreatif dan Inovatif**

Secara teoritis perilaku kreatif dan inovatif dapat berkembang antara lain :

1. Kebebasan :
  - Tanpa rasa bebas, orang tidak berani mencoba.
  - Kebebasan dalam berpikir, bertindak dan dalam hal waktu, merupakan modal kreatifitas.
  - Orang yang tertekan secara fisik, psikis, ekonomi atau memikirkan kebutuhan pokok terus menerus, sulit untuk mengembangkan kreatifitasnya.
2. Keberanian mengambil resiko
  - Untuk kreatif, apalagi inovatif perlu waktu, pikiran, juga biaya dan alat – Alat
  - Sering kali hasilnya tidak mendatangkan uang secara langsung, bahkan adapula hasilnya yang diolok – olok atau diejek orang lain.
3. Dorongan atau perangsang
  - Biasanya pada awal kreatif dan inovatif berkembang
  - Lambat laun tinggal kreatif, maka dorongan dari luar kurang diperlukan
  - Guru dan siswa perlu didorong dan diberi kesempatan untuk menemukan cara kerja baru
4. Kesempatan berpikir dan menyendiri  
Bila pengawas menghendaki gagasan atau hal – hal baru, maka perlu ada kesempatan untuk menyendiri agar dapat berpikir dan bertindak bebas dalam melahirkan gagasan.
5. Tingkat kecerdasan dan pendidikan  
Kreatifitas dan inovatif tidak selalu cerdas dan orang cerdas tidak selalu kreatif namun orang – orang yang lebih cerdas cenderung lebih mudah dikembangkan kreatifitasnya
6. Lingkungan keluarga  
Keluarga yang harmonis dan demokratis, ekonomi cukup tetapi tidak berlebihan, umumnya menghasilkan anak yang kreatif. Keluarga yang otoriter, keluarga yang serba kekurangan dalam banyak hal, pada umumnya kurang kreatif.
7. Hindari atau hilangkan faktor yang menghambat
  - Kepemimpinan yang keras dan otoriter

- Aturan atau jadwal kegiatan yang ketat
  - Celaan atau hukuman
  - Kondisi yang terlalu enak atau nyaman
8. Hubungan kreatifitas dan inovasi dengan motif berprestasi
- Motif berprestasi adalah dorongan untuk bekerja lebih baik, menyukai adanya tantangan, dan keinginan untuk selalu maju
  - Motif berprestasi sejalan dengan kreativitas
  - Orang kreatif dan inovasi cenderung memiliki motif berprestasi yang tinggi
  - Kreatifitas dan berprestasi kedua – duanya diperlukan oleh setiap pemimpin termaksud pengawas dan guru, karena mereka merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan.

## **F. INTEGRITAS PRIBADI**

Integritas pribadi merupakan salah satu fundasi yang sangat sentral bagi seorang pengawas untuk dapat menampilkan kinerja profesionalnya secara optimal. Pengawas harus terwujud dalam sosok tubuh yang utuh, kokoh dan mencerminkan ketauladanan.

Utuh artinya : tidak cacat mental atau terbebas dari perlaku – perlaku yang tidak sehat secara mental. Kokoh artinya : memiliki prinsip atau acuan – acuan perilaku yang kuat, tidak mudah terpengaruh oleh ajakan – ajakan atau dorongan – dorongan yang sifatnya sesaat dan bisa menyesatkan. Ketauladanan artinya : bahwa perilaku pengawas memenuhi tuntunan profesional maupun etika moral sehingga dapat dijadikan rujukan bagi para personil binaannya.

Integritas pribadi minimal mencakup : berdisiplin konsekuen dan konsisten dalam berbuat, mampu mengendalikan dan menjaga stabilitas emosi, serta menggunakan agama sebagai acuan modal. Disiplin artinya : berbuat sesuai dengan aturan, kesepakatan dan janji atau kesanggupan yang dibuat sendiri.

Orang yang berdisiplin, memiliki karakteristik, antara lain :

- Berupaya untuk melaksanakan segala aturan yang berlaku
- Berupaya melakukan berbagai kesepakatan yang dibuat bersama orang lain
- Memenuhi janji atau kesediaan yang dibuat sendiri
- Akan menghormati dan menghargai dirinya dengan cara menghormati dan menghargai kepentingan orang lain.
- Tidak menuntut sesuatu kepada orang lain yang dirinya sendiri tidak memenuhi atau tidak melakukannya.

Disiplin yang diharapkan adalah disiplin yang “manisawi” artinya adanya toleransi kepada orang lain maupun kepada dirinya sendiri bila memang terdapat alasan – alasan yang dapat diterima dan dapat dipertanggungjawabkan. Konsekuen artinya seseorang yang bertanggungjawab terhadap apa yang dibuat dan diputuskannya. Konsisten artinya : dia memperlihatkan perilaku yang ajeg dalam kebaikan dan kebenaran sehingga bisa dipercaya.

Stabilitas emosi menggambarkan kondisi kualitas pribadi seseorang yang mampu mengexpresikan emosinya secara terkendali. Untuk bisa memiliki kualitas pribadi tentu saja bukan hal yang mudah, namun bukan berarti sesuatu yang mustahil. Kuncinya adalah adanya kesediaan dan kemauan pada diri kita untuk mengubah diri, mengintrospeksi diri, untuk mendengar secara ikhlas kritik dan saran dari orang lain, serta kemauan yang kuat

untuk membiasakan hal – hal positif dan menunjang berkembangnya kualitas pribadi yang diharapkan.

Mengubah kepribadian seseorang tidak gampang, apalagi kepribadian itu sudah terbentuk sejak lama, karena itu diperlukan :

- Suatu kesediaan yang tulus
- Upaya yang gigih dan bertahap
- Waktu yang bekesinambungan

## **G. HUBUNGAN ANTAR PRIBADI**

Sebagai makhluk sosial manusia selalu berhubungan. Terdapat tiga macam sifat hubungan antar manusia, yaitu :

1. “Hubungan membantu” agar orang lain memperoleh manfaat dari hubungan itu, (suami – isteri, orang tua anak, dokter pasien, atasan bawahan, dsb). Hubungan pengawasan dengan guru adalah suatu wujud hubungan membantu yang seyogyanya dilakukan secara profesional.
2. “Hubungan mengarahkan” ditujukan untuk pengarahan pencapaian tertentu. Dapat bermanfaat atau tidak bermanfaat bagi yang bersangkutan. Contoh : negosiasi, kampanye, memberi instruksi, memberi perintah, menghimbau, dst merupakan wujud hubungan mengarahkan. Sekali – kali pengawas boleh mewujudkan hubungan ini, namun hendaknya hanya digunakan sebagai pelengkap “hubungan membantu”.
3. “Hubungan permusuhan” ditujukan agar orang lain kalah, rugi, sakit hati atau menderita. Dalam keadaan apapun seorang pengawas hendaknya tidak menggunakan pola hubungan ini.

Komunikasi langsung tatap muka yang disertai empati (perhatian yang mendalam) merupakan inti dari hubungan antar manusia. Bila dilaksanakan dengan cukup intensif dan sering dilakukan, maka dua pihak yang berhubungan akan sama – sama merasakan manfaat dari hubungan itu. Sebagai pembina para guru : pengawas perlu memahami dasar – dasar hubungan antar pribadi : terampil mewujudkan “hubungan membantu”, dan dengan tepat memanfaatkan “hubungan mengarahkan” serta mampu mengendalikan dan menghindari “hubungan permusuhan”.

Pada prinsipnya setiap manusia memiliki pola Hubungan Antar Pribadi. Pola dasar hubungan antar pribadi tersebut terdapat empat kemungkinan hasil hubungan antar pribadi, yaitu :

- Menang – menang (MM)
- Kalah – menang (KM)
- Menang – kalah (MK)
- Kalah – kalah (KK)

Bila kondisi atau situasi pola hubungannya menang – menang (MM), maka keduanya sama – sama puas, dan sama – sama ingin membina hubungan lebih lanjut. Senangkan hatimu dengan menyenangkan orang lain. Prinsip menang – menang perlu diupayakan dalam segala kondisi dan situasi oleh pengawas dengan guru.

Relasi, Menang – kalah, bermakna: saya merasa puas, sedangkan orang lain biarkan kecewa, marah dan tidak menghendaki hubungan lebih lanjut. Hubungan ini hanya untuk kepentingan sepihak saja yakni pihak “saya”.

Adapun pola hubungan Kalah – menang : “saya selalu mengalah” biarlah saya rugi, asalakan dia puas dan senang. Atau biarlah saya menderita, asalakan dia bahagia”. Kalah –

alah : hubungan paling konyol. Kedua belah pihak merasa rugi atau tertipu. Orang yang diadu domba, permusuhan, salah paham.

Selanjutnya, menurut COVEY (1990), strategi-strategi hubungan atau relasi manusia :

1. Strategi hubungan menang – menang disertai upaya mengerti orang lain lebih dulu, memungkinkan hubungan yang berhasil dan bermanfaat bagi semua pihak.
2. Dilihat dari jenis hubungan, ada dua macam hubungan, yakni :
  - # Hubungan formal atau obyektif, yakni hubungan yang terjalin berdasarkan aturan dan formal (sesuai aturan). Akan terjadi “komunikasi satu arah” akan terjadi hubungan antar pengawas dengan guru maupun pengawas dan kepala sekolah akan kaku, kurang akrab, dan pembinaan kurang membawa hasil.
  - # Hubungan informal / subyektif, yakni : hubungan bebas tanpa struktur ditandai oleh keakraban, keintiman, kehangatan, komunikasi dua arah. Bila hubungan sudah akrab, terjadi dialog, maka banyak masalah yang dihadapi guru dikemukakan kepada pengawas. Pengawas dapat memberikan bantuan yang tepat sesuai dengan kebutuhan guru.

Keterampilan bagi pengawas dalam membantu dan membina guru :

1. Keterampilan mendengarkan, yaitu :
  - Kesediaan menjadi pendengar aktif
  - tidak memotong pembicaraan orang
  - tidak tergesah – gesah membuat interpretasi
  - tidak menolak apa yang diucapkan lawan bicara

Pendengaran yang baik harus menghormati dan menghargai lawan bicara tanpa lawan bicara tanpa melihat umur, status, maupun kualitas pribadi orang itu.
2. Keterampilan bertanya :
  - Keterampilan menggali dan mengajak lawan bicara untuk percaya kepada anda, sehingga dia lebih banyak mencurahkan isi hati dan permasalahannya.
  - Pertanyaan hendaknya tidak bersifat menyelidik atau menginterogasi, melainkan membangkitkan minat untuk bicara lebih banyak.

Contoh : Tadi Ibu sudah menyebutkan masalah yang berkaitan dengan pokok bahasan ini, bila ibu mau menceritakannya lebih jauh tentu lebih menarik lagi bagi saya. Bukan bertanya :....., lalu bagaimana selanjutnya.....  
Lalu ibu mau apa....., lalu.....?
3. Keterampilan meresume atau menangkap makna pembicaraan lawan, yaitu keterampilan yang diperoleh dari pengalaman dandari bertindak sbagai pendengar yang baik. Sering kali resume kita keliru ataiu kurang pas dengan maksud lawan bicara, oleh sebab itu perlu diadakan verifikasi atau pengecekan.
4. Keterampilan mengungkapkan apa – apa yang tersembunyi (sengaja disembunyikan atau tidak mampu diungkapkan oleh pembicara). Pengawas tidak bergaya jaksa atau polisi, melainkan berperan sebagai pelindung, sahabat atau teman akrab yang siap membantu dan menampung permasalahan guru.



## BAB V

# STANDAR KOMPETENSI PENGAWAS SEKOLAH

Standar kompetensi adalah persyaratan minimal penguasaan pengawas mengenai pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai dasar yang dapat direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak selama menjalankan tugasnya. Dari aspek kegunaannya standar kompetensi tersebut bermanfaat untuk mengukur dan menilai kinerja pengawas sekolah dalam melaksanakan kegiatan supervisi.

Struktur standar kompetensi pengawas sekolah terdiri dari 4 (empat) komponen, dimana satu komponen dengan komponen lainnya mempunyai hubungan fungsional yang tidak boleh dipahami secara parsial komponen-per komponen. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Komponen Pengawasan Sekolah:

- Mampu menyusun program kerja pengawasan sekolah
- Mampu mengevaluasi kompetensi guru dalam mengajar dan membimbing murid
- Mampu mengumpulkan dan mengolah data tentang sumber daya pendidikan yang berpengaruh terhadap perkembangan murid.
- Mampu menganalisis hasil belajar/bimbingan siswa, guru dan SDM pendidikan lainnya
- Mampu membina guru dan tenaga kependidikan lainnya yang berada di sekolah
- Mampu menyusun laporan dan mampu mengevaluasi hasil pengawasan diseluruh sekolah

### 2. Komponen Pengembangan Profesi:

- Memiliki kemampuan menulis karya ilmiah murni maupun ilmiah populer
- Memiliki kemampuan menulis makalah seminar
- Memiliki kemampuan menulis buku pelajaran atau modul
- Mampu membuat pedoman atau panduan pelaksanaan pengawasan
- Mampu menciptakan karya seni monumental/seni pertunjukan dan menemukan teknologi tepat guna

### 3. Komponen Teknis Profesional:

- Menguasai sumstansi materi pelajaran yang diajarkan (bimbingan) guru kepada murid
- Mampu mengembangkan materi ajar dan materi bimbingan

#### 4. Komponen Penguasaan Wawasan Kependidikan:

- Menguasai hakekat pendidikan
- Memahami kebijakan pendidikan
- Memahami UU sistem pendidikan nasional
- Memahami Propernas dan Renstra di komponen pendidikan
- Memahami kemajuan dan perkembangan IPTEK

### A. PENGEMBANGAN KOMPONEN KEPENGAWASAN SEKOLAH

Berdasarkan perspektif manajemen, pengembangan komponen kepengawasan mempunyai 4 (empat) rangkaian kegiatan: (1). Perencanaan kepengawasan; (2). Pengorganisasian sumberdaya kepengawasan; (3). Pelaksanaan program kepengawasan berdasarkan perencanaan; (4). Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kepengawasan.

#### (1). Perencanaan Pengawasan

Perencanaan kepengawasan terdiri dari perencanaan tahunan dan semesteran dan harus berbasiskan kebutuhan *client* yang dilayani (Guru & Siswa). Sehingga bantuan yang akan diberikan sesuai dengan kebutuhan *client*-nya. Ada beberapa tahapan dalam menyusun rencana program pengawasan.

- Data hasil *Need assessment* (Dapat diperoleh dari hasil penilaian kinerja guru, dan sumber daya sekolah yang berpengaruh terhadap hasil belajar siswa)
- Analisis data berdasarkan *need assessment*, dapat dilakukan dengan menggunakan analisis kuantitatif (statistik) dan atau analisis kualitatif (Deskriptif)
- Merumuskan permasalahan, alternatif solusi dan merumuskan indikator ketercapaian program bersama guru dan kepala sekolah.

#### (2). Pengorganisasian Sumber Daya Kepengawasan

Sumberdaya kepengawasan dapat dikategorikan menjadi 3 (tiga) macam, yaitu SDM, sumber material, dan sumber finansial (dana). Berdasarkan potensi sumberdaya tersebut, koordinator pengawas (Korwas) dapat mengambil keputusan dan menetapkan skala prioritas dari alternatif (solusi) program kepengawasan yang telah direncanakan.

#### (3). Pelaksanaan Program Kepengawasan

Satu hal yang harus diperhatikan para pengawas sekolah dalam pelaksanaan program kepengawasan adalah harus memerankan dirinya sebagai *mentor* (fasilitator & advisor) bukan sebagai *inspektor* (yang mengedepankan mencari kesalahan atau menilai *client*-nya). Evaluasi untuk mencari kesalahan/kelemahan guru merupakan bagian dari fungsi kepengawasan, tetapi harus ditindaklanjuti dengan upaya mencari jalan keluar pemecahannya. Dan pemecahan masalah tersebut harus berdasarkan kesepakatan dengan guru yang difasilitasinya.

#### (4). Evaluasi Kerja Kepengawasan dan Pelaporan

Konsep dasar evaluasi kerja kepengawasan adalah membandingkan rencana program dan hasil pelaksanaan program. Evaluasi dapat menghasilkan data yang akurat jika indikator ketercapaian program dapat diukur (*Measurable*) baik secara kuantitatif atau kualitatif dalam satuan waktu yang telah ditetapkan (*Quality-Quantity and Time bond*).

Laporan kepengawasan sekolah dilakukan setiap akhir semester dan akhir tahun. Secara populatif laporan pengawas dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam laporan, yaitu laporan per-sekolah dan laporan seluruh sekolah yang menjadi binaannya atau tanggungjawab kepengawasannya. Hasil laporan tersebut berguna untuk mempertanggungjawabkan tugasnya kepada pimpinan (Ka. Dinas P&K), sekaligus sebagai bahan masukan untuk menyusun program tahunan berikutnya. Sistematika laporan kepengawasan adalah sebagai berikut.

#### **I. PENDAHULUAN**

- A. Latar Belakang
- B. Masalah
- C. Tujuan

#### **II. PENDEKATAN YANG DIGUNAKAN**

- A. Ruang Lingkup
- B. Populasi
- C. Sampel
- D. Teknik Pengumpulan Data
- E. Pengolahan dan Analisis Data

#### **III. PEMBAHASAN/ANALISIS**

#### **IV. KESIMPULAN & REKOMENDASI**

### **B. PENGEMBANGAN KOMPONEN PROFESI KEPENGAWASAN SEKOLAH**

Pengembangan profesi pengawas adalah suatu kegiatan dalam pengamalan ilmu pengetahuan, teknologi dan ketrampilan untuk peningkatan profesionalisme dirinya, sehingga layanan jasa dan produk-produk yang dihasilkannya bermanfaat terhadap pengembangan pendidikan dan kebudayaan pada umumnya.

Berdasarkan pasal 9 Keputusan Menpan. Nomor. 84/1993 tanggal 24 Desember 1993, dinyatakan, bahwa: Untuk kenaikan pangkat/jabatan setingkat lebih tinggi menjadi Pembina Tingkat I golongan ruang IVb/Guru pembina tingkat I sampai dengan Pembina utama, golongan ruang Ivc/Guru utama, diwajibkan mengumpulkan sekurang-kurangnya 12 (dua belas) angka kredit dari unsur pengembangan profesi.

Komponen-komponen pengembangan profesi yang dimaksud adalah:

- Menulis hasil penelitian, pengkajian, survey dan evaluasi dibidang pendidikan.
- Tulisan ilmiah hasil ulasan/analisis ilmiah terhadap sekolah yang menjadi binaannya, ringkasan hasil penelitian atau menulis makalah seminar
- Menulis karya ilmiah populer,
- Menulis buku ajar atau modul
- Menyusun buku panduan pedoman pelaksanaan kepengawasan
- Menciptakan atau menemukan teknologi tepat guna.

**Tabel 4 Daftar Besaran Angka Kredit**

NO	JENIS KARYA ILMIAH	KETERANGAN	ANGKA KREDIT
1	Hasil penelitian, pengkajian, survey, dan atau evaluasi dibidang pendidikan	Dipublikasi dalam bentuk buku	12,5
		Dalam majalah ilmiah	6
2	Karya tulis atau makalah yg berisi tinjauan atau ulasan ilmiah hasil gagasan sendiri dalam bidang pendidikan	Dipublikasi dalam bentuk buku	8
		Dalam majalah ilmiah	4
		Tidak dipublikasikan tetapi didokumentasikan dipergustakaan sekolah	7
		Dalam bentuk makalah	3.5
3	Tulisan ilmiah populer bidang pendidikan dan kebudayaan yang disebarluaskan melalui media massa	Setiap kali penerbitan	2
4	Prasaran berupa tinjauan, gagasan atau usulan ilmiah yang disampaikan dalam pertemuan ilmiah	Setiap kali penyajian	2,5
5	Buku pelajaran atau modul	Bertaraf nasional	5
		Bertaraf provinsi	3
6	Diktat pelajaran	Setiap diktat	1
7	Karya penterjemah buku pelajaran /karya ilmiah yang bermanfaat bagi pendidikan	Setiap buku/tulisan	2,5

Besarnya angka kredit pengembangan profesi, dapat dilihat pada Lampiran I dari Keputusan Menpan, Nomor 84/1993 tanggal 24 Desember 1993, yang disalin sebagai berikut.

Bila karya tulis tersebut di atas dikerjakan secara kelompok, perhitungannya adalah: (a). Penulis utama mendapat kredit sebesar 60% dan (b). 40% dibagi rata kepada penulis pembantu, dimana penulis pembantu jumlahnya tidak lebih dari 5 orang.

### **(1) Deskripsi Karya Ilmiah Komponen Pengembangan Profesi**

#### **Laporan Hasil Penelitian**

Laporan /tulisan hasil penelitian merupakan suatu kegiatan pengkajian terhadap permasalahan yang dilakukan berdasarkan metode ilmiah yang bertujuan untuk memperoleh pengetahuan ilmiah dari hal yang dipermasalahkan. Langkah-langkah kerja penelitian dapat dideskripsikan sebagai berikut.

- Merumuskan masalah
- Menyusun hipotesis berdasarkan logika deduksi
- Mengumpulkan data/fakta empiris untuk menguji hipotesis
- Melakukan analisis (Kuantitatif atau kualitatif)
- Menarik kesimpulan dan membuat rekomendasi
- Menyusun laporan

Sistematika penulisan hasil penelitian terdiri dari 6 (enam) bab seperti sajian berikut:

**BAGIAN AWAL:**

- Halaman judul
- Lembar persetujuan
- Kata pengantar
- Daftar isi/tabel/bagan
- Daftar lampiran
- Abstrak atau Ringkasan

**Bab. I PENDAHULUAN**

- 1.1. Latar Belakang Masalah  
(Identifikasi masalah dan Batasan masalah)
- 1.2. Rumusan Masalah

**Bab. II TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

- 2.1. Tujuan Penelitian
- 2.2. Manfaat Penelitian

**Bab. III TINJAUAN PUSTAKA (KERANGKA TEORITIS)**

- 3.1. Paparan Konsep Tentang Variabel Independen
- 3.2. Paparan Konsep Tentang Variabel Dependen
- 3.3. Kajian Teoritis Hubungan Antara Variabel Independen dan Dependen
- 3.4. Paparan Hasil Temuan Penelitian Yang Pernah Ada Yang terkait dengan Hubungan Antavariabel Penelitian.
- 3.5. Kerangka Koseptual (teoritis) Yang hendak Di Uji (diverifikasi)

**Bab. IV METODE PENELITIAN**

- 4.1. Rancangan Penelitian
- 4.2. Tehnik Penetapan Daerah (Lokasi) Penelitian
- 4.3. Populasi dan Tehnik Sampling
- 4.4. Tehnik Pengumpul Data Penelitian  
(Instrumen Penelitian)
- 4.5. Tehnik Analisis Data

**Bab. V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

- 5.1. Hasil Penelitian
- 5.2. Pembahasan Hasil Penelitian

**Bab. VI KESIMPULAN DAN SARAN**

- 6.1. Kesimpulan Penelitian
- 6.2. Saran-Saran

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

### Tulisan Ilmiah

Tulisan ilmiah adalah karya tulis yang dimuat di majalah ilmiah, buletin dan journal, atau disajikan dalam pertemuan-pertemuan ilmiah (Seminar diskusi, atau lokakarya). Khusus untuk journal, umumnya hanya memuat ringkasan hasil penelitian, diluar itu tulisan ilmiah biasa di muat di buleten atau majalah ilmiah. Sistematika tulisan ilmiah banyak

variasinya, mengikuti gaya selingkung, namun substansi pokok yang harus ada dalam penulisan ilmiah adalah sebagai berikut.

## **BAB I PENDAHULUAN**

- 1.1. Rasionel/Latar Belakang Masalah
- 1.2. Rumusan Masalah
- 1.3. Dasar Hukum
- 1.4. Tujuan Penulisan

## **BAB II ANALISIS & PEMBAHASAN MASALAH**

- 2.1. Analisis Deduktif untuk pembahasan umum
- 2.2. Analisis Induktif untuk pembahasan khusus

## **BAB III KESIMPULAN, REKOMENDASI/SARAN, DAN PENUTUP**

- 3.1. Kesimpulan
- 3.2. Rekomendasi/Saran
- 3.3. Penutup

## **DAFTAR PUSATAKA/REFERENSI**

### **Tulisan Ilmiah Populer**

Hasil penelitian dan atau ulasan tentang pendidikan yang dimuat pada media masa, seperti koran, tabloid dan media lainnya disebut karya tulis ilmiah populer. Bahasa yang digunakan mudah dipahami kalayak umum pembacanya, tidak seperti pada karya ilmiah murni yang cenderung menggunakan bahasa akademik, karena pembacanya adalah kalangan akademisi.

Isi tulisan ilmiah populer lebih banyak menyajikan pandangan, gagasan, komentar atau ulasan terhadap suatu permasalahan tertentu. Redaksional penulisannya diawali dengan pandangan umum kemudian mengarah ke hal yang spesifik, atau sebaliknya. Ada juga yang mengawali tulisannya dengan suatu thesis, kemudian membenturkannya dengan anti-thesis untuk menggiring pada suatu sinthesis. Sistematikan tulisan karya ilmiah populer tidak seketat karya ilmiah murni, yang penting ide-ide pokok yang akan disampaikan ke pembaca telah termuat secara utuh itu sudah cukup. Pada akhir penulisan tidak perlu ada rekomendasi atau saran, cukup disajikan simpulan dari informasi utama yang dikemukakan sebelumnya.

### **Menulis Buku Ajar Atau Modul**

Buku ajar atau buku pelajaran, adalah bahan atau materi ajar yang dituangkan secara tertulis dalam bentuk buku yang digunakan sebagai bahan pegangan belajar dan mengajar, baik sebagai pegangan pokok maupun pelengkap. Umumnya buku pelajaran ini mencakup isi bahasan yang lengkap dan diterbitkan serta diedarkan secara luas. Sedangkan modul adalah bahan atau materi ajar yang dirancang dan disajikan secara tertulis, dengan

maksud agar peserta didik dapat menyerap sendiri isi materinya (belajar secara mandiri). Berikut disajikan contoh sistematika penulisan buku ajar dan modul.

### **STRUKTUR ISI BUKU PELAJARAN**

#### **Bagian Pendahuluan:**

- Kata pengantar
- Daftar isi
- Penjelasan tujuan buku pelajaran
- Petunjuk penggunaan buku
- Petunjuk pengerjaan soal latihan

#### **Bagian Isi:**

- Judul bab atau topik isi bahsan
- Uraian singkat isi pokok bahasan
- Penjelasan tujuan bab
- Uraian isi pelajaran
- Penjelasan teori
- Sajian contoh
- Ringkasan isi bab
- Soal latihan
- Kunci jawaban soal latihan

#### **Bagian Penunjang:**

- Daftar pustaka
- Lampiran-lampiran

### **STRUKTUR ISI MODUL:**

1. Judul
2. Pengantar
3. Petunjuk penggunaan modul
4. Tujuan umum pembelajaran
5. Kemampuan prasyarat
6. Pretes
7. Tujuan khusus pembelajaran
8. Isi bahasan
9. Kegiatan belajar
10. Rangkuman
11. Tes
12. Sumber media yang dapat digunakan
13. Tes akhir dan umpan balik
14. Rancangan pengajaran remedial
15. Daftar Pustaka

### **Menyusun Buku Panduan Pelaksanaan Kepengawasan**

Tahapan-tahapan kegiatan kepengawasan yang akan atau sedang dilakukan sebaiknya dituangkan dalam suatu tulisan, menjadi suatu buku panduan pedoman pelaksanaan kepengawasan. Sehingga setiap pengawas sekolah mempunyai pola kepengawasan yang sama.

Buku panduan tersebut juga sangat membantu pengawas sekolah dalam melakukan evaluasi kinerjanya sendiri, karena tahapan-tahapan jelas dan terjadwal. Buku panduan

pelaksanaan kepengawasan dapat dalam bentuk teknik-teknik supervisi. Berikut diketengahkan jenis teknik-teknik supervisi:

- 1) Kunjungan kelas
- 2) Observasi kelas
- 3) Percakapan pribadi
- 4) Menilai diri sendiri (*Self evaluation*)
- 5) Pertemuan orientasi bagi guru baru
- 6) Rapat guru
- 7) Studi kelompok antar guru
- 8) Diskusi panel
- 9) Seminar
- 10) Simposium
- 11) Lokakarya
- 12) Buletin supervise
- 13) Pemanfaatan perpustakaan
- 14) Supervisi klinis, dsb

### **Menemukan Teknologi Tepat Guna**

Pengertian teknologi tepat guna, adalah suatu hasil rancang-bangun berupa alat peraga atau media pembelajaran lainnya yang dapat membantu guru atau siswa untuk mengaplikasikan mata pelajaran sehingga mudah dimengerti, atau suatu produk rancang bangun hasil dari aplikasi suatu mata pelajaran tertentu. Misalnya membuat "Generator" dari kincir air; Membuat miniatur sebuah kubus yang dapat diurai (dipisah-pisah) menjadi berbagai macam bentuk bidang (Segi-tiga, Segi empat, kerucut, trapesium dan lain sebagainya). Teknologi tepat guna dibidang B&K, misalnya adalah rancang bangun penanganan kenakalan anak, dengan melibatkan orangtua, komite sekolah

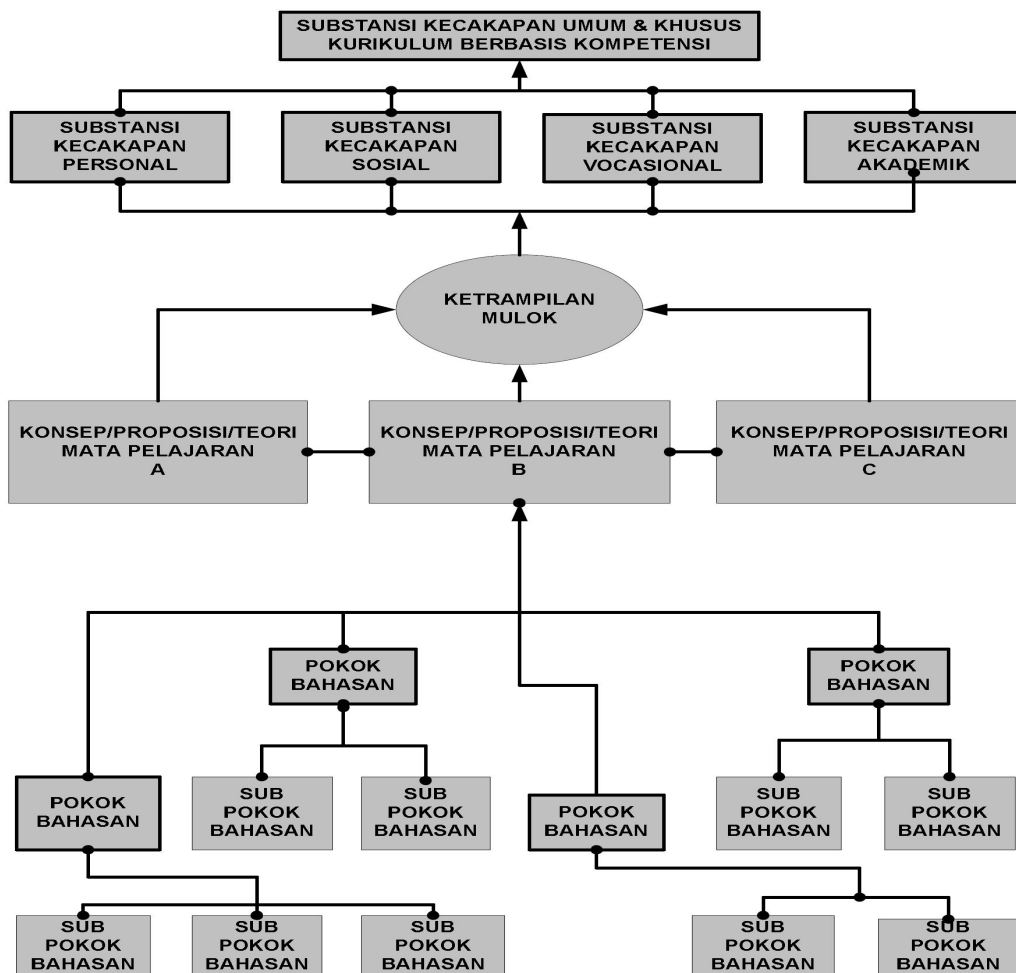
### **C. PENGEMBANGAN KOMPONEN TEKNIS PROFESIONAL**

Kompetensi teknis profesional pengawas sekolah terdiri dari 2 (dua) jenis, yakni; (1). Menguasai substansi materi pelajaran yang diajarkan guru dan bimbingan yang dilakukan guru sesuai dengan bidang tugasnya; (2). Menguasai pengembangan materi pelajaran atau bimbingan.

#### **(1). Penguasaan Substansi Materi Dan Bimbingan Guru**

Kompetensi yang harus dikuasai pengawas terkait dengan substansi materi, antara lain adalah: Mampu menilai/menganalisis dan membina tugas pokok guru, sehingga guru: Paham KBK; dapat menyusun silabus; membuat persiapan pembelajaran; melakukan *remidial teaching*, dan teknik menyusun tes, serta menganalisis hasil tes. Untuk lebih jelasnya dalam memahami substansi materi pelajaran, berikut divisualisasikan struktur dan isi materi pelajaran.





**Gambar 1 Struktur Dan Isi Materi Pelajaran**

Struktur materi pelajaran (Gambar 1) adalah jaringan (hubungan) antara tujuan kurikuler; tujuan mata pelajaran; Tujuan Instruksi Umum (TIU), dan Tujuan Instrisional Khusus (TIK). Sedangkan isi (*content*) materi pelajaran adalah konsep-konsep yang tertuang pada sub-pokok bahasan; pokok bahasan, mata pelajaran yang teraplikasi dalam program mulok, serta kompetensi kecakapan umum dan khusus yang harus dikuasai siswa yang tersirat pada kurikulum.

Dibidang Bimbingan Konseling, seorang pengawas sekolah harus mampu membantu guru untuk memahami: Tujuan B&K; Dasar dan prinsip-prinsip BK; Fungsi B&K; Jenis layanan B&K, dan Kegiatan pendukung lainnya.

## **(2). Penguasaan Pengembangan Materi Pelajaran dan Bimbingan**

Kompetensi yang harus dikuasai pengawas terkait dengan pengembangan materi pelajaran dan bimbingan, antara lain adalah:

- ☞ Membantu guru mengembangkan materi dengan menerapkan konsep *Coooperative learning*; *Contextual learning*; *Integrative learning* (pengajaran tematik); *Constructional learning*; *Life skill education*
- ☞ Membantu guru dalam menerapkan fungsi B&K dengan melibatkan orangtua dan komite sekolah.

Berkenaan dengan penguasaan pengembangan materi dan bimbingan konseling tersebut, seorang pengawas seyogjanya menekankan kepada guru untuk memahami 2 (dua) kegiatan utama dalam pengelolaan KBM, yaitu manajemen kelas dan pengajaran. Manajemen kelas adalah strategi penerapan konsep-konsep bimbingan & konseling untuk menciptakan kondisi "*Readness*" (Kesiapan fisik, mental dan emosional) siswa sebelum transformasi pelajran dilakukan guru. Dalam kegiatan ini seorang pengawas sekolah diharapkan dapat membekali guru tentang:

Sedangkan Pengajaran (*instructional*) adalah aktivitas guru dalam menstransfer materi ajar kepada siswa. Kegiatan ini dapat berjalan efektif, jika siswa dalam kondisi *readness*, artinya bahwa manajemen kelas harus diutamakan sebelum pengajaran dimulai. Beberapa konsep dan teknik yang dapat diberikan kepada guru untuk mengefektifkan pengajaran, antara lain adalah:

#### D. PENGEMBANGAN KOMPONEN PENGUASAAN WAWASAN KEPENDIDIKAN

Pengembangan kompetensi wawasan kependidikan ini, terdiri dari 4 (empat) sub kompetensi, yakni:

##### (1). Menguasai hakekat pendidikan

Seorang pengawas sekolah diharapkan memahami:

- ☞ Landasan filsafat pendidikan;
- ☞ Landasan psikologi pendidikan;
- ☞ Landasan sosiologi pendidikan, dan
- ☞ Memahami teori-teori pendidikan

##### (2). Menguasai kebijakan pendidikan

Terkait dengan kompetensi ini, seorang pengawas sekolah, diharapkan memahami dan dapat mensosialisasikan kepada guru, tentang:

- ☞ Konsep pendidikan dasar dan menengah
- ☞ Tujuan lembaga pendidikan
- ☞ Memahami & menerapkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK)
- ☞ Mengetahui standar kompetensi siswa dan guru serta mempraktekannya dalam kegiatan kepengawasan
- ☞ Jabatan fungsional guru & angka kredit untuk kenaikan pangkat
- ☞ Dapat menjelaskan konsep Broad Based Education; Community College dsb
- ☞ Menjelaskan konsep dan menerapkan School Base Management (Manajemen Berbasis Sekolah)
- ☞ Menjelaskan Dewan pendidikan dan Komite sekolah

##### (3). Memahami Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional

Terdapat dua aspek UU Sispending yang harus dipahami para pengawas sekolah, yaitu:

- ☞ Memahami pola penyelenggaraan pendidikan sekolah dan luar sekolah;
- ☞ Memahami pola penyelenggaraan pra-sekolah, pendidikan dasar dan menengah

#### **(4). Memahami PROPENAS & Renstra pendidikan**

Dalam konteks ini, seorang pengawas sekolah diharapkan mengetahui:

- ☞ kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan;
- ☞ Mengetahui visi dan misi pendidikan nasional; serta
- ☞ Mengetahui program strategis di bidang pendidikan.

### **E. PENGEMBANGAN KOMPETENSI PROFESIONAL PENGAWAS SEKOLAH**

Perubahan kebutuhan pendidikan dari tahun ke tahun mempunyai konsekuensi bagi satuan pendidikan/sekolah untuk senantiasa melakukan pembaharuan-pembaharuan. Diterapkannya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), Uji kompetensi kapasitas guru, pengukuran kinerja kepala sekolah dan pengawas berbasis kompetensi, semua itu merupakan upaya sistemik yang dilakukan Departemen Pendidikan Nasional, dalam hal ini Dirjen Dikdasmen untuk memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat yang senantiasa mengalami dinamika dan perubahan.

Efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan (persekolahan) ditentukan oleh banyak faktor, salah satunya adalah peran pengawas sekolah. Mengacu pada standar kompetensi yang digariskan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan, sebagai tenaga fungsional seorang pengawas sekolah harus menguasai berbagai komponen kompetensi sebagai berikut: (1). Kepengawasan sekolah; (2). Pengembangan profesi; (3). Teknis profesional; dan (4). Penguasaan wawasan kependidikan.

Kompleksnya substansi standar kompetensi yang dipersyaratkan bagi pengawas sekolah tersebut, sering menimbulkan kerancuan dan kebingungan dalam aplikasinya. Sehingga tidak jarang pengawas datang ke sekolah-sekolah sekedar memenuhi target kehadiran dan memberikan instruksi layaknya sebagai inspektor bukan mentor, tanpa ada kegiatan-kegiatan pembaharuan, baik itu pembaharuan di bidang supervisi pengajaran, maupun supervisi pendidikan.

### **F. STRATEGI DAN PENDEKATAN DALAM PENGEMBANGAN PROFESIONALISME PENGAWAS SEKOLAH**

Sesuai dengan ketentuan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 84/1993 Tentang Jabatan fungsional (guru dan Tenaga Kependidikan lainnya) dan Angka Kreditnya, serta Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Dan Kepala BAKN (Badan Administrasi Kepegawaian Negara) Nomor. 0433/P/1993 dan Nomor 25 tahun 1993, tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional harus menggunakan angka kredit.

Pengawas sekolah adalah salah satu jabatan fungsional dilingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melakukan kepengawasan pendidikan di sekolah dan atau di satuan pendidikan. Dalam melaksanakan tugas tersebut kepala sekolah tidak hanya sekedar memberikan pembinaan kepada penyelenggara sekolah, tetapi juga senantiasa terus melakukan pengembangan profesionalismenya sesuai dengan tuntutan perubahan saat ini.

Salah satu butir kegiatan dalam unsur pengembangan profesi yang dapat memberikan angka kredit untuk kenaikan pangkat dan sekaligus dapat menambah

wawasan kepengawasan pengawas sekolah adalah melaksanakan kegiatan karya tulis ilmiah di bidang pendidikan. Pengembangan profesi tersebut juga bagian dari kriteria kinerja pengawas sekolah yang tertuang pada Standar Kompetensi Pengawas sekolah. Sehingga dipandang perlu bagi para pengawas sekolah melakukan pengembangan profesi tersebut, sebelum mereka melakukan pembinaan kepada guru tentang penulisan karya tulis ilmiah.

Angka kredit kegiatan pengembangan profesi merupakan persyaratan wajib guna untuk usulan kenaikan pangkat pengawas ke jenjang jabatan Pembina/Golongan IV a ke atas. Pengalaman di lapang menunjukkan bahwa, membuat karya tulis ilmiah masih menjadi problematik bagi pengawas dan guru. Untuk itu materi pelatihan tentang Pengembangan Profesional bagi pengawas sekolah ini sangat urgen menjadi salah satu agenda pelatihan.

Pengembangan profesi dapat dilakukan melalui jalur *pre-service education* dan atau *inservice education*. Jalur *pre-service education* dapat ditempuh melalui pendidikan kepengawasan pada Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) program S-1; S-2 dan S-3. Sedangkan pengembangan kompetensi *in-service education*, dapat ditempuh melalui pelatihan *out-door* atau *in-door training*.

*Out-door training* diselenggarakan oleh institusi/lembaga yang berkompeten, misalnya LPMP. Dalam pelatihan ini para pengawas harus meninggalkan tugasnya dan secara intens mengikuti program-program pelatihan yang telah diagendakan oleh LPMP atau lembaga penyelenggara lainnya (Seperti yang kita laksanakan sekarang ini).

*In-door training* diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan & Kebudayaan, dimana pengawas tetap menjalankan tugasnya sehari-hari, dan belajar dari pengalamannya sendiri. Strategi ini sering disebut dengan *Learning by doing*. Disini diperlukan seorang fasilitator yang akan mendampingi pengawas sekaligus memberikan layanan konsultasi untuk memberi masukan penyempurnaan pelaksanaan supervisi.

**Tabel 5 Perbedaan Komponen Strategi Pengembangan Kompetensi**

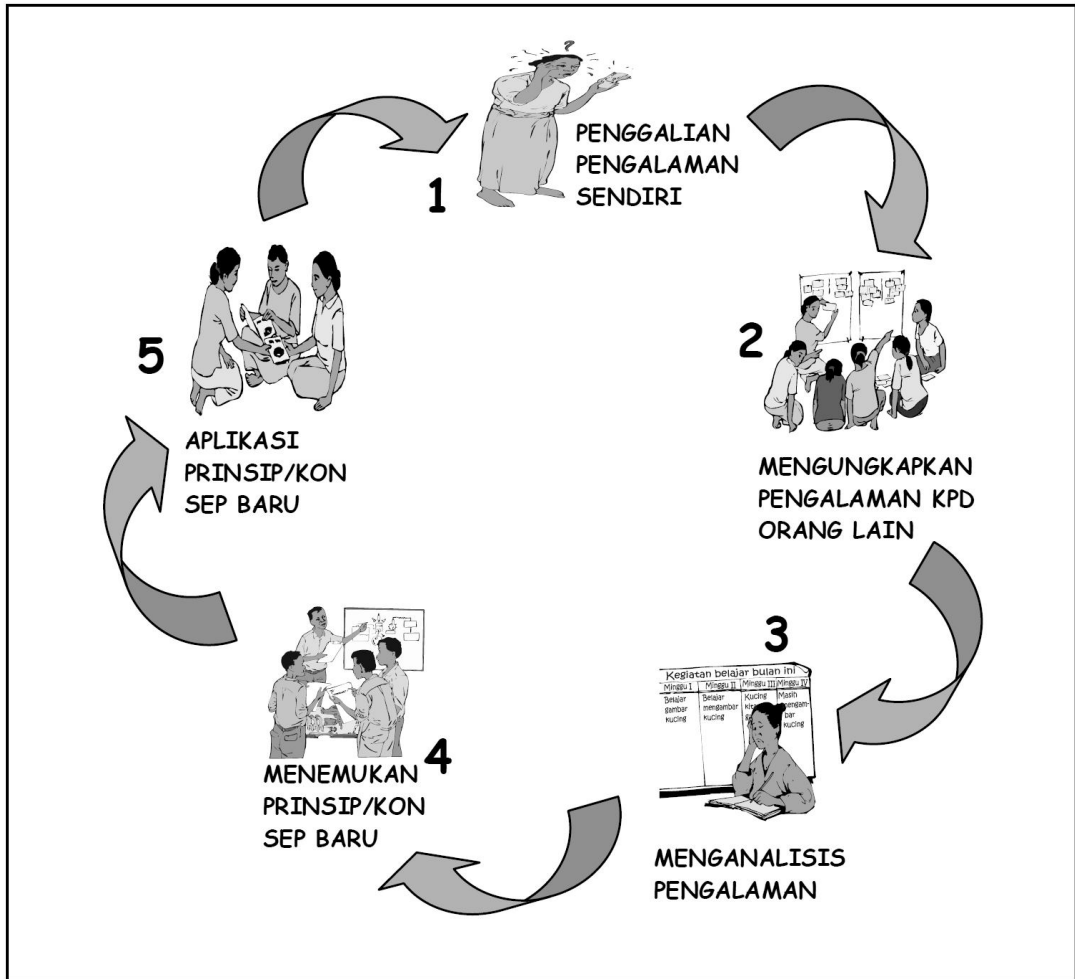
NO	KOMPONEN PEMBEDA	OUT-DOOR TRAINING	IN-DOOR TRAINING
1	Pola Pengembangan Kompetensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eksternal,</li> <li>▪ Verbal</li> <li>▪ Konspetual</li> <li>▪ Parsial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internal</li> <li>▪ <i>Self experience</i></li> <li>▪ Empirik-aplikatif,</li> <li>▪ Integratif</li> </ul>
2	Metode	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Simulasi,</li> <li>▪ Problem solving</li> <li>▪ Diskusi/FGD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experimental</li> <li>▪ Konsultasi</li> <li>▪ Advokasi</li> </ul>
3	Evaluasi	<i>External evaluation</i>	<i>Self-evaluation</i>

## G. PENDEKATAN PENGEMBANGAN PROFESIONALISME PENGAWAS

*Andragogy* adalah salah satu pendekatan yang efektif untuk pengembangan profesionalisme pengawas sekolah. Asumsi dasar penggunaan pendekatan ini, adalah bahwa peserta pelatihan adalah orang yang mempunyai pengalaman dibidangnya, sehingga fasilitator sedikit sekali memberikan pengetahuan teoritis kepada peserta, tetapi yang lebih diutamakan adalah, bagaimana pengalaman praktis peserta tersebut dikonseptualisasikan menjadi suatu yang dapat menjelaskan realita.

Sedangkan metode atau teknik yang biasa digunakan dalam pendekatan anragogy antara lain adalah: (a). *Focussed Group Discussion* (FGD); (b). Curah pendapat; (c). *Brain*

*storming* atau urun pendapat; (d). *Learning by doing*; dan lain sebagainya. Penerapan *andragogy* dalam pelatihan secara kategorial dan prosedural dapat divisualisasikan pada bagan berikut.



**Gambar 2 Siklus Penerapan Pendekatan Andragogy dalam Pelatihan**

**Keterangan:**

1. Orang dewasa bertindak berdasarkan pengalaman. Dengan pengalaman yang sudah dimiliki tersebut kita ciptakan pembelajaran yang kondusif.
2. Mendiskusikan pengalaman yang dimiliki dengan peserta lain sehingga terjadi *sharing of experience* (Tukar pengalaman antar peserta)
3. Menganalisis berbagai pengalaman untuk menemukan kecenderungan umum sebagai suatu kebenaran.
4. Atas dasar analisis tersebut akhirnya ditemukan prinsip/konsep baru
5. Prinsip/konsep tersebut selanjutnya menjadi acuan baru dalam bertindak (aplikasi prinsip baru)

**H. PENGEMBANGAN KOMPONEN TEKNIS PROFESIONAL**

Kompetensi teknis profesional pengawas sekolah terdiri dari 2 (dua) jenis, yakni; (1). Menguasai substansi materi pelajaran yang diajarkan guru dan bimbingan yang dilakukan guru sesuai dengan bidang tugasnya; (2). Menguasai pengembangan materi pelajaran atau bimbingan.

### **(1). Penguasaan Substansi Materi Dan Bimbingan Guru**

Kompetensi yang harus dikuasai pengawas terkait dengan substansi materi, antara lain adalah: Mampu menilai/menganalisis dan membina tugas pokok guru, sehingga guru: Paham KBK; dapat menyusun silabus; membuat persiapan pembelajaran; melakukan *remedial teaching*, dan teknik menyusun tes, serta menganalisis hasil tes. Untuk lebih jelasnya dalam memahami substansi materi pelajaran, berikut divisualisasikan struktur dan isi materi pelajaran.

### **(2). Penguasaan Pengembangan Materi Pelajaran dan Bimbingan**

Kompetensi yang harus dikuasai pengawas terkait dengan pengembangan materi pelajaran dan bimbingan, antara lain adalah:

- ☞ Membantu guru mengembangkan materi dengan menerapkan konsep *Coooperative learning*; *Contextual learning*; *Integrative learning* (pengajaran tematik); *Constructional learning*; *Life skill education*
- ☞ Membantu guru dalam menerapkan fungsi B&K dengan melibatkan orangtua dan komite sekolah.

Berkenaan dengan penguasaan pengembangan materi dan bimbingan konseling tersebut, seorang pengawas seyogyanya menekankan kepada guru untuk memahami 2 (dua) kegiatan utama dalam pengelolaan KBM, yaitu manajemen kelas dan pengajaran. Manajemen kelas adalah strategi penerapan konsep-konsep bimbingan & konseling untuk menciptakan kondisi "*Readness*" (Kesiapan fisik, mental dan emosional) siswa sebelum transformasi pelajaran dilakukan guru. Dalam kegiatan ini seorang pengawas sekolah diharapkan dapat membekali guru tentang:

Sedangkan Pengajaran (*instructional*) adalah aktivitas guru dalam menstransfer materi ajar kepada siswa. Kegiatan ini dapat berjalan efektif, jika siswa dalam kondisi *readness*, artinya bahwa manajemen kelas harus diutamakan sebelum pengajaran dimulai. Beberapa konsep dan teknik yang dapat diberikan kepada guru untuk mengefektifkan pengajaran, antara lain adalah:

Pengembangan kompetensi pengawas sekolah memiliki nilai strategis dalam kerangka pengembangan pendidikan secara umum dan nilai penting dalam peningkatan kualitas guru/kepala sekolah secara khusus. Penguasaan dan pemahaman terhadap konsep-konsep yang telah diuraikan di atas menjadi suatu kebutuhan yang mutlak dipenuhi oleh para pengawas sekolah, sekaligus tuntutan untuk dapat menerapkan konsep-konsep tersebut di dalam melaksanakan tugas kepengawasan di sekolah-sekolah. Sebab hanya dengan kompetensi pengawas yang terstandar/baku maka pengawas dapat memberi kontribusi yang lebih maksimal dalam menjalankan tugas kepengawasan di lapangan.

## BAB VI

# PENGEMBANGAN PROFESIONALISME DAN KARIR PENGAWAS SEKOLAH

Kemajuan jaman, ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadi isu pokok dalam pembangunan negara. Bahkan sekarang ini isu pendidikan telah menjadi isu politik yang cukup menarik untuk ditawarkan ke masyarakat. Masalah klasik pendidikan yang selalu menjadi perhatian dari tahun ke tahun di antaranya adalah : (1) Mutu pendidikan; (2) Perluasan kesempatan pendidikan; (3) Relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat; (4) Efisiensi manajemen.

Dalam kaitannya dengan kepengawasan sekolah maka masalah mutu menjadi masalah yang relevan sekali untuk dibahas. *Mutu pendidikan sering diartikan sebagai karakteristik jasa pendidikan yang sesuai dengan kriteria tertentu dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, yang dalam hal ini adalah peserta didik, orang tua, serta pihak-pihak berkepentingan lainnya.* Masalah mutu pendidikan menjadi hal yang serius karena ternyata pelanggan pendidikan seringkali belum puas dengan layanan yang diberikan oleh sebuah lembaga pendidikan, hal ini dikarenakan dari segi pelayanan masih di bawah pelayanan minimal, terjadinya inefisiensi pemanfaatan sumber daya, adanya kegiatan yang kontraproduktif yang pada ujungnya mengakibatkan tidak tercapainya tujuan pendidikan nasional. Untuk itulah diperlukan suatu pengawasan supaya sebuah lembaga pendidikan yang dalam hal ini sekolah, dapat melayani pelanggan pendidikan sesuai kriteria yang telah ditentukan sehingga pada akhirnya dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan sekaligus menjamin tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Menurut Kepmen. PAN No. 118 tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya maka yang dimaksud dengan pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, sekolah dasar dan sekolah menengah. Berdasarkan Kepmen. PAN No. 118 tahun 1996 Pasal 2, *tugas pokok pengawas adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya.*

Tugas menilai dan membina bukanlah tugas yang ringan, yang sekedar datang berkunjung ke sekolah untuk berbincang-bincang sejenak dan setelah itu pulang tanpa ada tindak lanjutnya. Tugas menilai dan membina membutuhkan kemampuan dalam hal kecermatan melihat kondisi sekolah, ketajaman analisis dan sintesis, ketepatan memberikan *treatment* yang diperlukan serta komunikasi yang baik antara pengawas sekolah dengan setiap individu di sekolah. Arti pembinaan sendiri adalah memberikan arahan, bimbingan, contoh dan saran dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah, untuk itu diperlukan keteladanan dari pihak pengawas sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Dengan kemampuan-kemampuan tersebut diharapkan pengawas sekolah dapat menjadi *partner* kerja yang serasi dengan pihak sekolah dalam memajukan sekolahnya, bukan menjadi seorang “pengawas” yang menakut-nakuti pihak sekolah.

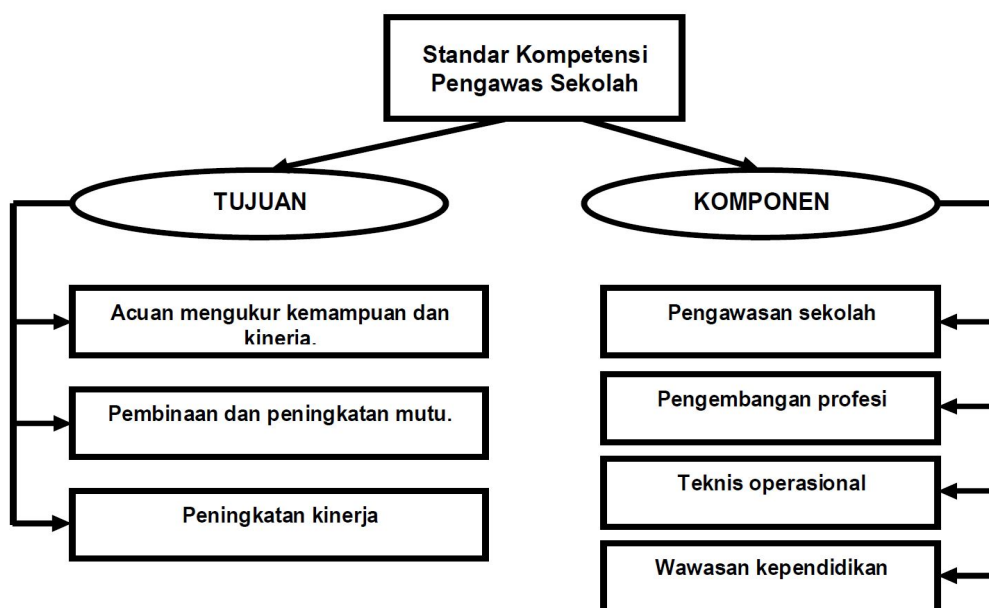
### A. PENINGKATAN PROFESIONALISME DAN STANDARISASI KOMPETENSI

Mengingat beratnya tugas kepengawasan tersebut maka sudah menjadi suatu keharusan bahwa pengawas sekolah harus menjadi seorang yang profesional dalam bidangnya, dan untuk mencapainya diperlukan upaya untuk meningkatkan profesionalisme pengawas ini. Selain berbagai alasan pentingnya peningkatan profesionalisme pengawas sekolah seperti di atas maka peningkatan profesionalisme pengawas sekolah juga harus dilakukan untuk menjawab tantangan dunia pendidikan yang semakin kompleks, serta untuk lebih mengarahkan sekolah ke arah pencapaian tujuan pendidikan nasional secara efisien. Dalam rangka peningkatan profesionalisme ini maka diperlukan standarisasi kompetensi pengawas sekolah sebagai jaminan kesamaan penguasaan kompetensi yang diperlukan dalam hal pengawasan sekolah sehingga sekolah dapat lebih dilayani dan dibina secara efektif, efisien dan produktif. Alasan disusunnya standar kompetensi pengawas ini terutama karena masih adanya beberapa permasalahan dalam hal kepengawasan yaitu :

- (1) Masih adanya keragaman kemampuan pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya;
- (2) Belum adanya alat ukur untuk mengetahui kemampuan pengawas sekolah, dan
- (3) Belum adanya pembinaan pengawas sekolah yang terarah.

Tujuan disusunnya standar kompetensi pengawas sekolah adalah:

- (1) Sebagai acuan untuk mengukur kemampuan dan kinerja pengawas sekolah dalam pelaksanaan tugas kepengawasannya di sekolah;
- (2) Pembinaan dan peningkatan mutu pengawas sekolah;
- (3) Peningkatan kinerja pengawas sekolah sesuai dengan profesinya.



Gambar 3 Tujuan dan Komponen Standar



Standar kompetensi pengawas sekolah terdiri dari 4 komponen, yaitu :

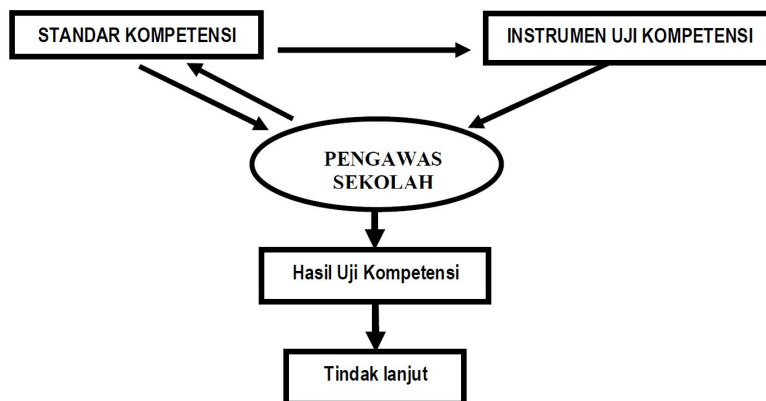
- (1) Pengawasan sekolah;
- (2) Pengembangan profesi;
- (3) Teknis operasional;
- (4) Penguasaan wawasan kependidikan.

Pada komponen kompetensi pengawasan sekolah pada intinya kompetensi yang harus dikuasai adalah dalam hal menyusun program, menilai hasil belajar dan kemampuan guru, mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, pembelajaran dan lainnya.

Komponen pengembangan profesi pada intinya adalah kompetensi yang harus dimiliki dalam upaya mengembangkan profesinya seperti menulis karya ilmiah, menyusun pedoman dan lainnya yang mendukung program kepengawasan.

Komponen teknis operasional intinya penguasaan substansi materi pembelajaran. Untuk komponen penguasaan wawasan kependidikan pada intinya penguasaan atas aturan, kebijakan maupun program-program yang ada di bidang pendidikan.

Untuk mengukur pencapaian kompetensi yang sesuai standar maka akan diselenggarakan uji kompetensi bagi pengawas, yang bertujuan untuk mengetahui kesenjangan atau "gap" yang terjadi antara kompetensi yang seharusnya dimiliki dengan kompetensi nyata yang dimiliki pengawas sekolah yang ada.



**Gambar 4 Alur Penyelenggaraan**

Hasil uji kompetensi pada dasarnya akan dikelompokkan pada 3 kriteria, yaitu masih butuh peningkatan (di bawah standar), sesuai standar (minimal tercapai) dan perlu dipertahankan (di atas/melebihi standar). Dengan 3 kriteria ini akan dapat ditentukan *treatment* yang sesuai pada tiap kriteria tersebut. Jadi apabila masih belum mencapai standar maka pengawas sekolah tersebut harus mengikuti program peningkatan kompetensi melalui pelatihan atau cara lain. Sedangkan bagi yang telah mencapai standar maka dilanjutkan dengan program peningkatan profesi lain atau penghargaan lain.

## **B. PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR PENGAWAS SEKOLAH**

Jabatan sebagai pengawas sekolah merupakan suatu jabatan penting di jajaran pendidikan nasional, terlebih dalam era otonomi daerah karena dengan adanya pengawasan maka akan lebih menjamin tercapainya standar kompetensi peserta didik yang

mengacu pada Standar Kompetensi Nasional. Untuk itu jabatan pengawas sekolah membutuhkan kemampuan sepenuhnya atau pekerjaan yang harus dilakukan secara *all out* dari seorang pegawai. Selain itu dengan mengingat tuntutan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas sekolah maka pengangkatan seorang pengawas dilakukan selektif dan dipilih dari personil yang memiliki kemampuan mumpuni, bukan sekedar karena sudah mendekati masa pensiun dan tinggal sisa-sisa tenaga. Dengan demikian jabatan pengawas sekolah merupakan jabatan karir yang perlu ditekuni dan dikembangkan secara berkelanjutan. Karir kepengawasan sekolah seperti diatur dalam Kepmen PAN No. 118 tahun 1996 pasal 6 mengikuti jenjang jabatan Pengawas Sekolah Pratama, Pengawas Sekolah Muda, Pengawas Sekolah Madya dan Pengawas Sekolah Utama.

Namun demikian apabila dibutuhkan berdasarkan kepentingan dinas ataupun untuk menambah pengetahuan, pengalaman dan pengembangan karir sendiri maka pengawas sekolah dapat dipindahkan ke jabatan struktural atau fungsional lainnya sepanjang memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku (Kepmen PAN No. 118/1996 pasal 27). Jadi alur karir seorang pengawas sekolah bisa bersifat linier atau lurus mengikuti jenjang jabatan pengawas sekolah atau bisa berjalan zig-zag ke jabatan struktural atau fungsional lainnya.

Seringkali alur jenjang yang tidak linier ini diperlukan untuk lebih memotivasi kerja seorang pengawas sekolah, dengan motivasi kerja yang tinggi maka akan diperoleh hasil kerja yang optimal pula. Mengingat alur karir yang demikian tadi maka seorang pengawas sekolah dan pejabat struktural yang membawahnya juga dituntut untuk memikirkan dan merancang pengembangan karir seorang pengawas sekolah. Dengan menjadi pengawas sekolah maka seseorang tetap dapat menunjukkan prestasinya yang akan menumbuhkan kebanggaan tersendiri bagi dirinya, bagi korpsnya maupun bagi nusa dan bangsa.

### **C. URGENSI PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR PENGAWAS**

Pengawas satuan pendidikan diangkat dengan tugas melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan pada satuan pendidikan atau sekolah yang menjadi binaannya. Pengawasan satuan pendidikan meliputi pengawasan akademik dan pengawasan manajerial.

Pengawasan akademik bertujuan membantu atau membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran agar diperoleh hasil belajar siswa yang lebih optimal. Sedangkan pengawasan manajerial bertujuan membantu dan membina kepala sekolah dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan melalui optimalisasi kinerja sekolah. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengawas satuan pendidikan/sekolah, diperlukan kemampuan-kemampuan dasar yang dipersyaratkan sebagai pengawas profesional. Oleh sebab itu, kompetensi pengawas sekolah perlu ditingkatkan dan dikembangkan secara berkelanjutan. Tanpa memiliki kompetensi profesional dalam hal kepengawasan, para pengawas akan sulit meningkatkan kinerjanya sehingga langsung maupun tidak langsung tidak akan berdampak terhadap mutu kinerja sekolah atau satuan pendidikan yang dibinanya.

Pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional pengawas satuan pendidikan harus terus dilakukan agar mereka dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas satuan pendidikan. Pembinaan menjadi tanggung jawab Kepala Dinas Pendidikan setempat.

Pembinaan pengawas satuan pendidikan mencakup pembinaan profesi dan pembinaan karir. Pembinaan profesi diarahkan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan profesionalnya agar dapat melaksanakan fungsi kepengawasan baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial. Sedangkan pembinaan karir pengawas diarahkan untuk meningkatkan pangkat dan jabatan fungsionalnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap sejumlah pengawas dari seluruh propinsi ternyata pembinaan terhadap para pengawas satuan pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan profesionalnya boleh dikatakan belum berjalan sebagaimana mestinya. Pengawas sekolah berjalan apa adanya dengan tugas pokok dan fungsinya melakukan pengawasan dengan berbekal kemampuan yang telah dimilikinya. Pengawas juga membuat laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan tentang apa yang telah dilakukannya sesuai dengan tupoksinya namun laporan tersebut belum dijadikan dasar bagi upaya pembinaan para pengawas. Walaupun ada pembinaan terbatas pada arahan dan penjelasan Kepala Dinas Pendidikan tentang berbagai kebijakan pendidikan dalam rapat-rapat khusus dengan para pengawas dan pejabat lainnya. Pembinaan para pengawas yang dilaksanakan secara terencana dan bersinambungan yang mengarah pada kemampuan profesional para pengawas dan pengembangan karirnya sebagai tenaga fungsional belum banyak dilaksanakan.

Lemahnya pembinaan para pengawas diduga berkaitan dengan sumberdaya yang terbatas pada setiap dinas pendidikan, baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan maupun sumber daya informasi. Selain itu komitmen dinas pendidikan terhadap pentingnya peran pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan terkesan kurang optimal, sehingga program pembinaan bagi para pengawas belum menjadi prioritas.

Pada sisi lain, hasil kerja yang dicapai para pengawas dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya belum begitu signifikan terhadap kemajuan-kemajuan sekolah binaannya. Oleh karena itu, posisi, peran dan eksistensi pengawas kurang mendapat perhatian dibandingkan dengan guru dan kepala sekolah.

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan sejalan dengan PP No. 19 Tahun 2005 tentang standar mutu pendidikan, peranan pengawas satuan pendidikan/sekolah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan binaannya. Oleh sebab itu, pembinaan pengawas agar dapat melaksanakan tugas kepengawasan akademik dan manajerial mutlak diperlukan.

Selain dari itu, posisi, peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan/sekolah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah baik dari segi kualifikasi, kemampuan, kompetensi, finansial dan dimensi lainnya agar kehadirannya di sekolah betul-betul didambakan stakeholder sekolah.

Pembinaan pengawas satuan pendidikan atau pengawas sekolah harus dirancang dan dikembangkan secara terpola dan bersinambungan agar kemampuan profesional dan karir pengawas satuan pendidikan mendorong peningkatan kinerjanya. Pembinaan dilaksanakan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan dan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten dan atau Dinas Pendidikan tingkat propinsi melalui program-program yang jelas, terarah serta dievaluasi secara terencana.

Penempatan tugas pengawas satuan pendidikan menjadi tanggung jawab Kepala Dinas Pendidikan Provinsi dan atau Kabupaten/Kota dengan mempertimbangkan tipe dan kondisi geografis letak sekolah selaras dengan bidang dan jenjang jabatan pengawas. Selanjutnya

pembinaan dan pengembangan pengawas satuan pendidikan dilaksanakan secara berkelanjutan agar kemampuan profesional serta karirnya sebagai pengawas satuan pendidikan meningkat sejalan dengan prestasi yang dicapainya. Dengan kata lain pembinaan dan pengembangan pengawas diarahkan untuk memelihara, mempertahankan serta mempertinggi kinerjanya sehingga berdampak pada peningkatan mutu sekolah binaannya. Pembinaan pengawas dimaksudkan sebagai upaya yang terencana dalam memelihara dan meningkatkan kemampuan profesi dan karirnya sehingga mempertinggi kinerjanya sebagai pengawas satuan pendidikan yang professional.

Ruang lingkup pembinaan mencakup pembinaan kualifikasi, profesi dan pembinaan karir. Pembinaan kualifikasi ditujukan agar para pengawas dapat meningkatkan tingkat pendidikan formal sampai minimal berpendidikan Sarjana (SI) bagi yang berpendidikan diploma, dan berpendidikan S2 bagi pengawas yang berpendidikan S1. Pengembangan profesi diarahkan pada peningkatan kompetensi pengawas mencakup kompetensi pribadi, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik dan kompetensi professional. Sedangkan pembinaan karir pengawas diarahkan untuk mempercepat kenaikan pangkat dan jabatan pengawas sesuai dengan ketentuan yang berlaku melalui pengumpulan angka kredit. Jenjang jabatan pengawas mulai dari pengawas pratama sampai pada pengawas utama.

#### **D. TUJUAN DAN MANFAAT PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR PENGAWAS**

Tujuan umum dari pembinaan dan pengembangan karir pengawas satuan pendidikan/sekolah adalah meningkatnya kemampuan dan karir pengawas sehingga dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas satuan pendidikan/sekolah yang profesional. Tujuan tersebut mengimplikasikan pentingnya pembinaan kualifikasi, kompetensi dan peningkatan karir pengawas sebagai jabatan fungsional. Kualifikasi dan kompetensi profesional diharapkan berdampak terhadap peningkatan kinerja dan hasil kerjanya. Sedangkan pengembangan karir diharapkan berdampak terhadap kesejahteraannya.

Tujuan umum pembinaan dan pengembangan karir pengawas satuan pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas perlu dijabarkan lebih lanjut menjadi tujuan-tujuan yang lebih khusus agar memudahkan dalam menetapkan program pembinaan. Adapun tujuan khusus pembinaan pengawas satuan pendidikan adalah agar para pengawas satuan pendidikan/sekolah:

1. Mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada satuan pendidikan yang dibinanya.
2. Meningkatnya kompetensi pribadi, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional sehingga dapat mempertinggi kinerjanya.
3. Mampu bekerjasama dengan guru, kepala sekolah, staf sekolah dan komite sekolah dalam meningkatkan kinerja satuan pendidikan/sekolah binaannya.
4. Mampu melakukan berbagai inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah binaannya.
5. Berjalannya jenjang karir jabatan pengawas melalui angka kredit jabatan fungsional.
6. Hasil yang diharapkan dari pembinaan dan pengembangan karir pengawas satuan pendidikan/sekolah adalah diperolehnya pengawas yang profesional sehingga dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah binaannya.

Keberhasilannya pembinaan dan pengembangan karir pengawas satuan pendidikan/sekolah harus terlihat dalam indikator-indikator sebagai berikut:

1. Meningkatnya kualifikasi pengawas minimal berpendidikan sarjana (S1) terutama bagi pengawas yang berpendidikan Diploma.
2. Meningkatnya motivasi kerja para pengawas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengawas profesional.
3. Meningkatnya kinerja dan hasil kerja pengawas yang ditunjukkan oleh kemajuan-kemajuan mutu pendidikan pada sekolah binaannya.
4. Meningkatnya pangkat dan jabatan pengawas setelah memenuhi angka kredit sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta kesejahteraan materil dan non-material sesuai dengan jabatan dan prestasi yang dicapainya.
5. Meningkatnya citra positif para pengawas satuan pendidikan dikalangan stakeholder sekolah.
6. Meningkatnya kemauan pengawas untuk studi lanjut dan atau meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sebagai pengawas profesional.

#### **E. PEMBINAAN UNTUK PENINGKATAN KUALIFIKASI PENDIDIKAN**

Dari studi yang dilakukan di setiap kabupaten dan kota di seluruh propinsi masih adanya pengawas satuan pendidikan/sekolah yang belum memiliki kualifikasi sarjana (S1) terutama pengawas TK/SD. Mengacu pada PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pengawas satuan pendidikan minimal berpendidikan S1 bahkan diutamakan berpendidikan S2. Untuk itu, maka pembinaan pengawas satuan pendidikan untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan dapat ditempuh melalui program sebagai berikut:

##### **1. Beasiswa Pemerintah Pusat**

Beasiswa pemerintah pusat untuk mengikuti pendidikan program sarjana pada LPTK Negeri atau LPTK Swasta yang terakreditasi minimal B program studi PGSD/PGTK. Beasiswa diprioritaskan kepada pengawas satuan pendidikan yang berpendidikan Diploma terutama pengawas TK/SD agar mencapai kualifikasi Sarjana (S1). Program beasiswa dilaksanakan secara bertahap, sehingga dalam kurun waktu 5 tahun ke depan semua pengawas yang belum sarjana bisa menempuh pendidikan program sarjana. Pada tahap pertama pengawas yang diberikan beasiswa adalah pengawas yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Berusia maksimal 48 tahun.
- Telah berpengalaman sebagai pengawas satuan pendidikan minimal 3 tahun.
- Berpendidikan minimal Diploma.
- Menyatakan sanggup menyelesaikan program sarjana maksimal 5 semester.
- Diprioritaskan yang bertugas di daerah terpencil atau daerah perbatasan, atau daerah konflik/rawan keamanan atau daerah bencana.
- Menunjukkan kemauan dan motivasi untuk mengikuti pendidikan.
- Pangkat dan golongan minimal III/b dan maksimal IV/a.

##### **2. Bantuan Biaya Pendidikan.**

Bantuan biaya pendidikan dari Pemerintah Pusat dan atau dari Pemerintah Daerah untuk mengikuti pendidikan program sarjana pada LPTK Negeri dan atau Swasta terakreditasi minimal B dengan program Studi PGSD/PGTK (khusus untuk pengawas TK/SD). Bantuan biaya pendidikan bisa digunakan untuk biaya SPP, bantuan untuk penulisan skripsi, bantuan untuk membeli buku. Besarnya bantuan maksimum yang diterimakan tiap tahun

selama maksimal tiga tahun sebesar gaji pokok PNS golongan IV/a. Bantuan biaya pendidikan bisa diberikan kepada pengawas yang melanjutkan studi pada program sarjana dan yang melanjutkan studi pada program pascasarjana baik S2 maupun S3. Kriteria pemberian bantuan biaya pendidikan adalah sebagai berikut :

- Pengawas berprestasi dalam melaksanakan tugas kepengawasan, yakni memperoleh indeks kinerja 4 dan 5.
- Berpengalaman sebagai pengawas satuan pendidikan berturut-turut selama minimal 5 tahun.
- Bersedia untuk tetap menjadi tenaga pengawas satuan pendidikan sampai masa pensiun.
- Pangkat/Golongan minimal III/d.
- Izin Belajar untuk Pendidikan Lanjutan

Izin belajar untuk pendidikan lanjutan, baik untuk program sarjana maupun program pascasarjana. Izin belajar dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan setempat. Fasilitas yang diberikan kepada yang memperoleh izin belajar adalah penggunaan waktu untuk belajar sehingga dapat meninggalkan tugas paling lama tiga hari dalam seminggu. Bagi pengawas satuan pendidikan yang memperoleh izin belajar semua pembiayaan ditanggung oleh pengawas yang bersangkutan. Bagi pengawas TK/SD disarankan mengambil S1 program studi PGSD/PGTK, bagi pengawas rumpun mata pelajaran di SMP-SMA-SMK disarankan mengambil program sarjana atau pascasarjana bidang kependidikan untuk program studi yang relevan dengan bidang tugasnya, atau program studi: Manajemen Pendidikan, Teknologi Pendidikan, Evaluasi Pendidikan, Pendidikan Usia Dini, Pengembangan Kurikulum, Bimbingan Konseling, Pendidikan Khusus (PLB).

Agar program peningkatan kualifikasi pendidikan ini berjalan efektif beberapa langkah yang bisa ditempuh oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten dan Kota adalah sebagai berikut:

Melakukan pemetaan tenaga pengawas yang belum berpendidikan sarjana pada setiap UPTD yang ada di wilayahnya. Pemetaan dilakukan untuk memperoleh gambaran karakteristik pengawas yang mencakup ; pendidikan terakhir, pangkat dan golongan, usia, pengalaman kerja sebagai pengawas, jenis kelamin, jumlah sekolah binaannya, alamat tempat tinggal. Demikian halnya pendataan pengawas satuan pendidikan yang berminat melanjutkan pendidikan pada program pascasarjana.

Dari pemetaan dan pendataan tersebut akan diperoleh jumlah pengawas yang belum memiliki kualifikasi sarjana dan data pengawas yang mau melanjutkan studi pada program pascasarjana. Dari jumlah tersebut secara bertahap Kepala Dinas Pendidikan mengajukan nama-nama Pengawas Satuan Pendidikan kepada Direktorat Tenaga Kependidikan atau kepada Pemda setempat untuk diusulkan mendapatkan:

- 1) Beasiswa Pendidikan Program Sarjana dan
- 2) Bantuan Biaya Pendidikan baik untuk Program Sarjana maupun Program Pascasarjana.

Direktorat Tenaga Kependidikan dan atau Kepala Dinas Pendidikan mengadakan kerjasama dengan LPTK agar proses pendidikan bagi para pengawas satuan pendidikan yang diberikan beasiswa pemerintah pusat dapat dilaksanakan secara efektif. Lebih dari itu Direktorat dan atau Dinas Pendidikan bisa mengusulkan kepada LPTK agar diberikan mata-mata kuliah yang sangat diperlukan oleh profesi kepengawasan antara lain: Supervisi Pendidikan, Strategi Pembelajaran Efektif, Penelitian Tindakan Kelas. Mata-mata kuliah di atas sangat diperlukan terutama untuk pengawas yang mengambil program studi di luar

program studi Manajemen Pendidikan, Teknologi Pendidikan dan Evaluasi Pendidikan baik program sarjana maupun pascasarjana.

Selama pengawas satuan pendidikan mengikuti studi lanjut dengan beasiswa maupun bantuan biaya pendidikan dari pemerintah pusat dan atau pemerintah daerah, Kepala Dinas Pendidikan meminta laporan kemajuan studi pengawas satuan pendidikan pada setiap semester kepada pimpinan LPTK. Jika tidak menunjukkan kemajuan diberikan peringatan lisan dan atau tertulis.

## **F. PENGEMBANGAN DAN PEMBINAAN KEMAMPUAN PROFESIONAL**

Pembinaan kemampuan profesional pengawas satuan pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pengawas baik kompetensi pribadi, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik maupun kompetensi profesional. Dengan meningkatnya kompetensi pengawas diharapkan terjadi peningkatan kinerjanya sehingga berdampak terhadap mutu pendidikan pada satuan pendidikan yang dibinanya. Pembinaan diberikan kepada para pengawas satuan pendidikan untuk semua kategori jabatan pengawas yakni pengawas pratama, pengawas muda, pengawas madya dan pengawas utama. Program pembinaan yang dilakukan antara lain adalah sebagai berikut:

### **1. Program Pendampingan Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas**

Program Pendampingan Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas ditujukan bagi pengawas pratama dan atau pengawas muda kurang dari 3 tahun. Pendampingan dilaksanakan oleh pengawas utama atau pengawas Samapta (Golongan IV/d atau IV/e), dan bila tidak ada maka dibina oleh pengawas yang Golongannya berada setingkat di bawahnya.

Pendampingan terutama difokuskan pada pelaksanaan tugas kepengawasan di sekolah binaannya. Melalui pendampingan diharapkan pengawas pratama dan pengawas muda memperoleh keterampilan dan kemampuan melaksanakan tugas pokok kepengawasan. Pendampingan pengawas dilaksanakan dengan melaksanakan tugas kepengawasan di satuan pendidikan/sekolah binaannya minimal satu semester.

Pengawas utama selain mengarahkan tugas-tugas pokok pengawas satuan pendidikan yang menjadi bimbingannya juga memberikan penilaian terhadap kemajuan dan prestasi pengawas yang didampinginya. Kelebihan dan kekurangan pengawas bimbingannya didiskusikan dan dipecahkan bersama-sama. Pengawas pratama dan pengawas muda dilatih dan dibimbing membuat program kerja kepengawasan, metode dan tehnik melaksanakan program pengawasan serta menilai keberhasilan tugas kepengawasan. Program pendampingan ini mirip dengan program magang yang selama ini dilaksanakan.

Pendamping diangkat melalui SK Kepala Dinas Pendidikan. Tugas melaksanakan program pendampingan ini merupakan salahsatu pelaksanaan Tupoksi Pengawas Samapta.

### **2. Diskusi Terprogram.**

Diskusi terprogram antar pengawas dilakukan secara berkala minimal dua kali setiap semester. Diskusi dikoordinir oleh Korwas. Tujuan diskusi terprogram adalah meningkatkan kemampuan profesional di bidang kepengawasan agar para pengawas satuan pendidikan dapat mempertinggi kinerjanya di bidang kepengawasan.

Materi ataupun topik yang dibahas pada diskusi terprogram (*structured discussion*) dapat mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a) Peningkatan kompetensi pengawas,
- b) Tugas pokok dan fungsi pengawas,
- c) Kinerja dan hasil kerja pengawas,
- d) Penyusunan program kerja pengawas,
- e) Pelaporan hasil kerja,
- f) Inovasi pendidikan dan pembelajaran/bimbingan,
- g) Sistem evaluasi,
- h) Pengembangan kurikulum
- i) Manajemen sekolah,
- j) Administrasi sekolah dan
- k) Kegiatan akademik lainnya sesuai dengan kebutuhan.

Mekanisme pelaksanaan diskusi adalah setiap pengawas bisa bertukar pikiran berdasarkan pengalamannya masing-masing. Hasil-hasil diskusi dicatat dan didesiminasikan kepada seluruh pengawas. Direktorat Tenaga Kependidikan dan Dinas Pendidikan memfasilitasi dan memberikan dukungan sumberdaya untuk terselenggaranya kegiatan diskusi terprogram. Fasilitas dan dukungan yang diberikan meliputi: (a) dana, (b) alat tulis, dan (c) fasilitas kerja serta (d) sumberdaya lainnya yang diperlukan.

### 3. Forum Ilmiah.

Forum ilmiah diikuti oleh semua pengawas dan dikoordinir oleh Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI) Kabupaten dan Kota. Tujuan forum ilmiah adalah meningkatkan wawasan dan kemampuan profesional pengawas satuan pendidikan termasuk kemampuan dalam menulis karya ilmiah.

Dalam konteks kegiatan forum ilmiah, hal-hal yang dapat dikaji atau dibahas antara lain tentang:

- a) Berbagai inovasi pendidikan dan kepengawasan dan
- b) Penyusunan karya tulis ilmiah dalam rangka pengumpulan angka kredit untuk kenaikan jabatan pengawas.

Adapun topik-topik bahasan yang berkaitan dengan inovasi pendidikan antara lain:

- a) Berbagai inovasi dalam pembelajaran dan bimbingan,
- b) Berbagai inovasi dalam sistem penilaian,
- c) Pengembangan kurikulum,
- d) Manajemen pendidikan,
- e) Sistem informasi manajemen,
- f) Supervisi akademik,
- g) Supervisi klinis,
- h) Supervisi manajerial dan
- i) Topik-topik lain yang diperlukan untuk peningkatan kemampuan tugas pokok pengawas satuan pendidikan.

Sedangkan topik bahasan yang berkaitan dengan karya tulis ilmiah antara lain:

- a) Penyusunan makalah,
- b) Penulisan artikel,
- c) Penelitian pendidikan dengan tema kepengawasan,
- d) Teknik penyusunan karya tulis ilmiah,
- e) Teknik penyusunan proposal,
- f) Penelitian tindakan kepengawasan,



- g) Statistik terapan dan
- h) Angka kredit jabatan fungsional.

Dalam forum ilmiah bisa mengundang orang luar dari perguruan tinggi (akademisi), pakar pendidikan, pejabat pendidikan dari Dinas Pendidikan dan atau dari Direktorat Tenaga Kependidikan, Balibang Diknas, LPMP, dan intansi terkait lainnya. Forum ilmiah bisa dilaksanakan minimal satu kali dalam satu semester. Blok grand yang diberikan oleh Ditendik kepada APSI setiap tahunnya dapat digunakan untuk kegiatan ini. Forum ilmiah dapat dilaksanakan dalam bentuk: seminar, workshop, lokakarya, simposium, diskusi panel, dan kegiatan sejenis lainnya.

#### **4. Monitoring dan Evaluasi.**

Pembinaan dan pengembangan kemampuan professional pengawas satuan pendidikan/ sekolah ditangani langsung oleh Kepala Dinas Pendidikan melalui monitoring dan evaluasi secara berkala. Tujuan monitoring dan evaluasi ini adalah untuk melihat pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pengawas satuan pendidikan/ sekolah dalam melaksanakan pembinaan dan pengawasan pada sekolah yang dibinanya.

Hasil-hasil monitoring dan evaluasi dijadikan bahan guna melakukan pembinaan lebih lanjut. Monitoring dan evaluasi minimal mencakup tiga komponen yakni: (a) kegiatan yang dilakukan pengawas pada saat melakukan pembinaan dan pengawasan, (b) kinerja dan hasil kerja pengawas, (c) keberhasilan dan kemajuan pendidikan pada sekolah binaannya.

Alat evaluasi menggunakan kuesioner yang harus diisi oleh guru dan kepala sekolah mengungkap kegiatan pengawas, kinerja dan hasil kerja pengawas, kemajuan sekolah setelah mendapat pembinaan oleh pengawas. Untuk memudahkan pengolahan data hasil monitoring dan evaluasi sebaiknya menggunakan kuesioner terstruktur yakni daftar pertanyaan yang telah disertai kemungkinan jawabannya sehingga responden tinggal memilih salah satu jawaban yang dinilai paling tepat. Untuk itu, Kepala Dinas Pendidikan harus menyiapkan kuesioner monitoring dan evaluasi pengawas yang mengungkap ketiga komponen tersebut. Monitoring dan evaluasi dilaksanakan setiap akhir semester. Hasil monitoring dan evaluasi dijadikan dasar bagi penilaian kinerja pengawas serta landasan untuk melakukan pembinaan lebih lanjut.

#### **5. Partisipasi Dalam Kegiatan Ilmiah.**

Upaya lain yang dapat dilakukan Kepala Dinas Pendidikan dalam membina dan mengembangkan kemampuan profesional pengawas dapat dilakukan dengan memfasilitasi pengawas untuk berpartisipasi dalam kegiatan seminar, lokakarya, diskusi panel, simposium dan kegiatan ilmiah lainnya. Kegiatan ilmiah tersebut dapat diselenggarakan baik oleh pihak luar misalnya: Perguruan Tinggi, Pemda, Organisasi Profesi, dan pihak terkait lainnya, maupun yang diselenggarakan oleh pihak Dinas Pendidikan itu sendiri. Tema seminar terutama yang membahas berbagai masalah tentang pendidikan dan atau tugas-tugas kepengawasan. Kegiatan ilmiah ini akan bermanfaat bagi pengawas dalam meningkatkan pengetahuan dan wawasan baru tentang pendidikan dan kepengawasan, agar mereka tidak ketinggalan dengan inovasi-inovasi pendidikan yang sedang berlangsung. Hal yang sama mengikutsertakan dan memfasilitasi pengawas untuk mengikuti kegiatan penataran dan lokakarya yang diselenggarakan bagi guru dan atau kepala sekolah. Melalui kegiatan ini wawasan pengawas tidak ketinggalan oleh guru dan kepala sekolah. Manfaat

lain dari kegiatan ini adalah diperolehnya penghargaan berupa sertifikat yang dapat digunakan untuk pengumpulan angka kredit jabatan fungsional.

## **6. Studi Banding.**

Studi banding pengawas satuan pendidikan/sekolah ke daerah kabupaten/kota lain yang dinilai telah maju pendidikannya akan sangat membantu menambah wawasan, dan pengalaman para pengawas dalam melaksanakan tugas-tugas kepengawasan. Mereka akan memperoleh tambahan informasi yang dapat dijadikan bekal dan bahan untuk diterapkan di tempat tugasnya. Untuk keperluan studi banding Pemerintah pusat melalui Direktorat Tenaga Kependidikan dan atau Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendidikan perlu memfasilitasinya terutama dana atau pembiayaannya. Sudah barang tentu studi banding diberikan kepada pengawas yang berprestasi sebagai reward atas prestasinya. Studi banding bisa dilaksanakan di dalam daerah satu propinsi, antar propinsi atau ke luar negeri. Studi banding di kabupaten kota di dalam satu propinsi yang sama sebaiknya diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan setempat dengan biaya oleh pemerintah daerahnya. Studi banding antar propinsi sebaiknya diselenggarakan dan dibiayai oleh Dinas Pendidikan Propinsi. Sedangkan studi banding ke luar negeri dilaksanakan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan dengan biaya dari pusat.

Pengawas satuan pendidikan yang diikutsertakan untuk studi banding ke luar negeri adalah pengawas satuan pendidikan yang paling berprestasi dari setiap propinsi atau kabupaten/kota. Program studi banding ke luar negeri disusun dan dipersiapkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan. Kegiatan studi banding di dalam negeri antara lain: diskusi dengan Dinas Pendidikan dan Para pengawasnya, kunjungan ke beberapa sekolah yang dinilai berhasil, simulasi dan observasi serta berdiskusi atau bertukar pengalaman dengan kepala sekolah dan guru yang ada di sekolah tersebut. Diskusi dengan para pengawas dari daerah yang dikunjungi serta kunjungan ke sekolah yang dinilai baik menjadi fokus utama studi banding agar diperoleh wawasan dan pengalaman baru dalam melaksanakan tugas kepengawasan. Kegiatan studi banding ke luar negeri pada dasarnya sama yakni melakukan diskusi tentang kepengawasan dan melakukan kunjungan ke beberapa sekolah yang dinilai berprestasi di negaranya. Laporan studi banding dibuat secara tertulis dan dilaporkan kepada Kepala Dinas Pendidikan. Setiap pengawas yang mengikuti studi banding juga diwajibkan menulis makalah dengan tema atau topik yang berkaitan dengan penemuannya dari kegiatan studi banding tersebut dan diserahkan kepada Dinas Pendidikan dan Direktorat Tenaga Kependidikan.

Semua temuan yang diperoleh dari studi banding harus dipaparkan dan ditularkan kepada pengawas satuan pendidikan yang tidak mengikuti studi banding dalam satu kegiatan khusus yang dikordinir oleh Kepala Dinas Pendidikan setempat. Sudah barang tentu temuan-temuan yang dinilai penting dan baru harus diterapkan dalam melaksanakan tugas kepengawasannya.

## **7. Rakor Pengawas.**

Rapat Koordinasi pengawas satuan pendidikan/sekolah dilaksanakan pada tiap awal tahun ajaran baru di setiap daerah kabupaten/kota lain.

Rakor pengawas bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan pemahaman pengawas satuan pendidikan mengenai berbagai kebijakan dinas pendidikan,
- b. Membahas laporan hasil kepengawasan tahun lalu,

- c. Mengevaluasi dan menganalisis hasil kepengawasan,
- d. Menyusun program pengawasan tahun yang akan datang.

Sementara untuk kegiatan Rakor pengawas memiliki tujuan dan program-program kegiatan antara lain:

- a. Mengevaluasi ketercapaian program kerja tahun sebelumnya,
- b. Menganalisis kendala-kendala/masalah dan temuan,
- c. Menyusun program kerja dan anggaran satu tahun yang akan datang berdasarkan hasil evaluasi analisis tersebut,
- d. Menyusun dan membuat instrumen supervisi yang baru sesuai dengan tuntutan kebutuhan yang baru dan mendasarkan hasil revisi terhadap instrumen yang lama,
- e. Sosialisasi kebijakan-kebijakan baru dalam bidang pendidikan,
- f. Pemaparan makalah dari Korwas atau pengawas senior yang ditunjuk dengan moderator pengawas setingkat di bawahnya,
- g. Koordinasi lintas bidang serta pembagian tugas kepengawasan pada sekolah binaannya masing-masing,
- h. Pemetaan ketenagaan pengawas yang baru dan yang akan memasuki usia pensiun,
- i. Membahas persiapan penetapan kandidat pengawas berprestasi untuk memperoleh penghargaan,
- j. Menyusun standard pelayanan minimal (SPM) dan standard prosedur operasional (SPO) kepengawasan,
- k. Analisis kebutuhan pengawas satuan pendidikan, termasuk pergantian antar waktu Korwas.

Rakor dilaksanakan dan dibiayai oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota setempat serta diikuti oleh seluruh pengawas dan pejabat struktural terkait. Hasil Rakor dijadikan landasan atau acuan dalam meningkatkan tugas-tugas kepengawasan. Penjabaran hasil-hasil Rakor ditindaklanjuti dalam rapat-rapat rutin para pengawas secara berkala.

## **E. Pembinaan Karir**

Pembinaan dan pengembangan karir pengawas dilaksanakan dalam rangka kenaikan pangkat dan jabatan fungsionalnya yang di dalamnya melekat kemampuan profesional dan penampilan kinerjanya. Oleh sebab itu, pembinaan dan pengembangan karir pengawas adalah upaya terencana untuk membantu para pengawas dalam kenaikan pangkat dan jabatannya melalui pengumpulan angka kredit jabatan fungsional. Kenaikan pangkat dan jabatannya harus mengindikasikan meningkatnya kemampuan profesional dan kinerjanya sebagai pengawas profesional.

Pangkat dan jabatan pengawas mengacu pada Keputusan Menteri PAN nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya. Berdasarkan keputusan tersebut jabatan fungsional pengawas bergradasi mulai dari: (1) Pengawas Sekolah Pratama golongan III/a – III/b, (2) Pengawas Sekolah Muda golongan III/c – III/d, (3) Pengawas Sekolah Madya golongan IV/a – IV/c, (4) Pengawas Sekolah Utama golongan IV/d – IV/e dengan perhitungan angka kredit. Seiring dengan berlakunya PP No 19 tahun 2005, maka ke depan jabatan pengawas bisa disederhanakan menjadi tiga kategori yakni: (1) pengawas muda, (2) pengawas madya dan (3) pengawas utama. Pengawas pratama tidak diperlukan mengingat semua pengawas yang diangkat dengan kualifikasi sarjana, diprediksi sudah menduduki pangkat/jabatan minimal III/c. Pembinaan dilakukan agar kenaikan pangkat dan jabatan pengawas bisa tepat waktu. Artinya Kepala Dinas

Pendidikan harus memotivasi para pengawas agar secara terencana mendesain program kerjanya sehingga setiap pengawas memperoleh kesempatan untuk mengumpulkan bahan-bahan yang mempunyai nilai kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatannya. Program-program pembinaan yang dijelaskan pada berbagai macam program pembinaan profesi di atas, hampir seluruhnya mempunyai nilai angka kredit. Artinya pembinaan kemampuan profesional seperti dijelaskan di atas pada dasarnya berdampak terhadap peningkatan karir pengawas.

Program lain yang bisa dikembangkan adalah memfasilitasi pengawas satuan pendidikan untuk melakukan kegiatan penelitian/kajian/studi tentang kepengawasan. Hasil kajian/penelitian/studi tersebut ditulis dalam bentuk laporan penelitian berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam penulisan karya ilmiah. Untuk itu para pengawas harus memiliki kemampuan dalam bidang penelitian dan penulisan karya ilmiah. Kemampuan tersebut bisa diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) khusus tentang penelitian pendidikan dan penulisan karya ilmiah.

Kenyataan di lapangan banyak pengawas yang berpangkat/golongan IV/a dan IV/b sulit naik ke jenjang berikutnya disebabkan kurangnya angka kredit yang dimilikinya terutama bidang karya tulis. Oleh sebab itu, prioritas pembinaan karir pengawas ada pada pengawas madya yakni pengawas yang menduduki pangkat IV/a dan IV/b. Namun demikian tidak berarti pengawas dengan jabatan/pangkat lainnya dikesampingkan.

Dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan profesi pengawas peranan Korwas dan Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI) sangat diperlukan. Untuk itu pemerintah pusat dan daerah perlu memfasilitasi Korwas dan APSI baik dalam hal dana/anggaran maupun daya dukung lainnya. Tidak berlebihan apabila kepada Koordinator Pengawas diberikan tunjangan khusus selain anggaran rutin untuk melakukan pembinaan dan pengembangan karir pengawas.

Adanya *blockgrant* atau bantuan lainnya untuk pengawas sebaiknya disalurkan melalui Koordinator Pengawas (Korwas) dan APSI secara langsung sehingga pembinaan dan pengembangan profesi pengawas bisa berjalan sebagaimana yang diharapkan.

#### **F. Sumber Daya Pembinaan**

Pembinaan dan pengembangan profesi dan karir pengawas menjadi tanggungjawab Direktorat Tenaga Kependidikan dan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan atau Propinsi. Dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan profesi dan karir tersebut Kepala Dinas Pendidikan bisa bekerjasama dengan Asosiasi Pengawas (APSI), LPMP, Akademisi dari Perguruan Tinggi Kependidikan serta memberdayakan fungsi dan peran dari Koordinator Pengawas yang ada di setiap Kabupaten/Kota.

Untuk itu, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota setiap tahun anggaran harus menyusun dan mengajukan anggaran pembinaan dan pengembangan pengawas kepada (1) Depdiknas dalam hal ini Direktorat Tenaga Kependidikan dan atau (2) Pemerintah daerah setempat. Mekanisme pengajuan anggaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Mata anggaran untuk pembinaan dan pengembangan karir pengawas sekurang-kurangnya terdiri atas beberapa kegiatan antara lain kegiatan :

1. Monitoring dan evaluasi kinerja pengawas satuan pendidikan/sekolah untuk setiap bidang pengawasan.
2. Forum kegiatan ilmiah untuk pengembangan kompetensi pengawas satuan pendidikan/sekolah yang dilaksanakan oleh Korwas dan atau APSI setempat.

3. Penelitian dan pengembangan yang dilaksanakan oleh para pengawas sekolah yang menunjang tugas pokok profesinya (kepengawasan).
4. Keterlibatan dalam kegiatan ilmiah yang dilaksanakan oleh lembaga lain seperti oleh perguruan tinggi, Departemen Pendidikan dan lembaga lain yang relevan.
5. Studi lanjut/pelatihan/pendampingan dan studi banding dalam rangka meningkatkan kinerja pengawas sekolah.
6. Penyusunan laporan kegiatan kepengawasan serta tindak lanjut hasil-hasil pengawasan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah binaannya.

Anggaran pembinaan dan pengembangan profesi dan karir pengawas baik dari Dinas Pendidikan maupun dari Direktorat Tenaga Kependidikan sebaiknya disalurkan melalui Koordinator Pengawas. Untuk itu setiap Korwas harus mengajukan proposal kegiatannya kepada Kepala Dinas Pendidikan dan kepada Direktorat Tenaga Kependidikan yang diketahui oleh Kepala Dinas Pendidikan. Proposal kegiatan Korwas berisi:

- 1) Pendahuluan yang berisi uraian tentang pentingnya kegiatan untuk meningkatkan kemampuan profesional pengawas satuan pendidikan,
- 2) Tujuan dan manfaat kegiatan,
- 3) Hasil yang diharapkan dari kegiatan tersebut,
- 4) Materi yang dibahas dalam kegiatan,
- 5) Proses pelaksanaan kegiatan,
- 6) Jadwal waktu kegiatan,
- 7) Peserta yang terlibat dan nara sumber,
- 8) Anggaran biaya dan fasilitas yang diperlukan,
- 9) Tindak lanjut kegiatan.

Setiap kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka pembinaan karir dan profesi pengawas satuan pendidikan harus dilaporkan baik prosesnya maupun hasil-hasilnya termasuk laporan pertanggungjawaban keuangan. Laporan disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan dan Direktur Tenaga Kependidikan Depdiknas jika pendanaannya bersumber dari Direktorat Tenaga Kependidikan.

Direktorat Tenaga Kependidikan dan Kepala Dinas Pendidikan melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan pembinaan dan pengembangan pengawas yang dilaksanakan baik oleh Korwas maupun oleh APSI setempat.

## **BAB VII**

# **KEPENGAWASAN DAN PENINGKATAN MUTU**

Eksistensi pengawas sekolah dinaungi oleh sejumlah dasar hukum. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 adalah landasan hukum yang terbaru yang menegaskan keberadaan pejabat fungsional itu. Selain itu, Keputusan Menteri Pendayagunaan aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996 (disempurnakan dengan keputusan nomor 091/2001) dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 020/U/1998 (disempurnakan dengan keputusan nomor 097/U/2001) merupakan menetapkan pengawas sebagai pejabat fungsional yang permanen sampai saat ini. Jika ditilik sejumlah peraturan dan perundang-undangan yang ada, yang terkait dengan pendidikan, ternyata secara hukum pengawas sekolah tidak diragukan lagi keberadaannya. Dengan demikian, tidak ada alasan apapun dan oleh siapapun yang memarjinalkan dan mengecilkan eksistensi pengawas sekolah.

Menurut undang-undang dan peraturan yang berlaku, keberadaan pengawas sekolah jelas dan tegas. Dengan demikian bukan berarti pengawas sekolah terbebas dari berbagai masalah. Ternyata institusi pengawas sekolah semakin bermasalah setelah terjadinya desentralisasi pengelolaan pendidikan. Institusi ini sering dijadikan sebagai tempat pembuangan, tempat parkir, dan tempat menimbun sejumlah aparatur yang tidak terpakai lagi. Selain itu, pengawas sekolah belum difungsikan secara optimal oleh manajemen pendidikan di kabupaten dan kota. Hal yang paling mengesankan adalah tidak tercantumnya anggaran untuk pengawas sekolah dalam anggaran belanja daerah (kabupaten/kota). Sekurang-kurangnya fenomena itu masih terlihat sampai sekarang.

Penodaan terhadap institusi pengawas sekolah dan belum difungsikannya para pengawas sekolah secara optimal bak lingkaran yang tidak berujung berpangkal. Lingkaran itu susah dicari awalnya dan sulit ditemukan akhirnya. Tidak ada ujung dan tidak ada pangkal. Akan tetapi, jika dimasuki lebih dalam, inti permasalahannya dapat ditemukan. Institusi pengawas sekolah adalah institusi yang sah. Keabsahannya itu diatur oleh ketentuan yang berlaku. Seyogyanya, aturan-aturan itu tidak boleh dilanggar oleh manajemen atau birokrasi yang mengurus pengawas sekolah. Aturan itu ternyata sangat lengkap. Mulai dari aturan merekrut calon pengawas, sampai kepada memberdayakan dan menfungsikan pengawas sekolah untuk operasional pendidikan, ternyata sudah ada aturannya. Pelecehan atau pelanggaran terhadap aturan-aturan yang ada itulah yang merupakan titik pangkal permasalahan pengawas sekolah sebagai institusi di dalam sistem pendidikan.

### **A. RELASI FUNGSI DAN TUGAS PENGAWAS SEKOLAH**

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0304/U/1980 tentang Struktur Organisasi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, menempatkan pengawas dan penilik sekolah sebagai tenaga dua fungsi. Maksudnya, mereka memiliki posisi jabatan

struktural dan juga berposisi pada jabatan fungsional. Akan tetapi, dengan keluarnya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 118/1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, pengawas sekolah dan penilik sekolah (kemudian bernama pengawas sekolah) murni menjadi pejabat fungsional. Jabatan struktural yang melekat padanya dilepaskan oleh keputusan itu itu. Sejak itulah pengawas sekolah bertugas sebagai penilai dan pembina bidang teknik edukatif dan teknik administrasi di sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Secara tegas dikatakati dalam Keputusan Menpan No. 118/1996 sebagai berikut: *"Pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggungjawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan prasekolah, dasar, dan menengah."*

Inti tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah adalah *menilai* dan *membina*. Subjek yang dinilai adalah teknis pendidikan dan administrasi pendidikan. Penilaian menurut PP 19/2005, bab I, pasal 1, ayat (17) adalah seperti berikut ini, "Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik." Sedangkan Kepmenpan No. 118/1996, bab I, pasal 1, ayat (8) menyatakan, "Penilaian adalah penentuan derajat kualitas berdasarkan kriteria (tolok ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah."

Terkait dengan tugas menilai, seorang pengawas sekolah melakukan pengumpulan informasi tentang subjek dan objek kerjanya (teknik pendidikan dan administrasi). Informasi itu kemudian diolah sedemikian rupa. Hasil olahan informasi itu digunakan untuk mengukur atau menentukan derajat kualitas subjek. Hasil penilaian tersebut akan menginformasikan kepada pengawas sekolah bahwa teknik pendidikan di satuan pendidikan tertentu telah memenuhi tolok ukur (standar) yang ditetapkan atau sebaliknya. Begitu pula halnya dengan teknik administrasi.

Kepemenpan Nomor 118/1996, Bab I, pasal 1, ayat: (9) Pembinaan adalah *memberi arahan, bimbingan, contoh, dan saran* dalam pelaksanaan pendidikan sekolah: Memberikan arahan adalah upaya Pengawas Sekolah agar guru dan tenaga lain di sekolah yang diawasi dalam melaksanakan tugasnya lebih terarah dan mencapai tujuan yang telah dirumuskan; Memberikan bimbingan adalah upaya Pengawas Sekolah agar guru dan tenaga lain di sekolah yang diawasi mengetahui secara lebih rinci kegiatan yang harus dilaksanakan dan cara melaksanakannya. Memberikan contoh adalah upaya Pengawas Sekolah yang dilaksanakan dengan cara yang bersangkutan bertindak sebagai guru yang melaksanakan proses belajar mengajar/bimbingan untuk materi tertentu di depan kelas/ruangan bimbingan dan kenseling dengan tujuan agar guru yang diawasi dapat mempraktikkan model mengajar/membimbing yang baik. Memberikan saran adalah upaya pengawas sekolah agar sesuatu proses pendidikan yang dilaksanakan di sekolah lebih baik dari pada hasil yang dicapai sebelumnya atau berupa saran kepada pimpinan untuk menindaklanjuti pembinaan yang tidak dapat dilaksanakan sendiri.

Berdasarkan hal di atas, ada sejumlah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas sekolah. Secara garis besar ada dua kompetensi yang harus dimiliki, yakni kompetensi menilai dan kompetensi membina. Wawasan pengawas sekolah dalam bidang penilaian sangatlah dibutuhkan. Mulai dari memahami konsep penilaian, jenis penilaian, indikator penilaian, instrumen penilaian, mengolah hasil penilaian, sampai kepada memanfaatkan hasil penilaian untuk pembinaan, merupakan hal wajib yang harus dikuasai

pengawas sekolah. Selain itu, melaksanakan penilaian dengan kiat yang tepat juga merupakan bagian dari kompetensi yang tidak boleh dilupakan. Sehubungan dengan ini, ada empat kelompok tugas pengawas sekolah yaitu:

- 1) Merencanakan penilaian yang dilengkapi dengan instrumennya;
- 2) Melaksanakan penilaian sesuai dengan kaidah-kaidah penilaian;
- 3) Mengolah hasil penilaian dengan teknik-teknik pengolahan yang ilmiah; dan
- 4) Memanfaatkan hasil penilaian untuk berbagai keperluan.

Kompetensi dalam membina juga demikian halnya. Pengawas sekolah haruslah memahami konsep pembinaan, jenis-jenis pembinaan, strategi pembinaan, komunikasi dalam membina, hubungan antarpersonal dalam membina, dan sebagainya. Sekaitan dengan pembinaan, pengawas sekolah juga harus piawai merencanakan pembinaan, melaksanakan pembinaan, menilai hasil pembinaan, dan menindaklanjuti hasil pembinaan. Dengan kompetensi-kompetensi itu tentu keberadaan pengawas di satuan pendidikan benar-benar diharapkan dan dirindukan.

Berdasarkan hal itu tugas pokok pengawas sekolah dapat dirumuskan selaras dengan ayat 1, pasal 2, Kepmenpan Nomor 118/1996 sebagai berikut, "Pengawas Sekolah mempunyai tugas pokok menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggungjawabnya."

## **B. OPERASIONAL KERJA PENGAWAS SEKOLAH**

Operasional kerja pengawas sekolah pada satuan pendidikan adalah supervisi yang berwujud penilaian dan pembinaan yang dilakukan pengawas sekolah terhadap satuan pendidikan (sekolah). Objek pembinaan dan penilaiannya adalah teknis pendidikan dan teknis administrasi. Proses yang dilakukan meliputi empat langkah penting, yakni perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan penindaklanjutan. Pengorganisasian dilakukan dalam program kerja yang meliputi program kerja tahunan dan program kerja semesteran. Semua kegiatan dilakukan secara berkesinambungan dari tahun ke tahun dan dari satu semester ke semester berikutnya.

Pada akhir tahun pelajaran, pengawas sekolah melakukan refleksi terhadap kegiatan supervisi yang dilakukannya sepanjang tahun itu. Hasil refleksi itu akan memberikan informasi tentang pelaksanaan supervisi yang tuntas dan yang tidak tuntas sesuai dengan rencana. Hal yang tuntas sesuai dengan rencana tidak perlu dilanjutkan pada tahun berikut. Hal yang belum tuntas menurut ukuran rencana, perlu dilanjutkan pada tahun berikut. Dengan demikian, perencanaan supervisi tahun berikut memiliki landasan empiris yang jelas, yakni pengalaman atau data supervisi tahun yang lalu.

Selain merefleksi hasil supervisi tahun lalu, pengawas sekolah juga membahas, mengkaji, dan menganalisis kebijakan-kebijakan mutakhir yang diterbitkan birokrasi pendidikan. Kebijakan itu dibahas secara rinci, terutama yang terkait langsung dengan tujuan supervisi dan bidang tugas pengawas sekolah. Kebijakan bisa berasal dari pemerintah dan bisa juga dari pemerintah daerah. Atau mungkin dinas pendidikan setempat juga mengeluarkan kebijakan bidang pendidikan. Dengan menganalisis dan memanfaatkan kebijakan bidang pendidikan, berarti perencanaan supervisi yang disusun pengawas sekolah memiliki dasar yuridis yang jelas pula.

Hal lain yang diperhatikan adalah perkembangan ilmu dan pengetahuan. Perkembangan ilmu dan pengetahuan bisa terkait dengan substansi disiplin ilmu, bisa juga terkait dengan pendekatan, metode, dan teknik supervisi. Perkembangan ilmu dan



pengetahuan tersebut hendaklah menjadi perhatian pengawas sekolah dalam menyusun perencanaan supervisi. Kemudian, perkembangan ilmu dan pengetahuan yang relevan dapat dijadikan landasan penyusunan perencanaan tahun itu. Dengan demikian, perencanaan supervisi yang disusun pengawas sekolah memiliki landasan teoretis yang jelas.

Perencanaan supervisi, kemudian disebut program kerja pengawas sekolah terdiri dari program tahunan dan program semester. Program tahunan dibuat oleh sekelompok pengawas sekolah yang diberi tugas oleh koordinator pengawas sekolah. Program semesteran dibuat oleh masing-masing pengawas sekolah untuk ruang lingkup kerja satuan pendidikan yang dibinanya. Program semesteran ini disusun berdasarkan program tahunan. Jadi, program tahunan berlaku untuk suatu kota atau kabupaten dan menjadi pedoman untuk menyusun program semesteran. Program semesteran adalah program masing-masing pengawas sekolah untuk sekolah yang menjadi tanggungjawabnya.

Berdasarkan uraian di atas, perencanaan atau program supervisi satuan pendidikan (sekolah) memiliki tiga landasan penting. Ketiga landasan penting itu adalah *landasan empiris*, *landasan yuridis*, dan *landasan teoretis*. Dengan ketiga landasan tersebut, perencanaan atau program supervisi diharapkan bedayaguna dan berhasil guna, efektif dan efisien.

Aplikasi perencanaan meliputi dua bidang utama yakni teknik pendidikan dan teknik administrasi. Teknik pendidikan berhubungan dengan pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik dan peserta didik dengan segala aspeknya. Pembelajaran itu sendiri sekurang-kurangnya meliputi lima bidang pokok yakni penyusunan program, penyajian program, penilaian hasil dan proses, menganalisis hasil belajar, dan menyusun serta melaksanakan perbaikan dan pengayaan. Sekaitan dengan itu, pertama-tama yang harus dinilai oleh pengawas sekolah adalah program yang disusun oleh pendidik. Apakah program itu telah memenuhi standar atau belum? Kalau belum, di mana belumnya? Apa faktor penyebabnya? Dan mungkin sejumlah pertanyaan lain dapat dimunculkan. Barangkali, pertanyaan utama yang diajukan untuk penyusunan program oleh pendidik adalah, "*Berapa persenkah jumlah pendidik di bawah pengawasan saya yang telah menyusun program pembelajaran dengan benar (menurut standar yang ditetapkan)?*"

Sebelum menjawab pertanyaan itu, tentu pengawas sekolah telah memiliki standar kelayakan suatu program pembelajaran. Jika standar itu belum ditetapkan, seyogyanya itulah langkah awal yang harus dilakukan oleh pengawas sekolah bersama-sama pada satu kabupaten/kota bersama pengawas sejenis. Standar kelayakan itu menjadi penting, karena itulah yang menjadi panduan atau dasar bagi pengawas sekolah untuk menilai dan membina pendidikan dalam menyusun program pembelajaran. Tanpa mengenal standar kelayakan suatu program, pengawas sekolah akan cenderung semena-mena dalam menilai dan membina. Tentu saja hasil penilaian dan pembinaan tidak akan optimal dan tidak akan bermanfaat untuk peningkatan mutu.

Hal yang sama juga berlaku untuk penyajian program, penilaian hasil belajar, analisis hasil belajar, dan perbaikan serta pengayaan. Standar-standar masing-masing kegiatan itu jika belum terumuskan secara spesifik, tentu itulah yang pertama-tama dikerjakan oleh kelompok pengawas mata pelajaran, rumpun mata pelajaran, bimbingan dan koenseling, serta pengawas sekolah dasar dan teman kanak-kanak. *Sudahkah standar kelayakan itu ada? Inilah yang harus dijawab pertama-tama oleh para pengawas sekolah.*

Untuk membantu para pengawas sekolah, seyogyanya kembali ke Peraturan Pemerintah Nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 19 ayat (1) misalnya menyatakan, "*Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan psikologis peserta didik.*" Jika hal ini dijadikan sebagai standar kelayakan penyajian program, tentu perlu dirumuskan indikator dari setiap item kelayakan itu. Dari indikator-indikator itulah lahirnya instrumen penilaian yang merupakan bagian dari perencanaan supervisi.

Bilamana sasaran supervisi adalah teknik administrasi, pengawas sekolah juga menetapkan standar kelayakannya. Misalnya pengelolaan satuan pendidikan sebagai bagian dari teknik administrasi, pengawas sekolah juga dapat mepedoman PP 19/ 2005 yang berhubungan dengan standar pengelolaan. Dari standar-standar yang ada itu pula dapat disusun indikator pengelolaan yang kemudian akan melahirkan instrumen penilaian tentang pengelolaan satuan pendidikan. Hal yang sama juga berlaku untuk bidang lain yang terkait dengan standar nasional pendidikan.

Jika kedua bidang (teknik pendidikan dan administrasi) telah dinilai, tentu diperoleh sejumlah data tentang itu. Data atau informasi tersebut akan berbicara kepada pengawas sekolah setelah melalui pengolahan yang benar. Informasi tersebutlah yang kemudian dijadikan landasan untuk melakukan pembinaan. Katakanlah misalnya, jumlah pendidik di bawah binaan seorang pengawas sekolah hanya 50 persen yang dapat membuat program pembelajaran berdasarkan standar kelayakan. Padahal, target seorang pengawas sekolah dalam program semesternya adalah 80 persen pendidik yang dibinanya mampu menyusun program pembelajaran berdasarkan standar kelayakan. Oleh karena itu, ada 30 persen lagi dari jumlah guru yang ada yang harus dibina. Bentuk, metode, dan teknik pembinaan terhadap 30 persen pendidik itu dituangkan ke dalam perencanaan atau program pembinaan. Dengan demikian, pada akhir tahun pembelajaran akan dapat dilakukan refleksi terhadap pembinaan yang dilakukan. Begitu seterusnya untuk bidang-bidang yang lain.

PP 19/2005, pasal 19, ayat (3) menyatakan, "*Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.*" Pada pasal 23 ditegaskan, "*Pengawasan proses pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam pasal 19 ayat (3) meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan.*"

Pengawas sekolah berkewajiban menyusun laporan atas kegiatan supervisinya. Laporan tersebut selain digunakan untuk menyusun perencanaan supervisi tahun berikutnya, juga digunakan sebagai pertanggungjawaban atas tugas-tugas yang dipikulkan kepadanya. Pasal 58 ayat (5) PP 19/2005 menyatakan, "*Untuk pendidikan dasar, menengah, dan nonformal laporan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan ditujukan kepada Bupati/ Walikota melalui Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota yang bertanggungjawab di bidang pendidikan dan satuan pendidikan bersangkutan.*"

### **C. INTERRELASI KEPENGAWASAN PENDIDIKAN DAN MUTU PENDIDIKAN**

Mutu pendidikan dalam konteks ini adalah mutu proses pembelajaran dan hasil belajar. Mutu proses mengacu kepada standar proses seperti yang tertuang di dalam PP Nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. PP 19/2005, bab 1, pasal 1, ayat 6 menyatakan, "Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan." Standar kompetensi lulusan ditegaskan pada ayat 4 seperti berikut, "Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan."

Pada pasal 19 ayat (1) peraturan pemerintah ini dinyatakan, "Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik." Pada ayat (2) ditambahkan, "Selain ketentuan sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1), dalam proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan." Pada ayat (3) ditambahkan lagi, "Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian proses pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien."

Jadi, mutu pendidikan dalam konteks makalah ini adalah mutu proses yang mengacu kepada standar proses dan mutu hasil yang mengacu kepada standar kompetensi lulusan. Mutu proses memiliki hubungan kausal dengan mutu hasil. Jika proses pembelajaran bermutu, tentulah standar kompetensi lulusan dapat dicapai dengan bermutu pula.

Pencapaian kedua mutu yang dimaksud, sudah jelas membutuhkan keberadaan pengawas sekolah. Hal itu terkait dengan tugas pokoknya yakni menilai dan membina teknik pendidikan dan teknik administrasi. Penilaian mengacu kepada pengumpulan, pengolahan, dan penafsiran data dari subjek yang dinilai (proses pembelajaran), sedangkan pembinaan mengacu kepada hasil penilaian. Dengan demikian, keberadaan pengawas sekolah untuk meningkatkan mutu sangatlah penting.

### **D. SUPERVISI DAN PENJAMINAN MUTU**

Semua negara dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia berusaha keras agar dapat menerapkan standar dalam menyelenggarakan pendidikannya. Tiap negara berlomba menetapkan kriteria minimal pada berbagai komponen strategis agar memenuhi standar mutu minimal sebagai modal dasar untuk mengembangkan persaingan. Keberhasilannya diukur dengan indikator-indikator yang paling strategis sehingga menggambarkan hasil nyata sebagai komponen utama penentu daya saing. Upaya meningkatkan mutu itu tidaklah mudah, demikian pakar mutu menyatakan kesungguhannya. Meningkatkan mutu perlu rumusan pikiran tentang apa yang hendak ditingkatkan, memilih bagian yang paling dibutuhkan pelanggan, dan menghasilkan produk kegiatan yang paling unggul di antara produk sejenis.

Oleh karena itu, peningkatan mutu memerlukan ide baru yang datang dari pikiran cerdas, selalu mengandung bagian yang berbeda dari yang ada sebelumnya, menghasilkan bagian yang lebih sempurna, lebih bermanfaat, lebih mempermudah sehingga lebih

diminati. Mutu memerlukan waktu, proses dan ketelatenan untuk mewujudkan ide-ide baru dengan baik sejak awal.

Tiap langkah dalam mewujudkan mutu memerlukan disiplin untuk selalu memenuhi seluruh persyaratan pekerjaan agar hasil yang diharapkan terwujud. Dalam sebuah lembaga mutu yang baik lahir dari disiplin bersama, tanggung jawab bersama, dan komitmen bersama.

Supervisi yang merupakan salah satu strategi untuk memastikan bahwa seluruh langkah pada proses penyelenggaraan dan semua komponen hasil yang dicapai memenuhi target. Supervisi adalah strategi manajemen yang terdiri atas serangkaian kegiatan untuk memastikan bahwa mutu yang diharapkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi memenuhi standar yang telah ditentukan.

Praktek supervisi selalu berubah seiring dengan tumbuhnya kesadaran para pemangku kepentingan untuk meningkatkan penjaminan mutu. Kesadaran akan pentingnya meningkatkan mutu terkait pada peran, fungsi, dan pembagian tugas dalam organisasi. Pelaksanaannya selalu terkait pada konsistensi lembaga, kegiatan akademik, profesionalisme, dan kesungguhan penyelenggara pendidikan akan pentingnya memastikan bahwa mutu yang diharapkan dapat terus terjaga sejak langkah perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauannya.

Konsep supervisi modern dirumuskan oleh Kimball Wiles (1967) sebagai berikut : *"Supervision is assistance in the devolepment of a better teaching learning situation".* Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar (*goal, material, technique, method, teacher, student, an envirovment*). Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi. Dengan demikian layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Konsep supervisi tidak bisa disamakan dengan inspeksi, inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan dan bersifat otoriter, sedangkan supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik diantara guru-guru, karena bersifat demokratis.

Istilah supervisi pendidikan dapat dijelaskan baik menurut asal usul (etimologi), bentuk perkataannya (morfologi), maupun isi yang terkandung dalam perkataan itu (semantik). EtimologiIstilah supervisi diambil dalam perkataan bahasa Inggris "*Supervision*" artinya pengawasan di bidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor. MorfologisSupervisi dapat dijelaskan menurut bentuk perkataannya. Supervisi terdiri dari dua kata *Super* berarti atas, lebih. *Visi* berarti lihat, tilik, awasi. Seorang supervisor memang mempunyai posisi diatas atau mempunyai kedudukan yang lebih dari orang yang disupervisinya. Semantik

Pada hakekatnya isi yang terandung dalam definisi yang rumusnya tentang sesuatu tergantung dari orang yang mendefinisikan. Wiles secara singkat telah merumuskan bahwa supervisi sebagai bantuan pengembangan situasi mengajar belajar agar lebih baik. Adam dan Dickey merumuskan supervisi sebagai pelayanan khususnya menyangkut perbaikan proses belajar mengajar. Sedangkan Depdiknas (1994) merumuskan supervisi sebagai berikut : "Pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar

yang lebih baik ". Dengan demikian, supervisi ditujukan kepada penciptaan atau pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Untuk itu ada dua hal (aspek) yang perlu diperhatikan:

- a) Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar
- b) Hal-hal yang menunjang kegiatan belajar mengajar. Karena aspek utama adalah guru, maka layanan dan aktivitas kesupervisian harus lebih diarahkan kepada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar.

Untuk itu guru harus memiliki yakni:

- a) Kemampuan personal,
- b) Kemampuan profesional
- c) Kemampuan sosial (Depdiknas, 1982).

Atas dasar uraian diatas, maka pengertian supervisi dapat dirumuskan sebagai berikut " serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan profesional yang diberikan oleh supervisor ( Pengawas sekolah, kepala sekolah, dan pembina lainnya) guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar. Karena supervisi atau pembinaan guru tersebut lebih menekankan pada pembinaan guru tersebut pula "Pembinaan profesional guru" yakni pembinaan yang lebih diarahkan pada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan profesional guru. Supervisi dapat kita artikan sebagai pembinaan. Sedangkan sasaran pembinaan tersebut bisa untuk kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha. Namun yang menjadi sasaran supervisi diartikan pula pembinaan guru

### **Perkembangan Supervisi**

Supervisi pada awalnya merupakan bagian dari aktivitas manajemen pemeriksaan atau inspeksi oleh pihak eksternal. Kepala sekolah harus menunjukkan bukti kinerja pelaksanaan tugasnya. Pendidik harus menunjukkan bagaimana membelajarkan siswa, menerapkan kurikulum, dan menyerap pelajaran. Pada decade ini tema memeriksa tertanam kuat dalam praktek supervisi.

Pada dekade awal abad kedua puluh, seiring dengan gerakan dalam bidang industri yang menerapkan model manajemen, supervisi semakin berkembang dengan semakin berpusat pada siswa. Hal ini dipengaruhi oleh berkembangnya teori-teori kurikulum yang berkembang di Eropa seperti Friedrich Froebel, Johan Pestalozzi, Johan Herbart, serta filsuf Amerika terkemuka John Dewey. Perkembangan ini jelas sangat berpengaruh terhadap perkembangan sekolah.

Perkembangan lebih jauh dengan berkembangnya berbagai penelitian dalam bidang pendidikan, pengawasan sering terjebak pada kegiatan mengevaluasi guru secara ilmiah yang simultan dengan mengembangkan model pembelajaran yang mekanistik, mengulang, dan meningkatkan partisipasi untuk lebih meningkatkan ragam tanggapan siswa yang tumbuh dari rasa ingin tahu. Perkembangan ini telah menyebabkan meningkatnya standar persyaratan sistem pembelajaran. Pendekatan supervisi yang ilmiah telah memunculkan ketegangan psikologis guru yang cenderung lebih memperhatikan aspek pragmatis.

Paradigma mekanistik dibangun berdasarkan paradigma lingkungan yang berfokus pada empat komponen dasar, yaitu hubungan antara sistem alam dan sosial, mengintegrasikan nilai kemanusiaan dengan alam, menggunakan teknologi dalam

mengembangkan alternatif, dan mengembangkan kegiatan pembelajaran dalam siklus kehidupan manusia. (Disinger, John F. – Roth, Charles E, 1992)

Sampai kini *ketegangan* antara pengawas dengan pendidik akibat dari pengawasan yang menggunakan pendekatan ilmiah tidak pernah pudar. Oleh karena itu berkembanglah pemikiran lanjut untuk mengembangkan supervisi dengan pendekatan yang lebih fleksibel, dialogis, kolaboratif, melibatkan hati secara alamiah, dan lebih komunikatif. Supervisi menjadi bagian dari usaha meningkatkan mutu penerapan kewenangan profesional.

Perkembangan selanjutnya adalah berkembangnya konsep supervisi klinis. Awalnya konsep itu dikembangkan oleh profesor Harvard Morris Cogan dan Robert Anderson serta mahasiswa pascasarjana mereka. Supervisi dan supervisi klinis mengintegrasikan unsur *objektif* dan *ilmiah* melalui pengamatan kelas yang bersifat kolegial, menekankan pada aspek pembinaan, serta didasari dengan perencanaan rasional, pelaksanaan yang fleksibel dengan pendekatan utama membantu memecahkan masalah yang terdapat pada pembelajaran siswa.

Tahun 1969 Robert Goldhammer mengusulkan pelaksanaan supervisi klinis dalam lima tahap, yaitu:

- 1) Pertemuan pra-observasi antara pendidik dan pengawas untuk menyepakati komponen-komponen kegiatan yang akan menjadi materi analisis;
- 2) Observasi kelas;
- 3) Catatan analisis supervisor untuk bahan kajian dari hasil observasi;
- 4) Pertemuan pendidik dengan supervisor pasca observasi; dan
- 5) Pertemuan para pengawas untuk membahas hasil pertemuan akhir dengan para pendidik.

Di samping itu, Cogan menegaskan bahwa pelaksanaan supervisi hendaknya berlangsung dalam hubungan kolegial, terfokus pada kepentingan guru dalam meningkatkan standar pembelajaran siswa, dan dengan sistem pengamatan yang tidak menghakimi.

Pada era tahun 1970-1980-an, sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, kurikulum berubah pandang dengan lebih menekankan pada struktur disiplin akademik. Tak lama setelah itu, perspektif baru yang berhasil dirumuskan dari produk penelitian dalam konteks pengembangan *sekolah efektif dan kelas efektif, dan belajar efektif*. Pada periode ini ini tercatat nama Madeline Hunter yang berhasil mengadaptasi hasil penelitiannya pada bidang psikologi belajar dengan memperkenalkan, quasi-ilmiah atau dikenal juga dengan istilah analisis konsteks. Quasi-eksperimen selanjutnya menjadi sangat populer dan berkembang menjadi metode penelitian dalam ilmu sosial.

Para akademisi selanjutnya mengikuti siklus sebagaimana Cogan dan Goldhamer rumuskan yaitu proses supervisi dilakukan secara dialogis dan reflektif. Pendekatan supervisi ini kemudian banyak diterapkan. Lebih jauh pendekatan ini telah menjadi pemicu muncul model supervisi teman sejawat dengan difasilitasi hubungan kolegial antar guru dengan melakukan penelitian tindakan kelas (PTK).

Meskipun supervisi klinis menjadi salah satu cara yang sangat efektif dalam membantu memecahkan masalah yang guru dalam memperbaiki pekerjaannya, namun mengingat jumlah guru yang semakin banyak maka pelaksanaannya memerlukan waktu, tenaga, dan biaya yang besar sehingga hal ini menjadi mustahil diperlakukan kepada semua guru.

Sejalan dengan berkembangnya kebutuhan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu siswa belajar dan peningkatan mutu guru.,Thomas Sergiovanni dan Robert Starratt (1998) mengembangkan sistem supervisi *multi proses*. Konsep ini menekankan akan pentingnya meningkatkan mutu pengawas supaya dapat mendorong pertumbuhan mutu guru. Pelaksanaan supervisi dilakukan multi tahun serta multi proses. Sistem supervisi memperlakukan pendidik dan tenaga pendidik meningkatkan mutu profesinya dalam satu siklus yang terdiri atas bergai komponen kegiatan. Siklus dapat dikembangkan dalam 3 sampai 5 tahun, tergantung pada kebutuhan. Pendidik dan tenaga kependidikan mendapat perlakuan satu model atau banyak perlakuan formal, seperti evaluasi diri, supervisi teman sejawat, pengembangan kurikulum, penelitian tindakan kelas, *lesson study* (peningkatan mutu profesi melalui perbaikan mutu pelaksanaan tugas secara ilmiah), penelitian tindakan penerapan strategi pembelajaran baru, pemagangan, dan menggabung dalam proyek pembaharuan sekolah.

Sergiovanni and Starratt juga menegaskan pentingnya setiap tindakan itu memberikan dampak pada meningkatnya kemampuan profesi pada indikator yang terukur. Juga dari sisi ruang lingkup kegiatan terluas adalah membuka peluang pendidik dan tenaga kependidikan untuk berpartisipasi secara sengaja pada agenda pembaruan seluruh sekolah. Hal itu dimaksudkan agar dapat merangsang pertumbuhan kompetensi profesional supervisi dalam konteks sistem sekolah yang lebih besar.

Belakangan para ahli juga menemukan model perbaikan pelaksanaan tugas yang berbasis kepakaran guru dalam kegiatan *lesson study* yang sudah lama berkembang dan efektif digunakan Jepang dalam memperbaiki tugas profesinya dalam kelas. Yang menarik dari strategi ini, fokus kajian tidak berkonsentrasi pada masalah yang guru hadapi dalam kelas, namun lebih fokus pada indentifikasi keunggulan guru dalam mempengaruhi siswa belajar dalam kelas. Peningkatan diarahkan pada menambah kekuatan itu sehingga menjadi lebih berarti.

### **Tujuan Supervisi**

Supervisi pendidikan bertujuan menghimpun informasi atau kondisi nyata pelaksanaan tugas pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan tugas pokoknya sebagai dasar untuk melakukan pembinaan dan tindak lanjut perbaikan kinerja belajar siswa. Tujuan lanjut adalah bermanfaatnya hasil akreditasi untuk melakukan perbaikan mutu.

Target puncak supervisi adalah berkembangnya proses perbaikan mutu secara berkelanjutan. Meningkatnya kebiasaan melaksanakan tugas sejak awal dengan mutu yang terukur, membiasakan tiap tahap pekerjaan jelas pula mutunya. Meningkatnya kejelasan pengaruh pelaksanaan tugas profesi terhadap hasil belajar siswa. Pada akhirnya supervisi menumbuhkan budaya mutu karena mutu itu adalah budaya yang selalu menjunjung target yang tinggi pada tiap langkah kegiatan.

### **Kecenderungan dan Masalah Supervisi**

Kecenderungan dapat dilihat dari perkembangan kegiatan supervisi di Indonesia selalu berkembang sejalan dengan berkembangnya konsep pada perkembangan global. Berbagai teori yang berkembang pada tataran internasional terus menjadi bahan kajian akademik di berbagai forum pengembangan mutu pendidikan di Indonesia. Masalahnya adalah dampak pada peningkatan mutu pembelajaran belum terukur hasilnya.

Supervisi belum menghasilkan data yang sebenarnya diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Hingga kini sekolah belum dapat mengukur dan memilah berapa banyak pendidik yang bekerja di atas standar, pada taraf memenuhi standar. Jumlah guruyang *under performance* seringkali tidak diperoleh datanya dari supervisi, melainkan pada umumnya dari tingkat kehadiran dan keluhan siswa. Jadi, sampai saat ini pelaksanaan supervisi belum berfungsi sebagai instrumen peningkatan mutu yang optimal.

Pada era tahun 1960-an, kepala sekolah dan guru disupervisi dengan pendekatan insnspeksi. Pemeriksaan oleh pengawas menegangkan kepala sekolah dan pengawas. Kunjungan kelas pengawas merupakan kegiatan formal yang menakutkan. Pengawas, pada saat itu: penilik, masuk kelas memeriksa bagaimana guru mengajar, memeriksa sampai mana kurikulum diterapkan, dan menguji kompetensi siswa secara lisan. Hasil pemeriksaan merupakan nilai kinerja sekolah yang sangat bermakna terhadap masa depan karir mereka sehingga kepala sekolah maupun pendidik berkepentingan dengan hasil penilaian yang baik.

Kepala sekolah melakukan inspeksi terhadap guru sebagai wujud dari sistem supervise internal berlangsung setiap hari. Pendidik menyusun persiapan harian yang diperiksa dan ditandatangani oleh kepala sekolah. Tiap hari sebelum masuk kelas guru memeriksakan pesiapan mengajarnya dalam bentuk jurnal kegiatan harian sebelum masuk kelas.

Pada era tahun 1970-an-1980-an seiring dengan perkembangan konsep baru seperti yang dikembangkan Harvard Morris Cogan dan Robert Anderson, Robert Goldhammer yang menegaskan pentingnya supervise yang flsibel, kolegial, fokus pada standar mutu belajar siswa, sampai pada munculnya konsep pelaksanaan supervisi klinis pelaksanaan supervisi di Indonesia menganut model-model baru. Pada dekade ini inspeksi telah berubah menjadi supervisi yang lebih dialogis, kolaboratif, dan menekankan pada peningkatan kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran dalam kelas.

Tugas utama supervisi berada di tangan kepala sekolah. Tugas ini dikuatkan dengan bertambahnya jumlah pengawas sekolah yang diangkat oleh pemerintah untuk membantu sekolah. Namun sayang sekali penugasan pengawas ke sekolah tidak pernah di dukung dengan biaya yang memadai sehingga sebagian beban itu dari waktu ke waktu menjadi tanggungan sekolah. Akibatnya wibawa pengawas di sekolah terganggu dengan dampak psikologis kontribusi finansial sekolah kepada pengawas. Akibatnya, fungsi supervisi tidak berfungsi optimal.

Pada era tahun1990-an model supervisi klinis mulai terasa pengaruhnya di Indonesia. Kepala sekolah mulai mendapat pelatihan untuk melakukan kegiatan supervisi model ini. Bahkan karena besarnya hambatan psikologi guru untuk membuka masalah yang dihadapinya, menimbulkan kekhawatiran munculnya padangan negatif di lingkungan kerja sebagai guru yang tidak berkemampuan, sebenarnya supervisi klinis tidak pernah berkembang baik pada banyak sekolah di Indonesia.

Terbitnya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 telah mengubah kedudukan sekolah negeri yang disejajarkan dengan sekolah swasta. Oleh karena itu sekolah negeri juga harus diakreditasi sama dengan sekolah swasta. Kinerja



sekolah yang dinilai dalam akreditasi adalah efektivitas kepala sekolah dalam melakukan akreditasi pendidik. Pada perkembangan terakhir kepala sekolah semakin menyadari bahwa supervisi merupakan strategi yang penting memonitor, menilai, membimbing, dan membina pendidik dan tenaga kependidikan sehingga melalui kegiatan supervisi sekolah memiliki peta mutu kinerja.

Rendahnya kendali terhadap pelaksanaan tugas manajemen sekolah, pada banyak kasus kepala sekolah kurang efektif melakukan supervisi. Terpenuhinya dokumen pelaksanaan tugas supervisi cenderung hanya untuk memenuhi dokumen formal, namun implikasi praktis pada dampak peningkatan mutu melalui sistem pelaksanaan standar supervisi belum terwujud.

Dalam kondisi seperti ini model multi proses yang dikembangkan Thomas Sergiovanni dan Robert Starratt (1998) melalui multi strategi dalam bentuk siklus pemantauan kinerja belum dapat Indonesia terapkan. Kelemahan ini seiring dengan melemahnya upaya pelaksanaan supervisi pembelajaran di masa otonomi daerah.

Penyelenggaraan program rintisan sekolah bertaraf internasional yang mensyaratkan penerapan penjaminan ISO (*International Organization for Standardization*) telah menggeser paradigma pengelolaan supervisi. Pelaksana supervisi internal yang pada awalnya menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan harus dilaksanakan oleh kepala sekolah berubah menjadi kepala sekolah tetap berfungsi sebagai penanggung jawab, namun pelaksana supervisi ada pada tim khusus yang dibentuk untuk membantu kepala sekolah melakukan penjaminan mutu.

Sistem itu diharapkan akan mengubah kegiatan supervisi dari formal-seremonial ke dalam aktivitas penjaminan mutu yang sesungguhnya. Apalagi jika pemerintah daerah telah menerapkan sistem untuk mendorong pelaksanaan supervisi sebagai penjamin mutu dapat dilaksanakan sesuai dengan fungsinya. Dengan langkah ini tentu akan meningkatkan akuntabilitas pemerintahan terutama dalam menjamin bahwa tiap warga negara memperoleh pendidikan yang bermutu.

Akibatnya pemerintah daerah pada umumnya tidak memiliki data kinerja sekolah sebagai dasar pengembangan kebijakannya. Data ini juga sebagai dampak dari rendahnya kinerja sekolah dalam menghimpun data profil kinerja pendidik.

Penerapan standar yang mensyaratkan lengkapnya data profil kinerja melalui supervisi belum dapat sekolah penuhi sehingga Indonesia belum memiliki dasar yang kuat dalam mengembangkan kebijakan yang standar, yaitu berbasis data. Jadi, manajemen pendidikan kita terpaksa mengembangkan kebijakan penerapan standar dengan dukungan kebijakan yang tidak berstandar.

Dengan memperhatikan kondisi yang memprihatinkan di satu sisi karena belum supervisi sebagai upaya penjaminan mutu belum dapat dilaksanakan secara optimal oleh kepala sekolah maupun dinas kabupaten-kota yang dalam pelaksanaannya dilakukan oleh para pengawas, maka sistem peningkatan mutu melalui kegiatan supervisi perlu dicarikan melalui solusi lain.

Solusi pertama dengan memanfaatkan kecenderungan sekolah untuk menerapkan standar ISO dalam sistem pengelolaan, maka pembentukan tim audit mutu dapat

dimanfaatkan untuk lebih efektif dalam melakukan sistem penjaminan mutu melalui kegiatan supervisi teman sejawat.

Untuk lebih mengembangkan sistem supervisi multi proses sebagaimana yang telah berkembang di negara-negara maju yang diintegrasikan dengan multi proses, maka peran LPMP perlu ditingkatkan sebagai lembaga penjamin mutu melalui peningkatan perannya dalam melaksanakan supervisi yang melibatkan para pengawas di kabupaten kota. Produk LPMP ketika informasi hasil supervisi terhimpun dapat dikembangkan menjadi peta perkembangan pendidikan pada tiap daerah sekaligus sebagai strategi untuk menilai kinerja pendidikan dan kinerja pemerintah daerah oleh pemerintah khususnya dalam sistem peningkatan mutu pelaksanaan standar pendidikan.

Supervisi merupakan salah satu strategi manajemen untuk menjamin bahwa seluruh proses dan hasil peningkatan mutu dapat mencapai target yang ditetapkan. Melalui kegiatan supervisi kinerja dapat diukur. Melalui kegiatan supervisi pemetaan mutu dapat dideskripsikan.

Konsep supervisi sebagai strategi penjaminan mutu belum dapat diwujudkan secara optimal. Kepala sekolah sebagai penjamin mutu internal sekolah belum dapat melaksanakan tugas supervisi dengan optimal pula, demikian juga pengawas pembina. Oleh karena itu mengembangkan sistem supervisi melalui optimalisasi diri melalui kontrol yang dikembangkan oleh LPMP seharusnya menjadi salah satu alternatif yang perlu segera dikuatkan.

## **E. MUTU PENDIDIKAN DAN KEPENGAWASAN PENDIDIKAN**

Proses pendidikan yang bermutu ditentukan oleh berbagai unsur dinamis yang akan ada di dalam sekolah itu dan lingkungannya sebagai suatu kesatuan sistem. Menurut Townsend dan Butterworth (1992:35) dalam bukunya *Your Child's Scholl*, ada sepuluh faktor penentu terwujudnya proses pendidikan yang bermutu, yakni:

- 1) Keefektifan kepemimpinan kepala sekolah
- 2) Partisipasi dan rasa tanggung jawab guru dan staf,
- 3) Proses belajar-mengajar yang efektif,
- 4) Pengembangan staf yang terprogram,
- 5) Kurikulum yang relevan,
- 6) Memiliki visi dan misi yang jelas,
- 7) Iklim sekolah yang kondusif,
- 8) Penilaian diri terhadap kekuatan dan kelemahan,
- 9) Komunikasi efektif baik internal maupun eksternal, dan
- 10) Keterlibatan orang tua dan masyarakat secara instrinsik.

Dalam konsep yang lebih luas, mutu pendidikan mempunyai makna sebagai suatu kadar proses dan hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu (Surya, 2002:12).

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan (Depdiknas, 2001:5). Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan merupakan

berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain dengan mengintegrasikan input sekolah sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, dan moral kerjanya.

Berdasarkan konsep mutu pendidikan maka dapat dipahami bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan..Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas - batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*).

Selama tahun 2002 dunia pendidikan ditandai dengan berbagai perubahan yang datang bertubi-tubi, serempak, dan dengan frekuensi yang sangat tinggi. Belum tuntas sosialisasi perubahan yang satu, datang perubahan yang lain. Beberapa inovasi yang mendominasi panggung pendidikan selama tahun 2002 antara lain adalah Pendidikan Berbasis Luas (PBL/BBE) dengan *life skills*-nya, Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK/CBC), Manajemen Berbasis Sekolah (MBS/SBM), Ujian Akhir Nasional (UAN) pengganti EBTANAS, pembentukan dewan sekolah dan dewan pendidikan kabupaten/kota. Setiap pembaruan tersebut memiliki kisah dan problematikanya sendiri.

Fenomena yang menarik adalah perubahan itu umumnya memiliki sifat yang sama, yakni menggunakan kata berbasis (*based*). Bila diamati lebih jauh, perubahan yang "berbasis" itu umumnya dari atas ke bawah: dari pusat ke daerah, dari pengelolaan di tingkat atas menuju sekolah, dari pemerintah ke masyarakat, dari sesuatu yang sifatnya nasional menuju yang lokal. Istilah-istilah lain yang populer dan memiliki nuansa yang sama dengan "berbasis" adalah pemberdayaan (*empowerment*), akar rumput (*grass-root*), dari bawah ke atas (*bottom up*), dan sejenisnya.

Beberapa label-label perubahan yang dewasa ini dapat ditemukan dalam dunia pendidikan nasional (kadang-kadang dipahami secara beragam): manajemen berbasis sekolah (*school based management*), peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality improvement*), kurikulum berbasis kompetensi (*competence based curriculum*), pengajaran/pelatihan berbasis kompetensi (*competence based teaching/training*), pendidikan berbasis luas (*broad based education*), pendidikan berbasis masyarakat (*community based education*), evaluasi berbasis kelas (*classroom based evaluation*), evaluasi berbasis siswa (*student based evaluation*) dikenal juga dengan evaluasi portofolio, manajemen pendidikan berbasis lokal (*local based educational management*), pembiayaan pendidikan berbasis masyarakat (*community based educational financing*), belajar berbasis internet (*internet based learning*), kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan sebagainya.

Fullan & Stiegerbauer (1991: 33) dalam "*The New Meaning of Educational Change*" mencatat bahwa setiap tahun guru berurusan dengan sekitar 200.000 jenis urusan dengan

karakteristik yang berbeda dan itu merupakan sumber stres bagi mereka. Mungkin tak aneh bila dilaporkan banyak guru mengalami stres dan jenuh.

Supriadi (2002:17) mengatakan: "orang yang mendalami teori difusi inovasi akan segera tahu bahwa setiap perubahan atau inovasi dalam bidang apa pun, termasuk dalam pendidikan, memerlukan tahap-tahap yang dirancang dengan benar sejak ide dikembangkan hingga dilaksanakan". Sejak awal, berbagai kondisi perlu diperhitungkan, mulai substansi inovasi itu sendiri sampai kondisi-kondisi lokal tempat inovasi itu akan diimplementasikan. Intinya, suatu perubahan yang mendasar, melibatkan banyak pihak, dan dengan skala yang luas akan selalu memerlukan waktu. Suatu inovasi mestinya jelas kriterianya, terukur dan realistis dalam sasarannya, dan dirasakan manfaatnya oleh pihak yang melaksanakannya.

Langkah percepatan dapat saja dilakukan, tetapi dengan risiko kegagalan yang besar akibat inovasi itu kurang dihayati secara penuh oleh pelaksananya. Bahwasanya banyak inovasi pendidikan yang diluncurkan di Indonesia dewasa ini yang melanggar prinsip-prinsip tersebut, di samping secara konseptual "cacat sejak lahir", serba tergesa-gesa, serba instan, targetnya tidak realistis, didasari asumsi yang linier seakan-akan suatu inovasi akan berjalan dengan baik dan sukses tatkala diluncurkan, dan secara implisit dimuati obsesi demi menanamkan "aset politik" di masa depan.

## **BAB VIII**

# **PENGAWAS DAN STRATEGI PEMBERDAYAAN GUGUS SEKOLAH**

Pendidikan melalui jalur sekolah dapat dilaksanakan secara berdaya guna berhasil guna apabila didukung oleh komponen pendidikan secara memadai. Komponen pendidikan ini antara lain terdiri dari tenaga pendidik, kurikulum, dan sumber daya pendidikan. Oleh karena itu, agar seluruh komponen pendidikan tersebut diatas dapat didaya gunakan secara optimal maka seluruh komponen pendidikan tersebut harus dipantau, dinilai, dibina, dan diarahkan secara intensif sehingga kurikulum yang ditetapkan dapat tercapai, akhirnya pembentukan sosok peserta didik berhasil guna sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam Undang –Undang No 2 tahun 1989 juknis peraturan Pemerintah nomor 28 dan 29 tahun 1990 antara lain dijelaskan bahwa salah satu tenaga kependidikan adalah Pengawas Sekolah yang berkewajiban menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan dalam rangka pembinaan, pengembangan, perlindungan peningkatan mutu dan pelayanan sekolah. Pendidikan merupakan paktor utama untuk membangun jiwa bangsa, mencetak sumber daya manusia seutuhnya. Tanpa pendidikan (melalui sekolah) maka iklim sosial atau kualitas pendudukpun akan menurun. Dengan tidak berkualitasnya iklim sosial penduduk maka akan jatuh moral bangsa dan negara.

Pendidikan melalui persekolahan akan berjalan derngan lancar sesuai dengan apa yang diharapkan oleh bangsa dan negara. Hal ini hanya dapat terjadi bila pemimpin, personal, dan seluruh jajaran yang berkepentingan terhadap tersebut terkoordinir dengan management yang baik dan mempunyai strategi program yang mantap.

Dewasa ini kualitas pendidikan di Indonesia bila dibandingkan dengan negara-negara lain, sangat ketinggalan. Namun dalam hal ini kita tidak akan menyimpulkan mana yang benar dan siapa yang salah. Melainkan: “Bagaimana kita melangkah ke depan menyusun barisan dan membuat strategi guna meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberdayaan gugus sekolah ?”

Berdasarkan kenyataan yang ada, bahwa sistem pengelolaan pendidikan di Indonesia belum merata implementasi Manajemen berbasis Sekolah (MBS) pada setiap diri pengelola dan pemimpin pendidikan, walaupun MBS pada saat ini baru tergulir. Hal ini mungkin karena berbagai hal seperti situasi dan kondisi yang ada kurang mendukung sehingga MBS terasa masih belum maksimal hasilnya. Dan pengembangan kemampuan dan kompetensi seorang pemimpin pendidikan belum didukung dan diimplementasikan secara menyeluruh untuk mendukung perkembangan pendidikan. Akhirnya kebersamaan antar pengelola pendidikan dan seluruh jajaran pendidikan yang berkompeten terhadap pendidikan belum terjalin secara optimal.

Secara umum, seorang pengawas pendidikan yang dikembangkan melalui sekolah sebagai sumber pembangunan moral bangsa ,memikul beban yang sangat berat. Kedudukan seorang pengawas merupakan juru kunci (*key position*) dalam rangka memecahkan permasalahan diatas , dan pengawas pendidikan harus menyadari bahwa

masalah yang paling utama adalah: “ Bagaimana mempertumbuhkan personal dan professional anggota kelompok (Guru-guru dan Kepala Sekolah) yang diawasinya.serta bagaimana membina kerja sama antar warga sekolah termasuk orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah setempat”.

## **I. ARTI DAN TUGAS KEPENGAWASAN PENDIDIKAN**

Pengawas sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk /ditetapkan. Kedudukan pengawas sekolah adalah sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk / ditetapkan. Pengawas sekolah diangkat dari kalangan guru dan kepala sekolah yang telah berpengalaman.

Tugas pokok pengawas sekolah adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian adalah penentuan derajat kualitas berdasarkan criteria (tolok ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah . Dengan adanya penilaian, akan diketahui posisi suatu proses pendidikan. Sebagai contoh guru merumuskan tujuan pengajaran khusus dalam persiapan mengajar.Kalau dalam merumuskan tujuan tersebut adalah oprasional (dapat di ukur) maka tujuan itu benar menurut ketentuan.Kalau tidak oprasional,maka rumusan itu salah.

Demikian pula pengawas dapat melakukan penilaian daya serap siswa terhadap mata pelajaran pada kelas dari periode tertentu. Penilaian ini menggunakan tes yang handal dalam artivalid dan reliable. Dengan melihat hasil tes siswa ini dan dibandingkan dengan ukuran yang ditetapkan , dapat dfiketahui tingkat daya serap siswa dan upaya pembinaannya,setelah dianalisis dengan data sumber daya pendidikan atau faktor lain yang mempengaruhinya. Disinilah peranan pengawas dalam melaksanakan penilaian.

Pembinaan mengandung pengertian memberikan pengarahan,memberikan bimbingan, memberikan contoh, dan memberikan saran dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah. Unsur-unsur pembinaan tersebut, yaitu:

1. Memberikan pengarahan: Upaya para pengawas agar yang diawasi dalam melaksanakan tugasnya lebih terarah mencapai tujuan yang telah dirumuskan.
2. Memberikan bimbingan: Upaya para pengawas agar yang diawasi mengetahui secara rinci kegiatan yang harus dilaksanakan dan cara melaksanakannya.
3. Memberi contoh: Upaya para pengawas sekolah agar sesuatu konsep yang dirumuskan dalam kurikulum atau pedoman lain yang kemungkinan disebabkan (a) konsep tersebut memang baru dan (b) konsep tersebut belum pernah dikenal oleh guru yang bersangkutan.
4. Memberikan saran: Upaya para pengawas sekolah agar sesuatu proses yang dilaksanakan disekolah lebih baik daripada hasil yang dicapai sebelumnya atau berupa saran kepada pimpinan untuk menindaklanjuti pembinaan yang tidak dapat dilaksanakan sendiri.

Tanggung jawab pengawas sekolah sesuai dengan penugasannya,dan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Wewenang Pengawas sekolah adalah: Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya

sesuai dengan kode etik profesi; Menetapkan kinerja guru dan tenaga lain yang diawasi serta factor-faktor yang mempengaruhi; dan Menentukan dan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan.

## **B. STRATEGI KEPENGAWASAN DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN**

Pertanyaan penting yang harus dijawab secara bersama adalah: Mengapa harus ada strategi dalam peningkatan mutu pendidikan? Hal ini dikarenakan pendidikan adalah satu-satunya modal utama untuk memajukan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan juga merupakan penuntun manusia kearah kedewasaan untuk berfikir, berperasaan, bertanggung jawab dalam menjalankan kehidupan. Melalui pendidikan kualitas penduduk akan nampak terlihat dan terukur.

Secara umum, pemerintah Indonesia sesungguhnya telah menetapkan visi dan misi pembangunan dan pengembangan pendidikan. Namun demikian visi dan misi tersebut haruslah didukung oleh strategi. Strategi dalam konteks ini adalah strategi kepengawasan khususnya dalam bidang pendidikan. Sebab tanpa tersusun dan terprogram strategi kepengawasan, maka pelaksanaan pengawasan kependidikan tidak akan mencapai hasil yang optimal untuk mengimbangi tujuan dan visi pendidikan nasional.

Pengawas adalah merupakan salah satu kunci dari keberhasilan kualitas pendidikan sebab pengawas merupakan penggerak manajemen suatu kelompok dalam melaksanakan suatu program kegiatan.

Program kegiatan akan berjalan dengan lancar dan sukses bila seorang pengawas dapat mengatur strategi dalam pelaksanaannya. Strategi yang tepat dalam kegiatan akan menuju kearah kesuksesan suatu program. Keberhasilan seorang pengawas pendidikan sangat didambakan oleh seluruh konsumen pendidikan. Keberhasilan seorang pengawas tergantung pada program dan strategi kepengawasan dan rasa tanggung jawab pada dirinya akan tugas yang diemban oleh para pengawas sekolah.

Strategi seorang pengawas dalam memajukan pendidikan, dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu: Strategi ke dalam (*Internal approach*) dan strategi ke luar (*External approach*).

### **1. Strategi ke dalam (*Internal approach*)**

Maju mundurnya suatu pendidikan tidak akan terlepas dari introspeksi kedalam tubuh pendidik/pengawas itu sendiri. Pendidikan akan berjalan dengan sukses bila pelaksana pendidikan memperhatikan: Pengadministrasian pendidikan, sasaran pendidikan, sarana dan prasarana pendidikan, juga kerukunan personal pendidikan.

- Pengadministrasian pendidikan: Pengawas pendidikan sangatlah penting untuk memperhatikan dan mempelajari pengadministrasian baik administrasi guru, administrasi Kepala Sekolah maupun administrasi pengawas itu sendiri. Sebab segala sesuatu hal tanpa adanya pengadministrasian, berarti pelaksanaan program tanpa adanya pertanggung jawaban, sedangkan jika pelaksanaan program tanpa adanya pertanggung jawaban ibarat menunggu suatu kehancuran. Wadah atau sarana yang dipandang tepat untuk mengembangkan semua ini adalah gugus sekolah, yaitu guru melalui KKG, Kepala Sekolah melalui KKKS.
- Sasaran Pendidikan: Pengawas yang baik adalah pengawas yang peduli dengan sasaran pendidikan itu sendiri. Sasaran pendidikan adalah siswa/murid sebagai regenerasi, dipersiapkan untuk masa yang akan datang sebagai pengganti kaum tua yang semakin

lelah dalam bekerja. Dengan memperhatikan sasaran pendidika berarti pengawas tersebut merasa bertanggung jawab atas visi dan misi yang dibuatnya.

- Sarana dan Prasarana Pendidikan: Kualitas pendidikan mungkin akan meningkat, jika seorang pengawasnya dapat ikut memperhatikan sarana dan prasarana pendidikan. Pendidikan akan sulit untuk maju bila sarana dan prasarannya kurang memadai, apalagi jika melihat kondisi bangunan yang rusak dan tidak terawat, meja kursi rusak dan tidak layak digunakan, papan tulis/*white board* yang tidak tersedia dengan cukup, buku-buku yang kurang jumlahnya. Jelas semua ini akan menghambat jalannya pendidikan. Pengawas yang baik adalah pengawas yang ikut peduli dan terlibat membantu dalam memecahkan permasalahan atas sarana dan prasarana tersebut.
- Kerukunan personal pendidikan: Kasih sayang perasaan bertanggungjawab oleh pengawas kepada yang diawasi adalah salah satu faktor dalam keberhasilan meraih mutu pendidikan. Dengan memupuk dan membinarasa kasih sayang, toleransi, saling harga menghargai, percaya mempercayai, hormat menghormati, saling mengingatkan dan maaf memaafkan diantara anggota personal pendidikan juga antara pengawas dan yang diawasi maka akan terwujud suatu kerukunan. Dengan adanya kerukunan maka akan tercipta situasi kerja yang harmonis dan kondusif yang mendukung keterlaksanaan kegiatan peningkatan mutu pendidikan. Bila suatu pekerjaan dibarengi dengan situasi kerja yang harmonis maka akan tercapai tujuan yang gemilang, sesuai yang diharapkan. Dengan adanya kerukunan personal, maka pendidikan itu akan terfokus pada sasarannya dengan sukses. Fungsi seorang pengawas sekoah dalam hal ini adalah menciptakan dan mengoptimalkan situasi kerja yang harmonis dengan merukunkan personal pendidikan dalam melaksanakan tugasnya.

## 2. Strategi ke dalam (*Internal approach*)

Dalam suatu lembaga atau instansi atau organisasi jika ingin maju dan berkembang maka perlu adanya pembinaan rasa kebersamaan, berinteraksi dengan lembaga atau instansi yang lain. Semua yang berkepentingan akan pendidikan sangatlah perlu berkoordinasi antar satu dengan yang lainnya. Seorang pengawas sekolah akan menyadari bahwa pendidikan itu tidak akan terlepas perhatiannya dengan: Lingkungan sekitar, instansi/lembaga/organisasi luar yang peduli pendidikan, pemerintah setempat, dan seluruh jajaran peduli pendidikan.

- a) Lingkungan sekitar pendidikan: Pemerhati pendidikan ataupun stake holder pendidikan saat ini banyak bermunculan khususnya yang ada di lingkungan sekitar, seperti orang tua siswa itu sendiri, tokoh masyarakat, lembaga swadaya masyarakat (LSM), NGO, pers dan sebagainya. Dengan adanya rasa peduli terhadap pendidikan dari seorang tokoh masyarakat, hal ini adalah wujud yang positif. Oleh karenanya seorang pengawas sekolah harus peduli pula dalam mengajak, meraih, membujuk masyarakat untuk peduli pendidikan. Bahkan maksimalnya bukan hanya peduli, tapi harus ada realitanya dengan melibatkan diri terhadap dunia pendidikan itu. Dalam konteks masyarakat modern tentu akan menyatakan dukungannya terhadap pendidikan, bila seorang pemimpin pendidikan pandai menyusun strategi kepemimpinannya untuk melibatkan lingkungan sekitar terhadap maju mundurnya dunia pendidikan.
- b) Instansi lain yang peduli pendidikan: Dinas Pendidikan Nasional adalah merupakan instansi khusus menangani dunia pendidikan, maju mundurnya pendidikan adalah tidak akan terlepas dari pengembangan sayap pemimpin sekolah atau pemimpin instansi itu



sendiri. Selain secara struktural dinas pendidikan masih banyak lagi instansi lain yang berdiri dan memang ada yang peduli pendidikan. Tidak akan menjadi hal yang mustahil jika pengelola pendidikan bisa menjalin kerja sama dengan dinas pertanian dalam pengembangan kurikulum bidang pertanian agar konsumen pendidikan lebih dalam mengenal tentang pertanian. Bekerjasama dengan dinas perhubungan agar pengembang pendidikan sosial bidang perhubungan lebih mendalam dan lebih kongkrit. Bekerja sama dengan dinas pariwisata agar pengembangan kurikulum bidang kepariwisataan lebih menarik dan bisa dipertanggung jawabkan dan lebih efisien. Dengan tergulirnya MBS maka seorang pengelola pendidikan harus mengembangkan sayap keseluruhan jajaran stakeholder pendidikan baik kedalam maupun keluar. Instansi-instansi luar pendidikan yang masih belumpedul terhadap pendidikan, maka seorang pengelola pendidikan akan meraih dan berkoordinasi dengan instansi tersebut agar timbul rasa peduli terhadap dunia pendidikan sebab kita sadari bahwa pendidikan itu bukanlah tanggung jawab guru, Kepala Sekolah dan Pengawas semata, melainkan tanggung jawab semua lapisan kalangan masyarakat, Instansi lain juga Pemerintah.

- c) Pemerintah setempat: Berdasarkan TAP MPR No IV/MPR/1973 BAB III bahwa pendidikan adalah tanggung jawab keluarga, masyarakat dan pemerintah. Dengan adanya ketentuan tersebut jelas bahwa pemerintah bertanggung jawab terhadap maju mundurnya pendidikan. Pemerintah yang bertanggung jawab terhadap pendidikan bukanlah hanya jajaran atas saja melainkan seluruh jajaran pemerintah dari mulai RT sampai Presiden adalah ikut bertanggung jawab terhadap pendidikan Dengan demikian seorang pengawas yang bijaksana akan menyusun strategi kepengawasan dengan selalu merekrut semua lapisan pemerintah baik secara moril maupun material. Melalui sentuhan pemerintah setempat terhadap masyarakat (warganya) tentang kesadaran akan tanggung jawab terhadap pendidikan, maka insya allah akan tertanam rasa tanggung jawab tersebut walaupun tahap demi tahap. Seorang pengawas yang baik adalah pengawas yang dapat membina, membimbing, memberi contoh dan menyusun strategi kekompakan, kebersamaan antara orang tua, masyarakat, pemerintah dan personal pendidikan dalam memajukan pendidikan.
- d) Jajaran Peduli Pendidikan: Sesungguhnya pendidikan itu tanggung jawab seluruh lapisan masyarakat, bukan hanya pemerintah dan guru saja yang akan bertanggung jawab atas majunya pendidikan ini. Jajaran peduli pendidikan diharapkan akan datang dari berbagai kelompok baik jajaran konglomerat, pengusaha maupun pimpinan-pimpinan perusahaan terdekat dengan lingkungan pendidikan. Misalnya jika seorang pengelola pendidikan berada dilingkungan industri (kawasan pabrik ) maka tidak akan menyalahi aturan bila seorang pengelola pendidikan tersebut mengetuk hati pimpinan perusahaan tersebut untuk kerja sama dalam dunia pendidikan. Begitu juga dengan pengusaha-pengusaha yang berpeduli untuk diketuk hatinya agar mereka bisa peduli dengan kemajuan pendidikan.

Jabatan fungsional pengawas sekolah tugasnya tidak dapat disampaikan dengan tugas pengawas yang dilakukan oleh aparat pengawas yang dilakukan oleh aparat pengawas pada Inspektorat Jendral, karena sifat tugas pengawas sekolah lebih cenderung kepada pengendalian mutu (*quality control*).

Teknis edukatif untuk mendukung kelancaran dan peningkatan kemampuan proses belajar mengajar. Jabatan Fungsional pengawas sekolah adalah merupakan profesi tersendiri yang tidak diartikan sebagai kelanjutan profesi guru. Dengan demikian seorang

pengawas akan memahami apa yang dilakukan oleh guru, dan Kepala sekolah. juga akan memahami apa yang mesti dilakukan, dan yang diperlukan oleh pengelola pendidikan khususnya guru dan Kepala Sekolah dalam dunia pendidikan. Sinkronisasi dan ada relevansinya antara Pengawas, guru dan Kepala Sekolah adalah merupakan salah satu faktor menuju keberhasilan mutu pendidikan sesuai dengan harapan Undang-undang pendidikan. Agar menumbuhkan rasa persatuan dan kesatuan juga pertanggung jawaban atas profesi yang dipundaknya.

Bahwa profesi kepengawasan pendidikan dituntut memiliki rasa tanggung jawab dan disiplin yang kuat, sehingga minimal beberapa permasalahan pendidikan di Indonesia ini akan segera terjawab dan dapat dipecahkan.

# **BAB IX**

## **SUPERVISI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA GURU**

Pendidikan adalah usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ialah melalui proses pembelajaran di sekolah. Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan maupun program dalam jabatan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan kualified. Potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. Selain itu pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus-menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.

Masyarakat mempercayai, mengakui dan menyerahkan kepada guru untuk mendidik tunas-tunas muda dan membantu mengembangkan potensinya secara professional. Kepercayaan, keyakinan, dan penerimaan ini merupakan substansi dari pengakuan masyarakat terhadap profesi guru. Implikasi dari pengakuan tersebut mensyaratkan guru harus memiliki kualitas yang memadai. Tidak hanya pada tataran normatif saja namun mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki, baik kompetensi personal, professional, maupun kemasyarakatan dalam selubung aktualisasi kebijakan pendidikan. Hal tersebut lantaran guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek "guru" dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang professional.

### **A. PENTINGNYA SUPERVISI PENDIDIKAN**

Di abad sekarang ini, yaitu era globalisasi dimana semuanya serba digital, akses informasi sangat cepat dan persaingan hidup semakin ketat, semua bangsa berusaha untuk meningkatkan sumber daya manusia. Hanya manusia yang mempunyai sumber daya unggul dapat bersaing dan mempertahankan diri dari dampak persaingan global yang ketat. Termasuk sumber daya pendidikan. Yang termasuk dalam sumber daya pendidikan yaitu ketenagaan, dana dan sarana dan prasarana. Guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek "guru" dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang professional. Ada dua metafora untuk menggambarkan pentingnya pengembangan sumber daya guru.

- *Pertama*, jabatan guru diumpamakan dengan sumber air. Sumber air itu harus terus menerus bertambah, agar sungai itu dapat mengalirkan air terus-menerus. Bila tidak, maka sumber air itu akan kering. Demikianlah bila seorang guru tidak pernah membaca informasi yang baru, tidak menambah ilmu pengetahuan tentang apa yang diajarkan, maka ia tidak mungkin memberi ilmu dan pengetahuan dengan cara yang lebih menegarkan kepada peserta didik.
- *Kedua*, jabatan guru diumpamakan dengan sebatang pohon buah-buahan. Pohon itu tidak akan berbuah lebat, bila akar induk pohon tidak menyerap zat-zat makanan yang berguna bagi pertumbuhan pohon itu. Begitu juga dengan jabatan guru yang perlu bertumbuh dan berkembang. Baik itu pertumbuhan pribadi guru maupun pertumbuhan profesi guru. Setiap guru perlu menyadari bahwa pertumbuhan dan pengembangan profesi merupakan suatu keharusan untuk menghasilkan output pendidikan berkualitas. Itulah sebabnya guru perlu belajar terus menerus, membaca informasi terbaru dan mengembangkan ide-ide kreatif dalam pembelajaran agar suasana belajar mengajar menggairahkan dan menyenangkan baik bagi guru apalagi bagi peserta didik. Peningkatan sumber daya guru bisa dilaksanakan dengan bantuan supervisor, yaitu orang ataupun instansi yang melaksanakan kegiatan supervisi terhadap guru. Perlunya bantuan supervisi terhadap guru berakar mendalam dalam kehidupan masyarakat.

Swearingen mengungkapkan latar belakang perlunya supervisi berakar mendalam dalam kebutuhan masyarakat dengan latar belakang sebagai berikut :

- 1) Latar Belakang Kultural: Pendidikan berakar dari budaya arif lokal setempat. Sejak dini pengalaman belajar dan kegiatan belajar-mengajar harus daingkat dari isi kebudayaan yang hidup di masyarakat itu. Sekolah bertugas untuk mengkoordinasi semua usaha dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang dicita-citakan.
- 2) Latar Belakang Filosofis: Suatu system pendidikan yang berhasil guna dan berdaya guna bila ia berakar mendalam pada nilai-nilai filosofis pandangan hidup suatu bangsa.
- 3) Latar Belakang Psikologis: Secara psikologis supervisi itu berakar mendalam pada pengalaman manusia. Tugas supervisi ialah menciptakan suasana sekolah yang penuh kehangatan sehingga setiap orang dapat menjadi dirinya sendiri.
- 4) Latar Belakang Sosial: Seorang supervisor dalam melakukan tanggung jawabnya harus mampu mengembangkan potensi kreativitas dari orang yang dibina melalui cara mengikutsertakan orang lain untuk berpartisipasi bersama. Supervisi harus bersumber pada kondisi masyarakat.
- 5) Latar Belakang Sosiologis: Secara sosiologis perubahan masyarakat punya dampak terhadap tata nilai. Supervisor bertugas menukar ide dan pengalaman tentang mensikapi perubahan tata nilai dalam masyarakat secara arif dan bijaksana.
- 6) Latar Belakang Pertumbuhan Jabatan Supervisi bertugas memelihara, merawat dan menstimulasi pertumbuhan jabatan guru. Diharapkan guru menjadi semakin professional dalam mengemban amanat jabatannya dan dapat meningkatkan posisi tawar guru di masyarakat dan pemerintah, bahwa guru punya peranan utama dalam pembentukan harkat dan martabat manusia. Permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi di lingkungan pendidikan dasar adalah bagaimana cara mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif, yaitu sikap yang menciptakan situasi dan relasi di mana guru-guru merasa

aman dan diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu, supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang objektif (Sahertian, 2000:20).

Supandi (1986:252), menyatakan bahwa ada dua hal yang mendasari pentingnya supervisi dalam proses pendidikan.

- 1) Perkembangan kurikulum merupakan gejala kemajuan pendidikan. Perkembangan tersebut sering menimbulkan perubahan struktur maupun fungsi kurikulum. Pelaksanaan kurikulum tersebut memerlukan penyesuaian yang terus-menerus dengan keadaan nyata di lapangan. Hal ini berarti bahwa guru-guru senantiasa harus berusaha mengembangkan kreativitasnya agar daya upaya pendidikan berdasarkan kurikulum dapat terlaksana secara baik. Namun demikian, upaya tersebut tidak selamanya berjalan mulus. Banyak hal sering menghambat, yaitu tidak lengkapnya informasi yang diterima, keadaan sekolah yang tidak sesuai dengan tuntutan kurikulum, masyarakat yang tidak mau membantu, keterampilan menerapkan metode yang masih harus ditingkatkan dan bahkan proses memecahkan masalah belum terkuasai. Dengan demikian, guru dan Kepala Sekolah yang melaksanakan kebijakan pendidikan di tingkat paling mendasar memerlukan bantuan-bantuan khusus dalam memenuhi tuntutan pengembangan pendidikan, khususnya pengembangan kurikulum.
- 2) Pengembangan personel, pegawai atau karyawan senantiasa merupakan upaya yang terus-menerus dalam suatu organisasi. Pengembangan personal dapat dilaksanakan secara formal dan informal. Pengembangan formal menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan melalui penataran, tugas belajar, loka karya dan sejenisnya. Sedangkan pengembangan informal merupakan tanggung jawab pegawai sendiri dan dilaksanakan secara mandiri atau bersama dengan rekan kerjanya, melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan ilmiah, percobaan suatu metode mengajar, dan lain sebagainya. Kegiatan supervisi pengajaran merupakan kegiatan yang wajib dilaksanakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelaksanaan kegiatan supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam memberikan pembinaan kepada guru. Hal tersebut karena proses belajar-mengajar yang dilakukan guru merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama. Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena kegiatan supervisi dipandang perlu untuk memperbaiki kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Secara umum ada 2 (dua) kegiatan yang termasuk dalam kategori supervisi pengajaran, yakni:

- 1) Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah kepada guru-guru. Secara rutin dan terjadwal Kepala Sekolah melaksanakan kegiatan supervisi kepada guru-guru dengan harapan agar guru mampu memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan. Dalam prosesnya, kepala sekolah memantau secara langsung ketika guru sedang mengajar. Guru mendesain kegiatan pembelajaran dalam bentuk rencana pembelajaran kemudian kepala sekolah mengamati proses pembelajaran yang dilakukan guru. Saat kegiatan supervisi berlangsung, kepala sekolah menggunakan lembar observasi yang sudah dibakukan, yakni Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). APKG terdiri atas APKG 1 (untuk menilai Rencana Pembelajaran yang dibuat guru) dan APKG 2 (untuk menilai pelaksanaan proses pembelajaran) yang dilakukan guru.

- 2) Supervisi yang dilakukan oleh Pengawas Sekolah kepada Kepala Sekolah dan guru-guru untuk meningkatkan kinerja. Kegiatan supervisi ini dilakukan oleh Pengawas Sekolah yang bertugas di suatu Gugus Sekolah. Gugus Sekolah adalah gabungan dari beberapa sekolah terdekat, biasanya terdiri atas 5-8 Sekolah Dasar. Hal-hal yang diamati pengawas sekolah ketika melakukan kegiatan supervisi untuk memantau kinerja kepala sekolah, di antaranya administrasi sekolah, meliputi:
- a. Bidang Akademik, mencakup kegiatan:
    - 1) Menyusun program tahunan dan semester,
    - 2) Mengatur jadwal pelajaran,
    - 3) Mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pembelajaran,
    - 4) Menentukan norma kenaikan kelas,
    - 5) Menentukan norma penilaian,
    - 6) Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar,
    - 7) Meningkatkan perbaikan mengajar,
    - 8) Mengatur kegiatan kelas apabila guru tidak hadir, dan
    - 9) Mengatur disiplin dan tata tertib kelas.
  - b. Bidang Kesiswaan, mencakup kegiatan:
    - 1) Mengatur pelaksanaan penerimaan siswa baru berdasarkan peraturan penerimaan siswa baru,
    - 2) Mengelola layanan bimbingan dan konseling,
    - 3) Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran siswa, dan
    - 4) Mengatur dan mengelola kegiatan ekstrakurikuler.
  - c. Bidang Personalia, mencakup kegiatan:
    - 1) Mengatur pembagian tugas guru,
    - 2) Mengajukan kenaikan pangkat, gaji, dan mutasi guru,
    - 3) Mengatur program kesejahteraan guru,
    - 4) Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru, dan
    - 5) Mencatat masalah atau keluhan-keluhan guru.
  - d. Bidang Keuangan, mencakup kegiatan:
    - 1) Menyiapkan rencana anggaran dan belanja sekolah,
    - 2) Mencari sumber dana untuk kegiatan sekolah,
    - 3) Mengalokasikan dana untuk kegiatan sekolah, dan
    - 4) Mempertanggungjawabkan keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
  - e. Bidang Sarana dan Prasarana, mencakup kegiatan:
    - 1) Penyediaan dan seleksi buku pegangan guru,
    - 2) Layanan perpustakaan dan laboratorium,
    - 3) Penggunaan alat peraga,
    - 4) Kebersihan dan keindahan lingkungan sekolah,
    - 5) Keindahan dan kebersihan kelas, dan
    - 6) Perbaikan kelengkapan kelas.
  - f. Bidang Hubungan Masyarakat, mencakup kegiatan:
    - 1) Kerjasama sekolah dengan orangtua siswa,
    - 2) Kerjasama sekolah dengan Komite Sekolah,
    - 3) Kerjasama sekolah dengan lembaga-lembaga terkait, dan
    - 4) Kerjasama sekolah dengan masyarakat sekitar (Depdiknas 1997).

Sedangkan ketika mensupervisi guru, hal-hal yang dipantau pengawas juga terkait dengan administrasi pembelajaran yang harus dikerjakan guru, diantaranya:

- a) Penggunaan program semester
- b) Penggunaan rencana pembelajaran
- c) Penyusunan rencana harian
- d) Program dan pelaksanaan evaluasi
- e) Kumpulan soal
- f) Buku pekerjaan siswa
- g) Buku daftar nilai
- h) Buku analisis hasil evaluasi.
- i) Buku program perbaikan dan pengayaan
- j) Buku program Bimbingan dan Konseling
- k) Buku pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler

## **B. PROFESIONALISME GURU**

Profesionalisme menjadi tuntutan dari setiap pekerjaan. Apalagi profesi guru yang sehari-hari menangani benda hidup yang berupa anak-anak atau siswa dengan berbagai karakteristik yang masing-masing tidak sama. Pekerjaan sebagai guru menjadi lebih berat tatkala menyangkut peningkatan kemampuan anak didiknya, sedangkan kemampuan dirinya mengalami stagnasi. Guru yang profesional adalah mereka yang memiliki kemampuan profesional dengan berbagai kapasitasnya sebagai pendidik.

Studi yang dilakukan oleh Ace Suryani menunjukkan bahwa Guru yang bermutu dapat diukur dengan lima indikator, yaitu: pertama, kemampuan profesional (*professional capacity*), sebagaimana terukur dari ijazah, jenjang pendidikan, jabatan dan golongan, serta pelatihan. Kedua, upaya profesional (*professional efforts*), sebagaimana terukur dari kegiatan mengajar, pengabdian dan penelitian. Ketiga, waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (*teacher's time*), sebagaimana terukur dari masa jabatan, pengalaman mengajar serta lainnya. Keempat, kesesuaian antara keahlian dan pekerjaannya (*link and match*), sebagaimana terukur dari mata pelajaran yang diampu, apakah telah sesuai dengan spesialisasinya atau tidak, serta kelima, tingkat kesejahteraan (*prosperiousity*) sebagaimana terukur dari upah, honor atau penghasilan rutinnya. Tingkat kesejahteraan yang rendah bisa mendorong seorang pendidik untuk melakukan kerja sambilan, dan bilamana kerja sambilan ini sukses, bisa jadi profesi mengajarnya berubah menjadi sambilan. Guru yang profesional amat berarti bagi pembentukan sekolah unggulan. Guru profesional memiliki pengalaman mengajar, kapasitas intelektual, moral, keimanan, ketaqwaan, disiplin, tanggungjawab, wawasan kependidikan yang luas, kemampuan manajerial, trampil, kreatif, memiliki keterbukaan profesional dalam memahami potensi, karakteristik dan masalah perkembangan peserta didik, mampu mengembangkan rencana studi dan karir peserta didik serta memiliki kemampuan meneliti dan mengembangkan kurikulum.

Dewasa ini banyak guru, dengan berbagai alasan dan latar belakangnya menjadi sangat sibuk sehingga tidak jarang yang mengingot terhadap tujuan pendidikan yang menjadi kewajiban dan tugas pokok mereka. Seringkali kesejahteraan yang kurang atau gaji yang rendah menjadi alasan bagi sebagian guru untuk menyepelkan tugas utama yaitu mengajar sekaligus mendidik siswa. Guru hanya sebagai penyampai materi yang berupa fakta-fakta kering yang tidak bermakna karena guru menang belajar lebih dulu semalam daripada siswanya. Terjadi ketidaksiapan dalam proses Kegiatan Belajar Mengajar ketika

guru tidak memahami tujuan umum pendidikan. Bahkan ada yang mempunyai kebiasaan mengajar yang kurang baik yaitu tiga perempat jam pelajaran untuk basa-basi bukan apersepsi dan seperempat jam untuk mengajar. Suatu proporsi yang sangat tidak relevan dengan keadaan dan kebutuhan siswa. Guru menganggap siswa hanya sebagai pendengar setia yang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan diri sesuai dengan kemampuannya.

Banyak kegiatan belajar mengajar yang tidak sesuai dengan tujuan umum pendidikan yang menyangkut kebutuhan siswa dalam belajar, keperluan masyarakat terhadap sekolah dan mata pelajaran yang dipelajari. Guru memasuki kelas tidak mengetahui tujuan yang pasti, yang penting demi menggugurkan kewajiban. Idealisme menjadi luntur ketika yang dihadapi ternyata masih anak-anak dan kalah dalam pengalaman. Banyak guru enggan meningkatkan kualitas pribadinya dengan kebiasaan membaca untuk memperluas wawasan. Jarang pula yang secara rutin pergi ke perpustakaan untuk melihat perkembangan ilmu pengetahuan. Kebiasaan membeli buku menjadi suatu kebiasaan yang mustahil dilakukan karena guru sudah merasa puas mengajar dengan menggunakan LKS (Lembar Kegiatan Siswa) yang berupa soal serta sedikit ringkasan materi. Dapat dilihat daftar pengunjung di perpustakaan sekolah maupun di perpustakaan umum, jarang sekali guru memberi contoh untuk mengunjungi perpustakaan secara rutin. Lebih banyak pengunjung yang berseragam sekolah daripada berseragam PSH.

Tetapi ada juga kekhawatiran bahwa yang lebih banyak dibaca adalah berita-berita kriminal yang menempati peringkat pertama pemberitaan di koran maupun televisi. Sedangkan berita-berita mengenai pendidikan, penemuan-penemuan baru tidak menarik untuk dibaca dan tidak menarik perhatian. Kebiasaan membaca saja sulit dilakukan apalagi kebiasaan menulis menjadi lebih mustahil dilakukan. Ini adalah realita dilapangan yang patut disesalkan. Sarana dan prasarana penunjang pelajaran yang kurang memadai, terutama di daerah terpencil. Tetapi hal ini tidak bisa dijadikan alasan bahwa dengan sarana yang minimpun dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin agar mendapatkan hasil yang bagus. Terkadang kita juga harus memakai prinsip ekonomi yang ternyata dapat membawa kemajuan. Yang sering dijumpai adalah sudah ada sarana tetapi tidak dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Peta dunia hanya dipajang di depan kelas, globe atau bola dunia dibiarkan berkarat tidak pernah tersentuh, buku-buku pelajaran diperpustakaan dimakan rayap, alat-alat praktek di laboratorium hanya tersimpan rapi di almari tidak pernah dipergunakan.

Media pengajaran yang sudah ada jangan dibiarkan rusak atau berkarat gara-gara disimpan. Lebih baik rusak karena digunakan untuk praktek siswa. Guru dituntut lebih kreatif dan inovatif dalam pemakaian sarana dan media yang ada demi peningkatan mutu pendidikan. Sekolah juga tidak harus bergantung pada bantuan dari pemerintah mengingat kebutuhan masing-masing sekolah tidaklah sama. Tingkat kesejahteraan guru yang kurang mengakibatkan banyak guru yang malas untuk berprestasi karena disibukkan mencari tambahan kebutuhan hidup yang semakin berat. Anggaran pendidikan minimal 20 % harus dilaksanakan dan diperjuangkan untuk ditambah karena pendidikan menyangkut kelangsungan hidup suatu bangsa. Apabila tingkat kesejahteraan diperhatikan, konsentrasi guru dalam mengajar akan lebih banyak tercurah untuk siswa.

Penataran dan pelatihan mutlak diperlukan demi meningkatkan pengetahuan, wawasan dan kompetensi guru. Kegiatan ini membutuhkan biaya yang tidak sedikit, tetapi hasilnya juga akan seimbang jika dilaksanakan secara baik. Jika kegiatan penataran, pelatihan dan pembekalan tidak dilakukan, guru tidak akan mampu mengembangkan diri,



tidak kreatif dan cenderung apa adanya. Kecenderungan ini ditambah dengan tidak adanya rangsangan dari pemerintah atau pejabat terkait terhadap profesi guru. Rangsangan itu dapat berupa penghargaan terhadap guru-guru yang berprestasi atau guru yang inovatif dalam proses belajar mengajar. Guru harus diberi keleluasaan dalam menetapkan dengan tepat apa yang digagas, dipikirkan, dipertimbangkan, direncanakan dan dilaksanakan dalam pengajaran sehari-hari, karena di tangan gurulah keberhasilan belajar siswa ditentukan, tidak oleh Bupati, Gubernur, Walikota, Pengawas, Kepala Sekolah bahkan Presiden sekalipun. Mutlak dilakukan ketika awal menjadi guru adalah memahami tujuan umum pendidikan, memahami karakter siswa dengan berbagai perbedaan yang melatar belaknginya. Sangatlah penting untuk memahami bahwa siswa belajar dalam berbagai cara yang berbeda, beberapa siswa merespon pelajaran dalam bentuk logis, beberapa lagi belajar dengan melalui pemecahan masalah (*problem solving*), beberapa senang belajar sendiri daripada berkelompok.

Cara belajar siswa yang berbeda-beda, memerlukan cara pendekatan pembelajaran yang berbeda. Guru harus mempergunakan berbagai pendekatan agar anak tidak cepat bosan. Kemampuan guru untuk melakukan berbagai pendekatan dalam belajar perlu diasah dan ditingkatkan. Jangan cepat merasa puas setelah mengajar, tetapi lihat hasil yang didapat setelah mengajar. Sudahkah sesuai dengan tujuan umum pendidikan. Perlu juga dipelajari penjabaran dari kurikulum yang dipergunakan agar yang diajarkan ketika di kelas tidak melencenga dari GBBP/kurikulum yang sudah ditentukan. Guru juga perlu membekali diri dengan pengetahuan tentang psikologi pendidikan dalam menghadapi siswa yang berneka ragam. Karena tugas guru tidak hanya sebagai pengajar, tetapi sekaligus sebagai pendidik yang akan membentuk jiwa dan kepribadian siswa. Maju dan mundur sebuah bangsa tergantung pada keberhasilan guru dalam mendidik siswanya.

Pemerintah juga harus senantiasa memperhatikan tingkat kesejahteraan guru, karena mutlak diperlukan kondisi yang sejahtera agar dapat bekerja secara baik dan meningkatkan profesionalisme. Makin kuatnya tuntutan akan profesionalisme guru bukan hanya berlangsung di Indonesia, melainkan di negara-negara maju.

Seperti Amerika Serikat, isu tentang profesionalisme guru ramai dibicarakan pada pertengahan tahun 1980-an. Jurnal terkemuka manajemen pendidikan, *Educational Leadership* edisi Maret 1983 menurunkan laporan mengenai tuntutan guru profesional. Menurut Jurnal tersebut, untuk menjadi professional, seorang guru dituntut memiliki lima hal, yakni:

- 1) Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan siswanya.
- 2) Guru menguasai secara mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkan serta cara mengajarkannya kepada siswa. Bagi guru, hal ini meryupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.
- 3) Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampau tes hasil belajar.
- 4) Guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang telah dilakukannya. Untuk bisa belajar dari pengalaman, ia harus tahu mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa.

5) Guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya PGRI dan organisasi profesi lainnya (Supriadi, 1999:98).

Dalam konteks yang aplikatif, kemampuan professional guru dapat diwujudkan dalam penguasaan sepuluh kompetensi guru, yang meliputi:

- 1) Menguasai bahan, meliputi: a) menguasai bahan bidang studi dalam kurikulum, b) menguasai bahan pengayaan/penunjang bidang studi.
- 2) Mengelola program belajar-mengajar, meliputi: a) merumuskan tujuan pembelajaran, b) mengenal dan menggunakan prosedur pembelajaran yang tepat, c) melaksanakan program belajar-mengajar, d) mengenal kemampuan anak didik.
- 3) Mengelola kelas, meliputi: a) mengatur tata ruang kelas untuk pelajaran, b) menciptakan iklim belajar-mengajar yang serasi.
- 4) Penggunaan media atau sumber, meliputi: a) mengenal, memilih dan menggunakan media, b) membuat alat bantu yang sederhana, c) menggunakan perpustakaan dalam proses belajar-mengajar, d) menggunakan micro teaching untuk unit program pengenalan lapangan.
- 5) Menguasai landasan-landasan pendidikan.
- 6) Mengelola interaksi-interaksi belajar-mengajar.
- 7) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pelajaran.
- 8) Mengenal fungsi layanan bimbingan dan konseling di sekolah, meliputi: a) mengenal fungsi dan layanan program bimbingan dan konseling, b) menyelenggarakan layanan bimbingan dan konseling.
- 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- 10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran (Suryasubrata 1997:4-5).

Kebijakan pengembangan profesionalisme guru, merupakan kebijakan pendidikan yang harus ditopang oleh pelaku pendidikan yang berada di front terdepan yakni guru melalui interaksinya dalam pendidikan. Upaya meningkatkan mutu pendidikan perlu dilakukan secara bertahap dengan mengacu pada rencana strategis. Keterlibatan seluruh komponen pendidikan (guru, Kepala Sekolah, masyarakat, Komite Sekolah, Dewan Pendidikan, dan institusi) dalam perencanaan dan realisasi program pendidikan yang diluncurkan sangat dibutuhkan dalam rangka mengefektifkan pencapaian tujuan. Implementasi kemampuan professional guru mutlak diperlukan sejalan diberlakukannya otonomi daerah, khususnya bidang pendidikan.

Kemampuan professional guru akan terwujud apabila guru memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi dalam mengelola interaksi belajar-mengajar pada tataran mikro, dan memiliki kontribusi terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan pada tataran makro. Salah satu upaya peningkatan profesional guru adalah melalui supervisi pengajaran. Pelaksanaan supervisi pengajaran perlu dilakukan secara sistematis oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah bertujuan memberikan pembinaan kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaannya, baik kepala sekolah dan pengawas menggunakan lembar pengamatan yang berisi aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja guru dan kinerja sekolah. Untuk mensupervisi guru digunakan lembar observasi yang berupa alat penilaian kemampuan guru (APKG), sedangkan untuk mensupervisi kinerja sekolah dilakukan dengan mencermati bidang akademik, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, serta hubungan masyarakat. Implementasi kemampuan professional

guru mensyaratkan guru agar mampu meningkatkan peran yang dimiliki, baik sebagai *informatory* (pemberi informasi), *organisator*, *motivator*, *director*, *inisiator* (pemrakarsa inisiatif), *transmitter* (penerus), *fasilitator*, *mediator*, dan *evaluator* sehingga diharapkan mampu mengembangkan kompetensinya. Mewujudkan kondisi ideal di mana kemampuan profesional guru dapat diimplementasikan sejalan diberlakukannya otonomi daerah, bukan merupakan hal yang mudah. Hal tersebut lantaran aktualisasi kemampuan guru tergantung pada berbagai komponen system pendidikan yang saling berkolaborasi. Oleh karena itu, keterkaitan berbagai komponen pendidikan sangat menentukan implementasi kemampuan guru agar mampu mengelola pembelajaran yang efektif, selaras dengan paradigma pembelajaran yang direkomendasikan Unesco, "belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*)".

## **BAB X**

# **PENGAWAS SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR**

Pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen untuk mencapai tujuan pendidikan. Salah satu komponen yang menunjang berlangsungnya proses pendidikan di sekolah adalah pengawas sekolah. Pengawasan sekolah itu penting karena merupakan mata rantai terakhir dan kunci dari proses manajemen. Kunci penting dari proses manajemen sekolah yaitu nilai fungsi pengawasan sekolah terletak terutama pada hubungannya terhadap perencanaan dan kegiatan-kegiatan yang didelegasikan (Robbins,1997).

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah. Sahertian (1981:19) menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Burhanuddin (1990:284) memperjelas hakikat pengawasan pendidikan pada hakikat substansinya. Substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada stakeholder pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar.

Pengawas satuan pendidikan adalah tenaga kependidikan profesional berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat dan diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial melalui kegiatan pemantauan, penilaian, pembinaan, pelaporan dan tindak lanjut .(Nana Sujana,2006) Hal ini dilakukan pengawas di sekolah yang merupakan binaannya.

Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan ditandakan pada Pasal 55 ayat 1, Pengawasan satuan Pendidikan memiliki peran dan tugas untuk Pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan yang harus dilakukan secara teratur dan kesinambungan. Lebih lanjut pada Pasal 57 ditegaskan, bahwa tugas supervisi meliputi: Supervisi akademik dan manajerial terhadap keterlaksanaan dan ketercapaian tujuan pendidikan di sekolah.

### **A. KONSEPSI PENGAWAS SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR**

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah. Sahertian (2000:19) menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha

memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Burhanuddin (1990:284) memperjelas hakikat pengawasan pendidikan pada hakikat substansinya. Substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada stakeholder pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar.

Dengan menyadari pentingnya upaya peningkatan mutu dan efektifitas sekolah dapat (dan memang tepat) dilakukan melalui pengawasan. Atas dasar itu maka kegiatan pengawasan harus difokuskan pada perilaku dan perkembangan siswa sebagai bagian penting dari: kurikulum/mata pelajaran, organisasi sekolah, kualitas belajar mengajar, penilaian/evaluasi, sistem pencatatan, kebutuhan khusus, administrasi dan manajemen, bimbingan dan konseling, peran dan tanggung jawab orang tua dan masyarakat (Law dan Glover 2000). Lebih lanjut Ofsted (2005) menyatakan bahwa fokus pengawasan sekolah meliputi: (1) standard dan prestasi yang diraih siswa, (2) kualitas layanan siswa di sekolah (efektifitas belajar mengajar, kualitas program kegiatan sekolah dalam memenuhi kebutuhan dan minat siswa, kualitas bimbingan siswa), serta (3) kepemimpinan dan manajemen sekolah.

Kiprah supervisor menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Hakikat pengawasan memiliki empat dimensi: (1) *Support*, (2) *Trust*, (3) *Challenge*, dan (4) *Networking and Collaboration*.

Dimensi pertama dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Support*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mendukung (*support*) kepada pihak sekolah untuk mengevaluasi diri kondisi existing-nya. Oleh karena itu, supervisor bersama pihak sekolah dapat melakukan analisis kekuatan, kelemahan dan potensi serta peluang sekolahnya untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada sekolah di masa yang akan datang.

Dimensi kedua dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Trust*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu membina kepercayaan (*trust*) stakeholder pendidikan dengan penggambaran profil dinamika sekolah masa depan yang lebih baik dan lebih menjanjikan.

Dimensi ketiga dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Challenge*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu memberikan tantangan (*challenge*) pengembangan sekolah kepada stakeholder pendidikan di sekolah. Tantangan ini harus dibuat serealistik mungkin agar dapat dan mampu dicapai oleh pihak sekolah, berdasarkan pada situasi dan kondisi sekolah pada saat ini. Dengan demikian stakeholder tertantang untuk bekerjasama secara kolaboratif dalam rangka pengembangan mutu sekolah.

Dimensi keempat dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Networking and Collaboration*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mengembangkan jejaring dan berkolaborasi antar

stakeholder pendidikan dalam rangka meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi pendidikan di sekolah.

Berdasarkan rumusan di atas maka kepengawasan adalah aktivitas profesional pengawas sekolah dalam rangka membantu sekolah binaannya melalui penilaian dan pembinaan yang terencana dan berkesinambungan. Pembinaan diawali dengan mengidentifikasi dan mengenali kelemahan sekolah binaannya, menganalisis kekuatan/potensi dan prospek pengembangan sekolah sebagai bahan untuk menyusun program pengembangan mutu dan kinerja sekolah binaannya. Untuk itu maka pengawas harus mendampingi pelaksanaan dan pengembangan program-program inovasi sekolah.

Ada tiga langkah yang harus ditempuh pengawas dalam menyusun program kerja pengawas sekolah agar dapat membantu sekolah mengembangkan program inovasi sekolah. Ketiga langkah tersebut adalah :

1. Menetapkan standar/kriteria pengukuran performansi sekolah (berdasarkan evaluasi diri dari sekolah).
2. Membandingkan hasil tampilan performansi itu dengan ukuran dan kriteria/benchmark yang telah direncanakan, guna menyusun program pengembangan sekolah.
3. Melakukan tindakan pengawasan yang berupa pembinaan/pendampingan untuk memperbaiki implementasi program pengembangan sekolah.

Dalam melaksanakan kepengawasan, ada sejumlah prinsip yang dapat dilaksanakan pengawas agar kegiatan kepengawasan berjalan efektif.

## **B. KOMPETENSI PENGAWAS SEKOLAH**

Pengaturan Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Pengawas Sekolah Pendidikan Luar Biasa atau Pengawas Pendidikan Sekolah Khusus dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah tidak tercantum tersendiri seperti Pengawas Sekolah TK, SD, SMP, SMA/SMK sehingga perlu menyesuaikan dengan kompetensi yang harus dikuasai oleh pengawas sekolah tersebut. Kompetensi supervisi sebagai berikut :

### **1. Kompetensi Supervisi Manajerial**

- a. Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi (pengawasan) dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Luar Biasa (SLB) atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)
- b. Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi-misi tujuan dan program pendidikan SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)
- c. Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)
- d. Menyusun laporan hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di SLB/Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)
- e. Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)
- f. Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)

- g. Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di di SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)
- h. Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)

## **2. Kompetensi Supervisi Akademik**

- a. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)
- b. Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran /bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)
- c. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis berlandaskan standar isi, kompetensi inti dan kompetensi dasar, dan prinsip- prinsip pengembangan KTSP.
- d. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata- mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)
- e. Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)
- f. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB)
- g. Membimbing guru dalam mengeloa, merawat, mengembangkan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB).
- h. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran/ bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaan yang relevan di SLB atau Satuan Pendidikan Khusus (TKLB, SDLB, SMPLB, dan SMALB).

## **C. PERAN DAN FUNGSI PENGAWAS SEKOLAH**

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, pengawas sekolah melaksanakan fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial.

Supervisi akademik adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di sekolah.

Sasaran supervisi akademik antara lain membantu guru dalam: (1) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran/

bimbingan, (3) menilai proses dan hasil pembelajaran/ bimbingan, (4) memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan, (5) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik, (6) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, (7) memberikan bimbingan belajar pada peserta didik, (8) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, (9) mengembangkan dan memanfaatkan alat Bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, (10) memanfaatkan sumber-sumber belajar, (11) mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dll.) yang tepat dan berdaya guna, (12) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan, dan (13) mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi akademik seperti di atas, pengawas hendaknya berperan sebagai:

1. Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
2. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
3. Konsultan pendidikan di sekolah binaannya
4. Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah
5. Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah

Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup:

- (1) Perencanaan,
- (2) Koordinasi,
- (3) Pelaksanaan,
- (4) Penilaian, dan
- (5) Pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan dan sumberdaya lainnya.

Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti:

- (1) Administrasi kurikulum,
- (2) Administrasi keuangan,
- (3) Administrasi sarana prasarana/perlengkapan,
- (4) Administrasi personal atau ketenagaan,
- (5) Administrasi kesiswaan,
- (6) Administrasi hubungan sekolah dan masyarakat,
- (7) Administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta
- (8) Aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan sebagai:

1. Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah,
2. Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah binaannya
3. Pusat informasi pengembangan mutu pendidikan di sekolah binaannya
4. Evaluator/*judgement* terhadap pemaknaan hasil pengawasan
5. Fungsi supervisor (pengawas) oleh karenanya menjadi penting, sebagaimana tertuang dalam Permenneg PAN & RB Nomor 21 Tahun 2010 yang menyebutkan bahwa



pengawas diberikan tanggung jawab dan wewenang penuh untuk melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan pendidikan, penilaian dan pembinaan teknis serta administratif pada satuan pendidikan.

Berdasarkan masalah yang dipahaminya pengawas sekolah melakukan pembinaan, mengarahkan pengembangan program dan memantau keterlaksanaan program manajerial dan akademik. Langkah strategis selanjutnya dalam penerapan standar adalah mengukur dan menilai mutu lulusan sebagai indikator mutu utama.

Pengawas sekolah profesional berperan sebagai penggerak dalam meningkatkan mutu dan menguatkan penjaminan untuk memastikan bahwa tujuan sekolah dapat diwujudkan. Kriteria utamanya ada pada prestasi siswa.

Membangun mutu perlu waktu dan proses. Di samping itu memerlukan pengetahuan dan keterampilan mendiagnosis proses dan hasil yang tidak memenuhi kriteria. Karena itu perbaikan proses dan mengasah keterampilan untuk menghasilkan produk yang bermutu memerlukan ketelatenan dan pembaharuan yang terus menerus.

Membangun mutu memerlukan waktu dan proses, memerlukan pelaksana yang memahami tugasnya, yang mampu berkolaborasi dan berkomunikasi sehingga menempatkan diri di tengah dinamika pekerjaan, dan memerlukan pengungkit motivasi pada saat semua orang menyerah dengan permasalahan yang rumit. Dalam kondisi tertentu, diperlukan ada pihak yang tepat memberikan penghargaan terhadap orang yang dapat mewujudkan target mutu sekecil apa pun. Peran ini pun dapat pengawas lakukan dalam melaksanakan tugas di sekolah.

# BAB XI

## SUPERVISI PEMBINAAN SEKOLAH

### A. SUPERVISI AKADEMIK

Perubahan paradigma penyelenggaraan pendidikan dari sentralisasi ke desentralisasi telah mendorong terjadinya perubahan dan pembaharuan pada beberapa aspek pendidikan, termasuk pula dalam upaya membina dan meningkatkan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kompetensi supervisi merupakan satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah setelahnya kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Secara etimologi, kata "pengawasan (supervisi)", berasal dari istilah Inggris "supervision", terdiri dari dua kata "super (lebih)" dan "Vision (melihat)", yang berarti "melihat dari atas" (S. Arikunto, 2004: 4), sehingga supervisi dapat diartikan sebagai kegiatan memperhatikan dengan seksama terhadap suatu pekerjaan secara keseluruhan. Sedangkan orang yang melakukan supervisi lebih dikenal dengan sebutan supervisor atau pengawas. Kepengawasan di sekolah yang dilakukan secara terus menerus setiap saat dilakukan oleh seorang kepala sekolah, sedangkan yang insidental dan tidak langsung dilakukan oleh seorang pengawas sekolah.

Menurut Jam'an Satori (1999) dalam Dadang Suhardan (2006:28), supervisi adalah pengawasan profesional yang dijalankan berdasarkan kaidah-kaidah keilmuan. Oleh karena itu pengawasan satuan pendidikan tidak dapat dilakukan oleh sembarangan orang, namun harus oleh orang yang telah memiliki kompetensi khusus yang telah dipersiapkan terlebih dahulu dari waktu sebelumnya. Supervisi Pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan situasi belajar mengajar, memberdayakan guru dan mempertinggi kualitas mengajar. Sehingga dampaknya dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, prestasi belajar siswa, dan berarti meningkatlah kualitas lulusan sekolah itu (S. Arikunto, 2004 : 5).

Apabila didasarkan pada konsep pengertian di atas, kegiatan supervisi dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) Supervisi akademik (pengawasan operasional), dan (2).Supervisi manajerial (pengawasan administrasi/pengawasan organisasional). Supervisi akademik, menitik beratkan pengamatan pada masalah yang langsung berada dalam lingkup pembelajaran yang dilakukan guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar. Sedangkan supervisi manajerial menitik beratkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi sebagai lingkungan belajar yang berfungsi mendukung kepada terlaksananya pembelajaran. Kedua bentuk kegiatan supervisi itu, disebut sebagai supervisi pendidikan

### B. KONSEP SUPERVISI AKADEMIK

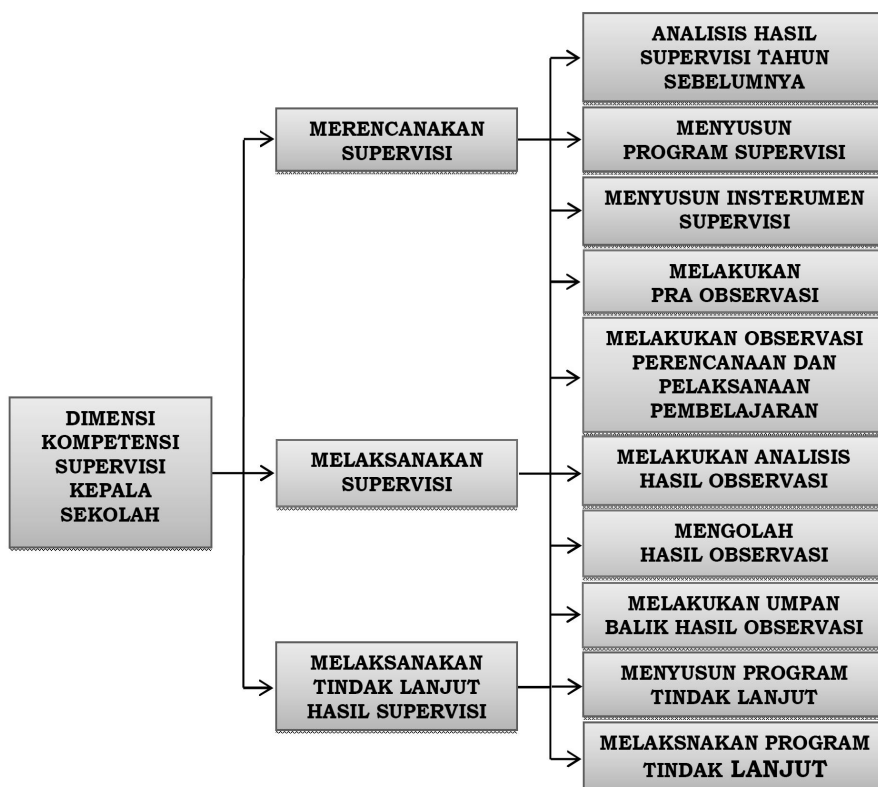
Kimball Wiles (1967): "*Supervision is assistance in the development of a better teaching learning situation*". Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. (tujuan, materi, Metode/pendekatan, guru, siswa, dan lingkungan).

Menurut Depdiknas (1994 menyebutkan bahwa supervisi akademik adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Supervisi akademik adalah rangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran (Daresh, 1989, Glickman, et al:2007).

Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Sergiovanni (1987) menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian kinerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat kondisi nyata kinerja guru untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya: Apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas? Apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan peserta didik di dalam kelas? Aktifitas-aktifitas mana dari keseluruhan aktifitas di dalam kelas itu yang bermakna bagi guru dan peserta didik? Apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik? Apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya? Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini bahwa setelah melakukan penilaian kinerja bukan berarti selesailah pelaksanaan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan tindak lanjutnya berupa pembuatan program tindak lanjut.

Secara keseluruhan peta konsep kompetensi supervisi kepala sekolah sebagai berikut.



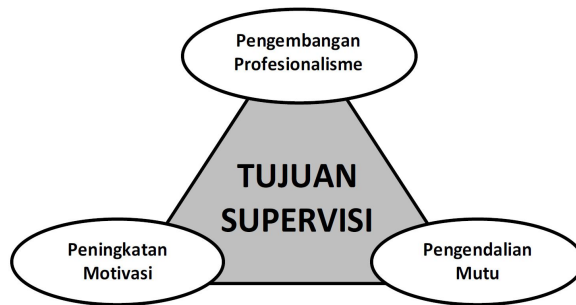
**Gambar 5** Peta konsep kompetensi supervisi akademik kepala sekolah

### C. TUJUAN SUPERVISI AKADEMIK

Tujuan dan fungsi supervisi akademik adalah:

1. Membantu guru mengembangkan kompetensinya;
2. Mengembangkan kurikulum;
3. Mengembangkan Kelompok Kerja Guru (KKG)/Musyawarah Guru Mata pelajaran (MGMP) dan Penelitian Tindakan Kelas (PTK);
4. Mengembangkan profesionalisme guru
5. Meningkatkan motivasi
6. Pengendalian mutu

Tujuan superisi akademik dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 6 Segitiga tujuan supervisi

### D. PRINSIP-PRINSIP SUPERVISI AKADEMIK

Prinsip supervisi akademik, sebagai berikut:

1. Praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah.
2. Sistematis, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran.
3. Objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen.
4. Realistis, artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya.
5. Antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
6. Konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.
7. Kooperatif, artinya ada kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran.
8. Kekeluargaan, artinya mempertimbangkan saling asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran.
9. Demokratis, artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.
10. Aktif, artinya guru dan supervisor harus aktif berpartisipasi.
11. Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor
12. Berkesinambungan (supervisi akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh Kepala sekolah).
13. Terpadu, artinya menyatu dengan dengan program pendidikan.
14. Komprehensif, artinya memenuhi ketiga tujuan supervisi akademik di atas (Dodd, 1972).

## **E. DIMENSI-DIMENSI SUBTANSI SUPERVISI AKADEMIK**

Dimensi-dimensi substansi supervisi akademik adalah:

1. Kompetensi kepribadian.
2. Kompetensi pedagogik.
3. Kompetensi profesional.
4. Kompetensi sosial.

Secara terperinci substansi kompetensi guru pendidikan khusus berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 32 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru Pendidikan Khusus.

## **F. TEKNIK SUPERVISI AKADEMIK**

Teknik supervisi akademik terdiri atas dua macam yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok.

### **1. Teknik Supervisi Individual**

Teknik supervisi individual adalah pelaksanaan supervisi perseorangan terhadap guru. Teknik supervisi individual terdiri atas lima macam yaitu kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antar kelas, dan menilai diri sendiri.

#### *a. Kunjungan kelas*

Kunjungan kelas dilakukan dengan tujuan untuk menolong guru dalam mengatasi masalah di dalam kelas. Cara melaksanakan kunjungan kelas sebagai berikut:

- 1) dengan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya;
- 2) atas permintaan guru bersangkutan;
- 3) sudah memiliki instrument atau catatan-catatan; dan
- 4) tujuan kunjungan harus jelas.

Kunjungan kelas dilakukan secara bertahap. Tahapannya harus jelas, meliputi:

#### 1) Tahap persiapan

Pada tahap ini supervisor merencanakan waktu, sasaran, dan cara mengobservasi selama kunjungan kelas.

#### 2) Tahap pengamatan selama kunjungan

Pada tahap ini supervisor mengamati jalannya proses pembelajaran langsung.

#### 3) Tahap akhir kunjungan

Pada tahap ini supervisor bersama guru mengadakan perjanjian untuk membicarakan hasil-hasil observasi.

#### 4) Tahap tindak lanjut

Teknik supervisi individual melalui kunjungan kelas harus menggunakan enam kriteria yaitu memiliki tujuan-tujuan tertentu, mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru, menggunakan instrument observasi untuk mendapatkan data yang obyektif, terjadi interaksi antar pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian, pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses pembelajaran, dan pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut.

b. *Observasi kelas*

Observasi kelas adalah mengamati proses pembelajaran secara teliti di kelas. Tujuannya adalah untuk memperoleh data obyektivitas aspek-aspek situasi pembelajaran, kesulitan-kesulitan guru dalam usaha memperbaiki proses pembelajaran. Secara umum, aspek-aspek yang diobservasi adalah usaha-usaha dan aktivitas guru-peserta didik dalam proses pembelajaran, cara menggunakan media pembelajaran, variasi metode, ketepatan penggunaan media dengan materi, ketepatan penggunaan metode dengan materi, dan reaksi mental para peserta didik dalam proses pembelajaran. Pelaksanaan observasi kelas ini melalui tahapan, yaitu persiapan, pelaksanaan, penutupan, penilaian hasil observasi dan tindak lanjut.

Dalam melakukan observasi kelas, supervisor hendaknya:

- 1) Sudah siap dengan instrument observasi
- 2) Menguasai masalah dan tujuan supervisi, dan
- 3) Observasi tidak mengganggu proses pembelajaran.

c. *Pertemuan individual*

Pertemuan individual adalah suatu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor dengan guru. Tujuannya adalah:

- 1) memberikan kemungkinan pengembangan jabatan guru melalui pemecahan kualitas yang dihadapi;
- 2) mengembangkan pelaksanaan pembelajaran yang lebih baik;
- 3) memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru; dan
- 4) menghilangkan atau menghindari segala prasangka.

Swearingen (1961) mengklasifikasi empat jenis pertemuan atau percakapan, yaitu:

- 1) *classroom-conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di dalam kelas ketika peserta didik sedang meninggalkan kelas (istirahat)
- 2) *office-conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di ruang kepala sekolah atau ruang guru, di mana sudah dilengkapi dengan alat-alat bantu yang dapat digunakan untuk memberikan penjelasan kepada guru.
- 3) *Causal-conference*, yaitu percakapan individual yang bersifat informal yang dilaksanakan secara kebetulan bertemu dengan guru.
- 4) *Observational visitation*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan setelah supervisor melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas.

Supervisor harus berusaha mengembangkan segi-segi positif guru, mendorong guru mengatasi kesulitan-kesulitannya, memberikan pengarahan, dan melakukan kesepakatan terhadap hal-hal yang masih meragukan.

d. *Kunjungan antar kelas*

Kunjungan antar kelas adalah guru yang satu berkunjung ke kelas yang lain di sekolah itu sendiri. Tujuannya adalah untuk berbagi pengalaman dalam pembelajaran.

Cara-cara melaksanakan kunjungan antar kelas, yaitu:

- 1) harus direncanakan;
- 2) guru-guru yang akan dikunjungi harus diseleksi;
- 3) tentukan guru-guru yang akan mengunjungi;
- 4) sediakan segala fasilitas yang diperlukan;
- 5) supervisor hendaknya mengikuti acara ini dengan pengamatan yang cermat;

- 6) mengadakan tindak lanjut setelah kunjungan antar kelas selesai, misalnya dalam bentuk percakapan pribadi, penegasan, dan pemberian tugas-tugas tertentu;
- 7) segera aplikasikan ke kelas guru bersangkutan dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi;
- 8) adakan perjanjian-perjanjian untuk mengadakan kunjungan antar kelas berikutnya.

e. *Menilai diri sendiri*

## **2. Teknik supervisi kelompok**

Teknik supervisi kelompok adalah salah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan kepada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga sesuai dengan analisis kebutuhan; memiliki masalah atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Menurut *Gwynh* (1961) ada tiga belas teknik supervisi kelompok yaitu kepanitiaan, kerja kelompok, laboratorium dan kurikulum, membaca terpimpin, demonstrasi pembelajaran, darmawisata, kuliah/studi, diskusi panel, perpustakaan, organisasi profesional, buletin supervisi, pertemuan guru, lokakarya atau konferensi kelompok.

Yang harus diperhatikan juga adalah kepribadian guru. Kepala sekolah hendaknya memperimbangan enam faktor kepribadian guru yaitu kebutuhan guru, minat guru, bakat guru, temperamen guru, sikap guru, dan sikap guru dan sifat-sifat *somatic* guru

## **G. MODEL SUPERVISI AKADEMIK**

Dalam praktik supervisi akademik dikenal beberapa model supervisi yang masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda. Model supervisi sebuah konsep atau pola supervisi yang digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melakukan kegiatan supervisi. Menurut Sahertian (2008) model supervisi dibagi sebagai berikut:

### **1. Model supervisi konvensional**

Model supervisi konvensional adalah model supervisi yang menganut paham bahwa supervisor sebagai seseorang yang memiliki power untuk menentukan nasib guru. Biasanya supervisor dengan gaya konvensional akan mencari-cari kesalahan guru bahkan sering kali memata-matai guru. Perilaku memata-matai ini disebut dengan istilah snoopervision atau juga sering disebut supervisi korektif.

### **2. Model supervisi artistik**

Model supervisi artistik menuntut seorang supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus berpengetahuan, berketerampilan, dan tidak kaku karena dalam kegiatan supervisi juga mengandung nilai seni (*art*)

### **3. Model supervisi ilmiah**

Model supervisi ilmiah adalah sebuah model supervisi yang digunakan oleh supervisor untuk menjangkau data atau informasi dan menilai kinerja kepala sekolah dan guru dengan cara menggunakan lembar observasi. Supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri:

- a. dilaksanakan secara berencana dan kontinyu;
- b. sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu;
- c. menggunakan instrumen pengumpulan data; dan
- d. ada data yang obyektif yang diperoleh dari kesalahan yang riil.

#### 4. *Model supervisi klinis*

Supervisi klinis adalah supervisi yang dilakukan berdasarkan adanya keluhan atau masalah dari guru yang disampaikan kepada supervisor. Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.

### **H. SUPERVISI MANAJERIAL**

Segala aktivitas supervisi yang dilakukan oleh seorang pengawas Sekolah diharapkan semuanya menuju pada peningkatan mutu Sekolah dan pendidikan secara umum, dan secara spesifik supervisi yang ditujukan bagi peningkatan mutu Sekolah dari segi pengelolaan disebut dengan supervisi manajerial. Hal ini tentu tidak kalah penting dibandingkan dengan supervisi akademik yang sarasannya adalah guru dan pembelajaran. Tanpa pengelolaan Sekolah yang baik, tentu tidak akan tercipta iklim yang memungkinkan guru bekerja dengan baik.

### **I. PENGERTIAN SUPERVISI MANAJERIAL**

Supervisi adalah kegiatan profesional yang dilakukan oleh pengawas Sekolah dalam rangka membantu kepala Sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Supervisi ditujukan pada dua aspek yakni: manajerial dan akademik. Supervisi manajerial menitik beratkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi Sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.

Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009: 20) dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan Sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas Sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya. Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas Sekolah/madrasah berperan sebagai:

- 1) Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen Sekolah,
- 2) asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi Sekolah,
- 3) pusat informasi pengembangan mutu Sekolah, dan
- 4) evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.

### **J. PRINSIP-PRINSIP, METODE DAN TEKNIK SUPERVISI MANAJERIAL**

#### 1) Prinsip-Prinsip Supervisi Manajerial

Prinsip-prinsip supervisi manajerial pada hakikatnya tidak berbeda dengan supervisi akademik, yaitu:

- a. harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, seperti ia bertindak sebagai atasan dan kepala Sekolah/guru sebagai bawahan.
- b. Supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal (Dodd, 1972).



- c. Supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan (Alfonso dkk., 1981 dan Weingartner, 1973).
- d. Supervisi harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.
- e. Program supervisi harus integral. . Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan (Alfonso, dkk., 1981).
- f. Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, karena hakikatnya suatu aspek pasti terkait dengan aspek lainnya.
- g. Supervisi harus konstruktif. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan kepala Sekolah/ guru.
- h. Supervisi harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi harus obyektif. Obyektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi Sekolah.

## 2) Metode dan Teknik Supervisi Manajerial

Berikut ini akan diuraikan tentang beberapa metode supervisi manajerial, yaitu: monitoring dan evaluasi, refleksi dan *FGD*, metode Delphi, dan Workshop.

### a. Monitoring dan Evaluasi

Metode utama yang harus dilakukan oleh pengawas Sekolah dalam supervisi manajerial adalah monitoring dan evaluasi.

#### 1) Monitoring

Monitoring adalah suatu kegiatan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan Sekolah, apakah sudah sesuai dengan rencana, program, dan/atau standar yang telah ditetapkan, serta menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program (Rochiat, 2008: 115). Monitoring lebih berpusat pada pengontrolan selama program berjalan dan lebih bersifat klinis. Melalui monitoring, dapat diperoleh umpan balik bagi Sekolah atau pihak lain yang terkait untuk menyukkseskan ketercapaian tujuan. Aspek-aspek yang dicermati dalam monitoring adalah hal-hal yang dikembangan dan dijalankan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Dalam melakukan monitoring ini tentunya pengawas harus melengkapi diri dengan parangkat atau daftar isian yang memuat seluruh indikator Sekolah yang harus diamati dan dinilai.

#### 2) Evaluasi

Kegiatan evaluasi untuk mengetahui sejauhmana kesuksesan pelaksanaan penyelenggaraan Sekolah atau sejauhmana keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu. Tujuan evaluasi utamanya adalah untuk (a) mengetahui tingkat keterlaksanaan program, (b) mengetahui keberhasilan program, (c) mendapatkan bahan/masukan dalam perencanaan tahun berikutnya, dan (d) memberikan penilaian (*judgement*) terhadap Sekolah.

### b. Diskusi Kelompok Terfokus (Focused Group Discussion)

Hasil monitoring yang dilakukan pengawas hendaknya disampaikan secara terbuka kepada pihak Sekolah, terutama kepala Sekolah, komite Sekolah dan guru. Secara bersama-sama pihak Sekolah dapat melakukan refleksi terhadap data yang ada, dan

menemukan sendiri faktor-faktor penghambat serta pendukung yang selama ini mereka rasakan. Forum untuk ini dapat berbentuk *Focused Group Discussion (FGD)*, yang melibatkan unsur-unsur *stakeholder* Sekolah. Diskusi kelompok terfokus ini dapat dilakukan dalam beberapa putaran sesuai dengan kebutuhan. Tujuan *FGD* adalah untuk menyatukan pibu/bapangan *stakeholder* mengenai realitas kondisi (kekuatan dan kelemahan) Sekolah, serta menentukan langkah-langkah strategis maupun operasional yang akan diambil untuk memajukan Sekolah. Peran pengawas dalam hal ini adalah sebagai fasilitator sekaligus menjadi narasumber apabila diperlukan, untuk memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

Agar *FGD* dapat berjalan efektif, maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Sebelum *FGD* dilaksanakan, semua peserta sudah mengetahui maksud diskusi serta permasalahan yang akan dibahas.
- 2) Peserta *FGD* hendaknya mewakili berbagai unsur, sehingga diperoleh pandangan yang beragam dan komprehensif.
- 3) Pimpinan *FGD* hendaknya akomodatif dan berusaha menggali pikiran/pandangan peserta dari sudut pandangan masing-masing unsur.
- 4) Notulen hendaknya benar-benar teliti dalam mendokumentasikan usulan atau pandangan semua pihak.
- 5) Pimpinan *FGD* hendaknya mampu mengontrol waktu secara efektif, dan mengarahkan pembicaraan agar tetap fokus pada permasalahan.
- 6) Apabila dalam satu pertemuan belum diperoleh kesimpulan atau kesepakatan, maka dapat dilanjutkan pada putaran berikutnya. Untuk ini diperlukan catatan mengenai hal-hal yang telah dan belum disepakati.

c. Metode Delphi

Metode *Delphi* dapat digunakan oleh pengawas dalam membantu pihak Sekolah merumuskan visi, misi dan tujuannya. Sesuai dengan konsep MBS. Dalam merumuskan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) sebuah Sekolah harus memiliki rumusan visi, misi dan tujuan yang jelas dan realistis yang digali dari kondisi Sekolah, peserta didik, potensi daerah, serta pandangan seluruh *stakeholder*.

Metode *Delphi* dapat disampaikan oleh pengawas kepada kepala Sekolah ketika hendak mengambil keputusan yang melibatkan banyak pihak. Langkah-langkahnya menurut Gordon (1976: 26-27) adalah sebagai:

- 1). Mengidentifikasi individu atau pihak-pihak yang dianggap memahami persoalan dan hendak dimintai pendapatnya mengenai pengembangan Sekolah;
- 2). Masing-masing pihak diminta mengajukan pendapatnya secara tertulis tanpa disertai nama/identitas;
- 3). Mengumpulkan pendapat yang masuk, dan membuat daftar urutannya sesuai dengan jumlah orang yang berpendapat sama.
- 4). Menyampaikan kembali daftar rumusan pendapat dari berbagai pihak tersebut untuk diberikan urutan prioritasnya.
- 5). Mengumpulkan kembali urutan prioritas menurut peserta, dan menyampaikan hasil akhir prioritas keputusan dari seluruh peserta yang dimintai pendapatnya.

d. Workshop

*Workshop* atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh pengawas dalam melakukan supervisi manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala Sekolah, wakil kepala Sekolah

dan/atau perwakilan komite Sekolah. Penyelenggaraan workshop ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Kelompok Kerja Kepala Sekolah, Kelompok Kerja Pengawas Sekolah atau organisasi sejenis lainnya. Sebagai contoh, pengawas dapat mengambil inisiatif untuk mengadakan workshop tentang pengembangan KTSP, sistem administrasi, peran serta masyarakat, sistem penilaian dan sebagainya.

Agar pelaksanaan *workshop* berjalan efektif, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Menentukan materi atau substansi yang akan dibahas dalam workshop. Materi workshop biasanya terkait dengan sesuatu yang bersifat praktis, walaupun tidak terlepas dari kajian teori yang diperlukan sebagai acuannya.
- b. Menentukan peserta. Peserta workshop hendaknya mereka yang terkait dengan materi yang dibahas.
- c. Menentukan penyaji yang membawakan kertas kerja. Kriteria penyaji workshop antara lain:
  - 1) Seorang praktisi yang benar-benar melakukan hal yang dibahas.
  - 2) Memiliki pemahaman dan libu/bapasan teori yang memadai.
  - 3) Memiliki kemampuan menulis kertas kerja, disertai contoh-contoh praktisnya.
  - 4) Memiliki kemampuan presentasi yang baik.
  - 5) Memiliki kemampuan untuk memfasilitasi/membimbing peserta.
- d. Mengalokasikan waktu yang cukup.
- e. Mempersiapkan sarana dan fasilitas yang memadai.

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, pengawas dapat menerapkan teknik supervisi individual dan kelompok. Teknik supervisi individual di sini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada kepala Sekolah atau personil lainnya yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan.

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Kepala-kepala Sekolah yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi.

## **K. SUPERVISI MANAJERIAL DALAM PEMBINAAN PENGELOLAAN DAN ADMINISTRASI SEKOLAH**

Dalam kegiatan pembelajaran kedua ini, ibu/bapa akan mendiskusikan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang berkenaan langsung dengan ranah kompetensi pengawas sekolah dalam pembinaan untuk mengelola Sekolah binaannya yang meliputi: (a) perencanaan program, (b) pelaksanaan rencana kerja, (c) pengawasan dan evaluasi, (d) kepemimpinan, dan (e) sistem informasi manajemen. Kelima hal ini dapat digambarkan seperti gambar 1 di bawah ini.



**Gambar 7 Unsur-unsur dalam Pengelolaan Sekolah**

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam pengelolaan Sekolah terdapat tiga elemen pokok, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan serta evaluasi. Agar ketiga elemen tersebut berjalan dengan baik, diperlukan adanya kepemimpinan yang memandu dan mengarahkan, serta dukungan system informasi manajemen yang baik. Pembahasan pembelajaran ini difokuskan pada perencanaan program sekolah dan Pembinaan Manajemen Peningkatan Mutu

## **1. Pengelolaan dan Administrasi Sekolah**

### Perencanaan Program

#### a. Visi dan Misi Sekolah/Madrasah

Setiap Sekolah semestinya memiliki perencanaan program yang akan menjadi arah sekaligus acuan bagi setiap aktivitasnya. Perencanaan tersebut biasanya meliputi rencana strategis dan berjangka panjang, serta rencana operasional untuk jangka pendek. Perencanaan strategis sebuah Sekolah idealnya dimulai dari perumusan visi, misi dan tujuan Sekolah yang jelas sehingga menjadi inspirasi dan sumber motivasi bagi setiap warga Sekolah untuk bekerja sebaik-baiknya.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Sekolah/Madrasah dinyatakan bahwa: "Sekolah/Madrasah merumuskan dan menetapkan visi serta mengembangkannya". Visi tersebut hendaknya: (1) dijadikan sebagai cita-cita bersama warga Sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang; dan (2) mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga Sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan. dan pengembangan mutu

Proses perumusan visi Sekolah hendaknya: (1) dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga Sekolah/madrasah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional; (2) diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala Sekolah/madrasah dengan memperhatikan masukan komite Sekolah/madrasah; (3) disosialisasikan kepada warga Sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan; dan (4) ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat. Berikut adalah contoh VISI dari salah satu Sekolah Dasar; "Unggul dalam Prestasi, Beragam dalam Kompetensi, Berbudi, Berbudaya, Beriman dan Bertaqwa"

Setelah Sekolah/madrasah merumuskan visi, tentu perlu diartikulasikan dalam misi. Misi adalah tahapan utama tindakan (keinginan) yang dilaksanakan organisasi untuk

mencapai visi. Tahapan utama adalah langkah-langkah kegiatan yang disepakati bersama antara warga internal Sekolah dengan semua pemangku (*stakeholders*) kepentingan terhadap Sekolah. Misi Sekolah seyogyanya mencakup hal-hal sebagai berikut.

- 1) Membangun suasana pembelajaran yang kondusif bagi peserta didik dan warga internal Sekolah untuk dapat menggali pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menjadi anggota masyarakat yang bermanfaat.
- 2) Memberi kesempatan bagi peserta didik untuk memahami dan menghargai perbedaan.
- 3) Mendorong peserta didik dan warga internal Sekolah agar memiliki kemauan untuk melayani Sekolah dan masyarakatnya.

Misi Sekolah hendaknya: (1) memberikan arah dalam mewujudkan visi Sekolah/madrasah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional; (2) merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu; (3) menjadi dasar program pokok Sekolah/madrasah; (4) menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh Sekolah/madrasah; (5) memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program Sekolah/madrasah; (6) memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit Sekolah/madrasah yang terlibat; (7) dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite Sekolah/madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala Sekolah/madrasah; (8) disosialisasikan kepada warga Sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan; dan (9) ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

#### **b. Tujuan Sekolah/Madrasah**

Tujuan Sekolah/madrasah tersebut hendaknya: (1) menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan); (2) mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat; (3) mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh Sekolah/madrasah dan Pemerintah; (4) meng-akomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite Sekolah/madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala Sekolah/madrasah; dan (5) disosialisasikan kepada warga Sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.

Tujuan Sekolah dapat dipibu/bapang sebagai operasionalisasi rumusan visi dan misi Sekolah yang masih bersifat umum. Tujuan Sekolah seharusnya sudah memperhitungkan kebutuhan peserta didik, warga internal Sekolah, dan semua *stakeholder*, termasuk pemerintah.

Dalam perumusan tujuan Sekolah, hendaknya diperhatikan kriteria sebagai berikut:

- 1) *Spesifik dan terukur*. Sedapat mungkin tujuan dirumuskan dalam terminologi kuantitatif, misalnya peningkatan jumlah peserta didik yang diterima pada perguruan tinggi unggulan sebesar 5% dari kondisi tahun sebelumnya; penurunan peserta didik yang putus Sekolah sampai dengan 0%, meningkatkan skor keefektifan mengajar guru dari 3 menjadi 3,50. Apabila tujuan sulit atau tidak dapat dinyatakan dalam rumusan yang bersifat kuantitatif, maka rumusan tujuan dapat dinyatakan secara kualitatif. Akan tetapi, apabila ini dilakukan, rumusan tujuan hendaknya disertai indikator-indikator yang spesifik dan bersifat kuantitatif.
- 2) *Mencakup dimensi-dimensi kunci*. Tujuan strategis tidak mungkin dirumuskan secara rinci untuk setiap unsur terkecil dari organisasi Sekolah. Oleh karena itu, dimensi-

dimensi yang dicakup dalam tujuan strategis hendaknya cukup pada dimensi-dimensi yang bersifat pokok atau kunci saja.

- 3) *Menantang tapi realistis*. Tujuan harus menantang namun bukan berarti terlalu sulit untuk dicapai. Tujuan yang terlalu sulit dapat berdampak pada timbulnya keputusan di kalangan staf; tapi jika terlalu mudah para staf itu akan kurang merasa termotivasi. Rumusan tujuan strategis hendaknya terjamin bahwa tujuan itu dirumuskan dalam lingkup sumber daya yang tersedia dan tidak jauh di luar jangkauan sumber daya yang tersedia di Sekolah, baik yang berkaitan dengan waktu, SDM, sarana dan pra-sarana, keuangan, informasi, maupun teknologi.
- 4) *Dibatasi dalam kurun waktu tertentu*. Rumusan tujuan harus menetapkan jangka waktu pencapaiannya. Kurun waktu itu biasanya dijadikan batas waktu (*deadline*) mengenai kapan pencapaian tujuan tersebut akan diukur. Sebuah Sekolah berstandar internasional (SBI), misalnya, dapat menetapkan tujuan pada tahun 2015, peserta didik harus telah tersebar dari seluruh negara-negara di kawasan ASEAN.
- 5) *Terkait dengan imbalan atau ganjaran*. Dampak akhir dari tujuan bergantung pada sejauh mana peningkatan gaji, promosi, dan imbalan lainnya didasarkan pada prestasi terkait dengan pencapaian tujuan. Siapa saja yang berhasil mencapai tujuan harus mendapatkan ganjaran. Ganjaran dapat memberi makna dan signifikansi terhadap tujuan dan akan membantu memberikan suntikan energi kepada staf untuk berlomba-lomba mencapai tujuan.

### c. Rencana Kerja Sekolah/Madrasah

Setelah merumuskan visi, misi dan tujuan, setiap Sekolah dituntut membuat rencana kerja, meliputi: (1) rencana kerja jangka menengah (RKJM) yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan; (2) rencana kerja tahunan (RKT) yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.

Rencana kerja jangka menengah dan tahunan Sekolah/madrasah, hendaknya: (1) disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite Sekolah/madrasah dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota. Pada Sekolah/madrasah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara Sekolah/madrasah; dan (2) dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait. Selain itu, rencana kerja empat tahun dan tahunan hendaknya disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite Sekolah/madrasah.

Sedangkan rencana kerja tahunan hendaknya dijadikan dasar pengelolaan Sekolah/madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Dalam rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai: (1) kepeserta didikan; (2) kurikulum dan kegiatan pembelajaran; (3) pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya; (4) sarana dan prasarana; (5) keuangan dan pembiayaan; (6) budaya dan lingkungan Sekolah; (7) peranserta masyarakat dan kemitraan; dan (8) rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

### Contoh Format Hasil Program Tahunan Sebelumnya

No	Kegiatan	Target	Pencapaian	Kendala	Tindak lanjut

### Contoh Format Rencana Kegiatan

No	Sasaran	Jenis kegiatan	Target	Metode	Bahan/ alat	Penanggung jawab	Waktu pelaksanaan

### Contoh Format RKAS/M

R K A S/M								
STANDAR	PROGRAM DAN KEGIATAN	SATUAN / VOLUME	SUMBER DANA DAN ALOKASI ANGGARAN					
			Rutin (Rp)	Bos (Rp)	BKSM/ AUSKM (Rp)	Block Grand (Rp)	Sumber lain (Rp)	Jumlah (Rp)

## 2. Pembinaan Manajemen Peningkatan Mutu

### 1) Penerapan MBS

Manajemen peningkatan mutu Sekolah tentu harus didasarkan pada karakteristik Sekolah tersebut, dengan segala potensi, kekuatan dan kelemahan-nya. Dalam konteks inilah maka kemudian diintroduksikan suatu model manajemen yang dikenal dengan *School-based Management* atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

MBS memiliki tujuan umum dan khusus. Tujuan umum MBS adalah untuk *memandirikan atau memberdayakan* Sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada Sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada Sekolah untuk mengelola sumberdaya Sekolah, dan mendorong partisipasi warga Sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sedangkan tujuan khusus MBS untuk meningkatkan:

- Kinerja Sekolah (mutu, relevansi, efisiensi, efektivitas, inovasi, dan produktivitas Sekolah) melalui kemandirian dan inisiatif Sekolah,
- Transformasi proses belajar mengajar secara optimal,
- Peningkatan motivasi kepala Sekolah untuk lebih bertanggung jawab terhadap mutu peserta didik,
- Tanggung jawab Sekolah kepada *stakeholders*,

- e. Tanggung jawab baru bagi pelaku MBS,
- f. Kepedulian warga Sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan,
- g. Kompetensi sehat antar Sekolah,
- h. Efisiensi dan efektivitas Sekolah,
- i. Usaha mendesentralisasi manajemen pendidikan, dan
- j. Pemberdayaan sarana dan prasarana Sekolah yang ada sesuai kebutuhan peserta didik.

MBS memiliki karakteristik yang harus dipahami oleh Sekolah yang menerapkan. Karakteristik MBS didasarkan atas input, proses, dan output. Output yang diharapkan adalah kinerja (prestasi) Sekolah yang dihasilkan dari proses pendidikan. *Output* pendidikan dinyatakan tinggi jika prestasi Sekolah tinggi dalam berbagai hal.

Sedangkan proses yang dimaksudkan ialah berubahnya sesuatu (*input*) menjadi sesuatu yang lain (*output*). Di tingkat Sekolah, proses meliputi pelaksanaan administrasi dalam arti proses (fungsi) dan administrasi dalam arti sempit.

Proses dan output di atas tentu harus didukung oleh input. Input adalah sesuatu yang harus tersedia untuk berlangsungnya proses. Input juga disebut sesuatu yang berpengaruh terhadap proses. Input merupakan prasyarat proses. Input terbagi empat yaitu input SDM, input sumberdaya, input manajemen, dan input harapan.

Agar MBS dapat berjalan dengan baik, maka pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut.

- a. Pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak yang terkait.
- b. Sekolah adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- c. Segala keputusan Sekolah dibuat oleh pihak-pihak yang benar-benar mengerti tentang Sekolah termasuk seluruharganya.
- d. Guru-guru harus membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.
- e. Sekolah memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana, dan
- f. Perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholder*.

## 2) Manajemen Peningkatan Mutu.

Di atas telah disebutkan bahwa hakikat tujuan MBS adalah untuk *memandirikan dan memberdayakan Sekolah*. Kemandirian saja tentu tidak cukup. Sekolah juga dituntut senantiasa meningkatkan mutunya. Untuk ini diperlukan adanya manajemen peningkatan mutu.

Manajemen mutu didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2000: 4) Menurut konsep ISO 9001: 2000 manajemen mutu adalah sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam mutu.

Manajemen mutu (*quality management*) adalah semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan dengan menentukan kebijakan mutu tujuan-tujuan dan tanggung jawab serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan mutu (*quality planning*) pengendalian mutu (*quality control*) jaminan mutu (*quality assurance*) dan peningkatan mutu (*quality improvement*). Tanggung jawab untuk manajemen mutu ada pada semua *level* dari manajemen tetapi harus dikendalikan dan diarahkan oleh manajemen puncak. Implementasi manajemen mutu harus melibatkan semua anggota organisasi (Gaspersz, 2002).



Lembaga pendidikan bermutu adalah lembaga yang mampu memberi layanan yang sesuai atau melebihi harapan guru, karyawan, peserta didik, penyibu/bapang dana (orang tua, masyarakat dan pemerintah), dan pemakai lulusan.

Pada hakikatnya keseluruhan layanan pendidikan di Sekolah dapat dikategorikan kedalam kelompok layanan manajemen, pembelajaran, dan pengembangan pribadi.

Berdasarkan pada dimensi pelayanan di atas, maka karakteristik pokok lembaga pendidikan yang bermutu mencakup hal-hal sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan yang profesional dan bermutu tinggi (*High Quality of Professional Leadership*)
- b. Seluruh staf merasa memiliki terhadap visi dan tujuan lembaga (*Shared Vision and Goals among Staff*)
- c. Lingkungan belajar yang nyaman dan sehat (*Safe and Healthy Learning Environment*)
- d. Proses pembelajaran yang menyenangkan (*Joyful Learning Process*)
- e. Pengajaran yang efektif dan sesuai tujuan/bermanfaat (*Effective and Purposeful Teaching*)
- f. Pemberian penghargaan dan dorongan yang positif (*Positive Reinforcement*)
- g. Pemantauan kemajuan secara teratur (*Regular Monitoring Progress*)
- h. Pelaksanaan hak dan tanggung jawab peserta didik secara efektif (*Effective Student Right and Responsibilities*)
- i. Hubungan kemitraan yang baik antara keluarga dengan Sekolah (*High Quality of Home and School Partnership*)
- j. Sekolah menjadi organisasi belajar (*School becomes Learning Organization*)
- k. Prestasi peserta didik yang tinggi (*High Quality of Student Achievement*).

## **BAB XII**

# **PROGRAM KEGIATAN DAN SUPERVISI SEKOLAH**

Program supervisi pendidikan adalah rincian kegiatan yang akan dilakukan oleh pengawas untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu dan proses pendidikan di madrasah. Kegiatan tersebut menggambarkan apa saja yang akan dilakukan, bagaimana cara melakukan, kapan dilakukan, fasilitas apa yang dibutuhkan dan cara untuk mengetahui berhasil atau tidaknya kegiatan yang dilakukan tersebut.

Program supervisi pendidikan berfungsi untuk mengefektifkan pembinaan dan penilaian terhadap teknis dan administrasi pendidikan di sekolah/madrasah binaan pengawas. Program supervisi sangat berguna dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan kesadaran para pengawas sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelaksana teknis untuk melakukan supervisi pendidikan terhadap sejumlah sekolah/madrasah yang menjadi tanggung jawabnya dan membina serta menilai penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah/madrasah yang menjadi binaannya.

Pengawas bertugas mengembangkan profesional guru dengan melakukan eksperimen metode pengajaran, dan menciptakan jalur komunikasi antara madrasah dan pemerintah daerah. Dalam hal ini Amiruddin Siahaan, ddk., mengemukakan tugas dan fungsi pengawas sekolah/madrasah adalah:

Pertama, menyusun rencana kegiatan tahunan. Kedua, membina pelaksanaan kurikulum. Ketiga, membina tenaga teknis. Keempat, membina penggunaan dan pemeliharaan sarana belajar serta menjaga kualitas dan kuantitas sarana madrasah. Kelima, membina hubungan kerja sama dengan instansi pemerintah, dunia usaha dan komite madrasah. Keenam, menyampaikan laporan hasil pelaksanaan tugas.

Selain melaksanakan tugasnya sebagaimana yang telah disebutkan di atas, pengawas harus menyusun program supervisi pendidikan, yang terdiri atas program tahunan untuk seluruh madrasah binaan, dan program semester untuk masing-masing madrasah binaan. Hal ini sesuai dengan yang diuraikan dalam buku Kinerja Pengawas Sekolah yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional RI, yaitu:

### **A. Penyusunan Program Pengawasan**

- 1) Penyusunan program tahunan yang terdiri dari dua program semester meliputi langkah-langkah kegiatan berikut:
  - a) Identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Identifikasi hasil pengawasan yang telah dilakukan pada tahun sebelumnya melalui analisis kesenjangan dengan mengacu pada kebijakan di bidang pendidikan yang digunakan. Identifikasi hasil pengawasan menggambarkan sejauh mana ketercapaian tujuan pengawasan yang telah dilakukan pada tahun sebelumnya.
  - b) Pengolahan dan analisis hasil dan evaluasi pengawasan tahun sebelumnya. Pengolahan dan analisis hasil pengawasan tahun sebelumnya diarahkan untuk

- menetapkan prioritas, tujuan, sasaran, metode kerja serta langkah-langkah kegiatan dalam program supervisi tahun berikutnya. Output pengolahan dan hasil pengawasan harus mampu memberikan gambaran mengenai kondisi sekolah/madrasah binaan pengawas baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- c) Perumusan rancangan program pengawasan tahunan. Perumusan rancangan program pengawasan tahunan dilandasi oleh informasi yang diperoleh atas dasar identifikasi serta analisis hasil pengawasan pada tahun sebelumnya, dirumuskan rancangan pengawasan tahunan untuk semua sekolah/madrasah binaan.
  - d) Pemantapan dan penyempurnaan rancangan program pengawasan tahunan. Program pengawasan tahunan yang telah dimantapkan dan disempurnakan adalah rumusan akhir yang akan dijadikan sebagai acuan oleh pengawas dalam penyusunan program pengawasan semester pada setiap madrasah binaannya dan seluruh madrasah tingkat kabupaten/kota pada setiap jenjang dan satuan pendidikan.
- 2) Penyusunan program semester pengawasan pada setiap sekolah/madrasah binaan. Secara garis besar, rencana program pengawasan sekolah/madrasah binaan dinamakan Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) dan rencana kepengawasan Manajerial (RKM). Komponen RKA dan RKM sekurang-kurangnya memuat materi/aspek/fokus masalah/tujuan indikator keberhasilan/strategi/metode kerja (teknik supervisi)/skenario kegiatan, sumber daya yang diperlukan, penilaian dan instrument pengawasan.
  - 3) Berdasarkan program tahunan dan program semester yang telah disusun, untuk memudahkan pelaksanaan pengawasan, maka setiap pengawas menyiapkan instrumen-instrumen yang dibutuhkan dengan materi aspek/fokus masalah yang akan diawasi.

## **B. FUNGSI PROGRAM SUPERVISI PENDIDIKAN**

Program supervisi pendidikan berfungsi sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan dan alat untuk mengukur keberhasilan pembinaan profesional. Dengan adanya program supervisi yang baik guru dan pengawas dapat mengetahui masalah-masalah pembelajaran apa saja yang dihadapi, cara apa saja yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah itu, dan pada akhirnya dapat diketahui secara sistematis perubahan-perubahan positif apa saja yang telah terjadi dari waktu ke waktu. Program supervisi pendidikan yang realistis dapat menolong pengawas melaksanakan kegiatan pembinaan yang progresif. Artinya pengawas diharapkan terhindar dari menangani masalah yang sama dari waktu ke waktu.

### **Isi Program Supervisi Pendidikan**

Disamping aspek-aspek kemampuan profesional guru yang berdampak dengan pengelolaan proses belajar mengajar sehari-hari, isi program pembinaan harus memperhatikan pula persoalan-persoalan yang dihadapi guru dalam melaksanakan gagasan baru yang diperoleh melalui penataran atau kebijaksanaan baru. Dalam pekerjaan sehari-hari, guru-guru menghadap pula persoalan-persoalan yang berkaitan dengan karir jabatan. Para pengawas hendaknya peka terhadap kebutuhan guru untuk memenuhi angka kredit bagi kenaikan jabatan fungsional mereka dengan mendorong dan membimbing mereka melalui kegiatan-kegiatan yang relevan tanpa harus mengganggu efektivitas kegiatan belajar mengajar yang menjadi tugas pokoknya. Hal-hal seperti itu pula mendapat perhatian dalam pengembangan program supervisi.

### **C. RUANG LINGKUP DAN PRIORITAS PROGRAM**

Menurut Nana Sujdana ( 2000) secara teoritis , bidang penggarapan pembangunan dalam bidang pendidikan di kabupaten/kota berkenaan dengan tugas-tugas pengelolaan dalam bidang :

- 1) Pengelolaan kurikulum
- 2) Pengelolaan peserta didik
- 3) Pengelolaan ketenagaan
- 4) Pengeolaan tanah, bangunan/gedung/saran/prasarana dan fasilitas serta sumber belajar
- 5) Pengelolaan anggaran dan pembiayaan pendidik
- 6) Pengelolaan kejasama kelembagaan pendidik dengan masyarakat
- 7) Pengelolaan bidang-bidang khusus lainnya yang sesuai dengan jenis dan karakteristik kelembagaan pendidikan.

Menurut PP. No. 38 tahun 2015 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota:

- 1) Kebijakan
- 2) Pembiayaan
- 3) Kurikulum
- 4) Saran dan prasana
- 5) Pendidik dan tenaga kependidikan,dan
- 6) Pengendalian mutu pendidikan.

### **D. PENYUSUNAN PROGRAM SUPERVISI**

Penyusunan program supervisi meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Ideniflkasi masalah: Mengidentifikasi masalah-masalah proses pembelajaran yang dihadapi guru sehari-hari yang ada disekolah atau di wilayah pembinaan. Untuk mengenal dan memahami masalah yang sedang dirasakan guru sehari-hari, pengawas dapat melakukan berbagai cara, misalnya melakukan observasi kelas, menyelenggarakan rapat sekolah, wawancara informal atau pertemuan pribadi dengan guru, menghadiri pertemuan MGBS, SPKG/PKG, analisa laporan daya serap, dan cara lain yang dapat dilakukan sesuai dengan kreativitas para Pembina sendiri.
2. Menganalisis masalah: Masalah-masalah professional yang berhasil diidentifikasi, selanjutnya perlu dikaji lebih lanjut dengan maksud untuk memahami esensi masalah sesungguhnya dan faktor-faktor penyebabnya, selanjutnya masalah-masalah tersebut diklasifikasikan dengan maksud untuk menemukan masalah yang mana yang dihadapi oleh kebanyakan guru di sekolah atau di wilayah itu.
3. Merumuskan cara pemecahan masalah: Dalam proses pengkajian terhadap berbagai cara pemecahan yang mungkin dilakukan, setiap alternatif pemecahan dipelajari kemungkinan keterlaksanaannya dengan cara mempertimbangkan faktor-faktor peluang yang dimiliki, seperti fasilitas dan kendala-kendala yang mungkin di hadapi. Alternatif pemecahan masalah yang terbaik adalah alternatif yang paling mungkin dilakukan,dalam arti lebih banyak faktor-faktor pendukungnya dibanding dengan kendalayang dihadapi. Disamping itu, alternatif pemecahan yang terbaik memiliki nilai tambah yang paling besar bagi peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa.
4. Implemintasi Pemecahan Masalah: Saat yang paling kritis dalam setiap upaya perbaikan pengajaran adalah apakah guru mempraktekkan gagasan yang telah dipahaminya di

kelas. Hasil pemecahan masalah bukan sekedar untuk dipahami, akan tetapi yang lebih penting adalah pelaksanaannya di kelas. Hal ini sangat penting, karena upaya perbaikan atau pembaharuan pengajaran apapun tidak akan mempunyai dampak terhadap peningkatan dan proses hasil belajar mengajar apabila tidak dipraktekkan di kelas.

5. Evaluasi dan Tindak lanjut: Menurut Nuraedi ( 2012 ) Evaluasi dalam supervisi adalah proses pengumpulan informasi yang diperlukan untuk selanjutnya digunakan bagi upaya perbaikan pengajaran lebih lanjut. Bahan-bahan yang diperoleh tersebut selanjutnya dimanfaatkan untuk menyusun kegiatan tindak lanjut yang sekaligus menjadi masukan penyusunan program pembinaan selanjutnya.

## **E. PENILAIAN PROGRAM SUPERVISI**

Keberhasilan suatu usaha hanya dapat kita ketahui dengan cara mengadakan penilaian terhadap usaha kita. Dengan penilaian, kita dapat mengukur sampai dimana tujuan sudah atau belum tercapai, dan beberapa banyak kemajuan/peningkatan yang dapat dicapai pada setiap usaha. Yang dinilai bukan hanya hasil atau produknya saja, tetapi juga prosedurnya, kerana peningkatan hasil tak dapat dilepaskan dari prosedurnya. Penilaian harus dilakukan secara terus menerus dan kooperatif. Secara terus menerus berarti dilaksanakan pada waktu-waktu tertentu secara teratur. Selama ada usaha peningkatan, selama ada usaha untuk mencapai suatu tujuan, selama itu pula diperlukan penilaian. Kooperatif berarti bahwa penilaian itu dilaksanakan bersama secara demokratis. Keberhasilan dan kekurangan yang masih dihadapi merupakan tanggung jawab bersama.

Untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan program supervisi maka dibuat kriteria keberhasilan. Kriteria Keberhasilan Pelaksanaan Program Supervisi, mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Inisiatif dan kreativitas guru-guru berkembang.
- 2) Semangat kerja guru-guru tinggi.
- 3) Para pengawas berperan sebagai konsultan dan fasilitator
- 4) Hubungan antara pengawas dan guru-guru bersifat hubungan rekan sejawat yang melahirkan tradisi dialog profesional.
- 5) Suasana kekeluargaan, kebersamaan, keterbukaan, dan keteladanan dipraktekan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah, serta menjiwai setiap kegiatan supervisi.
- 6) Kunjungan kelas, pertemuan pribadi dan rapat staf dilaksanakan secara teratur.
- 7) Pertemuan-pertemuan MGBS dan SPKG/PKG dilaksanakan secara teratur sebagai kebutuhan dan bukan sekedar kegiatan formal itas untuk memnuhi keinginan atau perintah atasan

Terkait dengan pihak yang menilai keberhasilan program supervisi adalah setiap pihak yang terlibat dalam proses supervisi pada dasarnya adalah juga merupakan pihak yang harus mengetahui keberhasilan atau kegagalan dari setiap usaha yang telah dilakukan. Dengan demikian, guru, kepala sekolah, dan pengawas adalah para penilai. Guru, kepala sekolah, dan pengawas untuk mengumpulkan data tentang segala upaya perbaikan dan peningkatan proses pembelajaran di sekolah dan di wilayah binaannya. Para pengurus MGBS dan pemandu bidang pengajar dapat mengumpulkan data tentang efektivitas pertemuan kelompok kerja dan implementasi gagasan serta hasil-hasil pemecahan masalah di sekolah. Para Pembina lainnya, seperti kepala bidang dan seksi dan kepala dinas kota/kabupaten dapat melakukan penilaian terhadap berbagai upaya pembinaan profesional dalam setiap

kesempatan sesuai dengan wewenangnya. Tenaga supervisi yang telah lama berjalan di Indonesia:

- 1) Kepala sekolah terhadap para guru
- 2) Pengawas sekolah terhadap kepala sekolah dan para guru.
- 3) Kepala seksi di tingkat kabupaten atau kota .
- 4) Kepala bidang pendidikan dasar/pendidikan guru kepada kepala seksi pemilik TK/SD/SLB
- 5) Kepala bidang pendidikan menengah umum kepada kepala sekolah menengah pertama dan menengah umum.

## **F. TEKNIK DAN ALAT PENILAIAN**

Secara umum ada 5 teknik dan alat yang dapat digunakan dalam menilai keterlaksanaan ataupun keberhasilan pelaksanaan supervise pendidikan. Kelima teknik dan alat tersebut, antara lain:

- 1) Observasi: Alat ini dapat digunakan waktu melakukan kunjungna kelas, menghadiri rapat guru, atau menghadiri pertemuan kelompok kerja. Para Pembina perlu melatih diri agar memiliki kepekaan terhadap indikator-indikator yang menunjukkan sikap, perilaku dan proses yang produktif sesuai dengan tuntutan situasi kegiatan tertentu.
- 2) Wawancara: Wawancara sangat tepat untuk menggali informasi secara mendalam tentang keberhasilan yang dicapai serta faktor-faktor pendukungnya. Sebaliknya melalui wawancara dapat pula diungkap berbagai kendala yang merintangai setiap usaha pengajaran perbaikan pengajaran, melalui wawancara dapat diungkap pula saran-saran atau ide-ide guru tentang upaya lainnya yang dapat dilakukan dalam memperbaiki pengajaran
- 3) Angket: Angket merupakan daftar pertanyaan yang memerlukan jawaban obyektif dalam pengisiannya. Untuk menilai tingkat keberhasilan upaya pembinaan para pengawas dapat menggunakan bentuk angket terbuka atau tertutup, atau kombinasi keduanya.
- 4) Skala penilaian: Skala penilaian merupakan daftar pertanyaan yang menggambarkan suatu keadaan, dimana responden tinggal membubuhkan tanda cek (v) pada skala yang cocok.
- 5) Laporan: Para pengawas meminta laporan hasil belajar murid. Pengawas dapat menganalisis data tersebut untuk mengetahui mata-mata pelajaran apa saja yang menunjukkan hasil memadai dan mata pelajaran apa yang menunjukkan hasil yang masih kurang. Analisis terhadap faktor-faktor pendukung dan kendala-kendalanya dapat dilakukan dengan cara lain, misalnya melalui wawancara atau observasi kelas.

## **G. CONTOH PROGRAM SUPERVISI**

Berikut ini diberikan salah satu contoh program supervise yang dibuat untuk satu tahun ajaran (2014/2015) pada SD Negeri Babakan IV:

### **1. Dasar Hukum**

Secara yuridis formil penyusunan program kegiatan supervisi mengacu kepada :

1. UUD 1945 Pasal 31
2. Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional
3. Permendiknas Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
4. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.16/2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

5. Kalender Pendidikan tahun ajaran 2014/2015

## 2. Tujuan

Tujuan dari penyusunan program supervisi ini antara lain :

1. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan supervisi secara keseluruhan dan tepat sasaran.
2. Meningkatkan Kompetensi dan kineja guru dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang bermakna dan berkualitas.
3. Sebagai Standar ukur mercaapai KKM dan SKL yang ditetapkan dalam Kurikulum SD Negeri Babakan IV .
4. Sebagai pedoman mencampai angka kredit pendidik melalui mekanisme PKG
5. Sebagai pedoman untuk meningkatkan kompetensi pendidik dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB).
6. Meningkatkan mutu pendendidikan khususnya di SD Negeri Babakan IV.

## 3. Sasaran

Sasaran dari program kegiatan ini adalah :

Seluruh guru SD Negeri Babakan IV yang terdiri dari :

NO	JENIS GURU	PNS	NON PNS	JUMLAH
1.	Guru Kelas	3	3	6
2.	Guru Pendidikan Agama Islam	1	-	1
3.	Guru Penjaskes	1	-	1
<b>JUMLAH</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

## 4. Hasil yang diharapkan

Adapun hasil yang diharapkan dari kegiatan supervise ini adalah :

1. Terlaksananya supervisi secara keseluruhan dan tepat sasaran.
2. Meningkatnya kompetensi dan kinerja guru serta terwujudnya pembelajaran yang bermakna
3. Tercapainya KKM dan SKL sesuai Kurikulum SD Negeri Babakan IV
4. Tercampainya angka kredit pendidik sesuai dengan mekanisme PKG
5. Meningkatnya kompetensi pendidik melalui mekanisme PKB.
6. Meningkatnya mutu pendidikan di SD Negeri Babakan IV.

## 5. Metode Penyusunan Program

Secara umum penyusunan program supervisi menggunakan metode deskriptif yakni dengan bercermin pada kegiatan sejenis yang sudah biasa dilakukan, dan berusaha mengamati, memantau dan menganalisa serta menghubungkan perencanaan dan pelaksanaan dan fakta-fakta kenyataan di lapangan yang mengacu pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.16/2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Sehingga hasilnya dapat diperkirakan mampu diterima oleh dua belah pihak antara supervisor dan yang disupervisi,serta tidak terlalu menyimpang dari aturan yang berlaku.

Berikut contoh acuan program supervisi.

## KONSEP PROGRAM SUPERVISI

KEGIATAN/SUB KEGIATAN	SUB KEGIATAN
Pengembangan kemampuan tenaga kependidikan di bidang manajemen sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami dan menghayati arti dan tujuan otonomi pendidikan</li> <li>2. Memahami dan menghayati tugas dan fungsi Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah</li> <li>3. Mengembangkan wawasan kepala sekolah dan staf tentang manajemen berbasis sekolah</li> <li>4. Membina kepala sekolah dalam menyusun visi, misi, sasaran, dan program sekolah</li> <li>5. Membantu kepala sekolah dan staf memahami dan menghayati paradigma pendidikan masa depan</li> <li>6. Membina kepala sekolah dan staf mengembangkan iklim dan budaya sekolah</li> <li>7. Mengembangkan kemampuan kepala sekolah dan staf menerapkan analisis SWOT/evaluasi diri dalam pengembangan/penyusunan program sekolah</li> </ol>
Pengembangan kemampuan aspek personal dan aspek sosial tenaga kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memotivasi kepala sekolah dan guru dalam meningkatkan kinerja dan pengembangan diri</li> <li>2. Memotivasi tenaga kependidikan lain dalam meningkatkan kinerja dan pengembangan diri</li> <li>3. Keteladanan</li> <li>4. Akhlak</li> <li>5. Meningkatkan kemampuan guru dan staf dalam menciptakan hubungan yang harmonis</li> <li>6. Mengembangkan kemampuan guru tentang teknik-teknik berkomunikasi</li> </ol>
Pengembangan kemampuan guru di bidang keterampilan mengajar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membina guru mengembangkan keterampilan membuka dan menutup pelajaran</li> <li>2. Membina guru mengembangkan keterampilan bertanya</li> <li>3. Membina guru mengembangkan keterampilan menjelaskan</li> <li>4. Membina guru mengembangkan keterampilan memberikan penguatan (<i>reinforcement</i>)</li> <li>5. Membina guru mengembangkan keterampilan mengadakan variasi</li> <li>6. Membina guru mengembangkan keterampilan mengelola kelas</li> </ol>
Pengembangan kemampuan guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran dan Bimbingan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membina guru dalam perancangan pembelajaran</li> <li>2. Membimbing guru mengubah paradigma guru dari <i>teaching</i> ke <i>learning</i> (<i>pengajaran ke pembelajaran</i>)</li> <li>3. Memfasilitasi guru memahami dan menerapkan konsep-konsep pembelajaran modern yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Quantum teaching,</li> <li>b. Cooperative learning,</li> <li>c. Constructive learning,</li> <li>d. Contextual teaching and learning (CTL)</li> <li>e. Life skill education,</li> <li>f. PAKEM</li> </ol> </li> <li>4. Membina dan mengidentifikasi sumber-sumber belajar siswa</li> <li>5. Membimbing guru memanfaatkan lingkungan sebagai sumber dan media pembelajaran</li> <li>6. Membina guru dalam meningkatkan pemahaman tentang pendidikan berbasis kompetensi.</li> </ol>



KEGIATAN/SUB KEGIATAN	SUB KEGIATAN
	7. Membina guru meningkatkan kompetensi dalam membuat perangkat penilaian 8. Membina guru dalam mengelola nilai siswa
Pengembangan kemampuan guru dan staf dalam menata administrasi sekolah/kelas dan perangkat pembelajaran	1. Pengembangan silabus 2. Pengembangan RPP bernuansa PAKEM 3. Pengembangan instrumen penilaian, rubrik penilaian dan portofolio. 4. Perangkat analisis kemampuan siswa 5. Perangkat analisis soal 6. Dll

Berdasarkan acuan tersebut di atas, di bawah ini juga diberikan ilustrasi secara lengkap program supervisi yang dilakukan oleh pengawas pada sekolah yang menjadi binaannya.

Sebagai langkah awal adalah pengawas melakukan identifikasi profil sekolah, yang terdiri dari Visi, Misi dan Tujuan sekolah. Setelah identifikasi tersebut amaka dirancang program layanan supervise yang akan diberikan oleh pengawas.

## **VISI DAN MISI SEKOLAH**

### **1. VISI SEKOLAH DASAR NEGERI BABAKAN IV**

“Terwujudnya Penyelenggaraan Pendidikan yang Bermutu Tinggi Sebagai Upaya Mengembangkan Kualitas Manusia yang Berakhlakul Karimah, Kreatif, Inovatif, Produktif Dan Kompetitif dengan Ditunjang oleh Keunggulan Prestasi Akademis Maupun Non Akademis”.

### **2. MISI SEKOLAH DASAR NEGERI BABAKAN IV**

- a. Mengupayakan pelayanan pendidikan yang bermutu tinggi bagi seluruh lapisan masyarakat yang dilandasi oleh imtaq dan iptek yang berwawasan global.
- b. Membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi siswa sesuai dengan minta dan bakat yang dimiliki agar siswa memiliki life skill yang dilandasi oleh keseimbangan etika, logika, dan estetika.
- c. meningkatkan profesionalisme pelayanan pendidikan yang dilandasi oleh semangat keteladanan, kebersamaan, kekeluargaan, kemandirian dan akuntabilitas dalam rangka pelayanan prima kepada masyarakat.
- d. Meningkatkan kualitas pembelajaran dengan menciptakan suasana Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Inovatif, Efektif dan Menyenangkan ( PAIKEM ).
- e. Menggali, memupuk dan mengembangkan budaya sunda melalui berbagai kesempatan yang terintegrasi dalam kegiatan pembelajaran (KBM) dan atau pengembangan diri.
- f. Meningkatkan pemberdayaan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip kekeluargaan.

Untuk mencapai misi tersebut, disiapkan langkah strategis sebagai berikut:

1. Melaksanakan program peningkatan kompetensi personil sesuai Tugas dan Fungsinya.
2. Menyediakan sarana dan prasarana pendidikan sesuai kebutuhan.
3. Mengoptimalkan kegiatan pembelajaran dengan menggunakan pendekatan, metode, teknik, dan pemilihan media serta alat belajar yang sesuai.
4. Melaksanakan program pengembangan diri melalui bimbingan, kegiatan ekstrakurikuler, serta pembiasaan yang dilandasi nilai budaya dan karakter bangsa.
5. Mengembangkan budaya sekolah yang mencerminkan budaya dan karakter bangsa serta cita lingkungan hidup menuju sekolah sehat.
6. Membangun Sistem Informasi Manajemen Pendidikan
7. Menjalinkan hubungan kemitraan dengan orang tua, stakeholder dan masyarakat dalam mengembangkan program sekolah.

### **3. TUJUAN SEKOLAH**

Tujuan pendidikan dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

Secara lebih rinci tujuan pendidikan di SD Negeri Babakan IV adalah :

1. Meningkatkan perilaku akhlak mulia bagi peserta didik.
2. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan minat dan bakat peserta didik.
3. Mengembangkan kepribadian manusia yang kreatif, inovatif, produktif, dan kompetitif bagi peserta didik.
4. Mempersiapkan peserta didik dalam melanjutkan pendidikan lebih lanjut di (SMP/MTS/pesantren) sesuai dengan pilihannya.

### **H. PELAPORAN HASIL PEMBINAAN SUPERVISI MANAJERIAL**

Pelaporan hasil pembinaan supervisi manajerial secara konsep dasar dan praktik, mengacu pada amanat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi nomor 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Produk akhir dari pembelajaran ini adalah pengawas terampil menyusun laporan hasil supervisi manajerial

#### **Laporan Pelaksanaan Program Pengawasan Sekolah**

##### **a. Tujuan dan Manfaat Laporan**

Laporan pengawasan bertujuan memberikan gambaran tentang peningkatan mutu Sekolah setelah dilaksanakannya pengawasan. Dalam hal lain Laporan pengawasan bertujuan untuk mengkomunikasikan secara jelas mengenai kekuatan dan kelemahan Sekolah, meliputi keseluruhan kualitasnya, standar pencapaian kinerja kepala Sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya di Sekolah yang bermuara pada prestasi belajar peserta didik, dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki hal yang dibutuhkan.

Bagi pengawas Sekolah yang bersangkutan, laporan hasil pengawasan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan berikut.

- a) Sebagai landasan dalam penyusunan program kerja pengawasan tahun berikutnya; mengetahui keterlaksanaan program
- b) Sebagai dokumentasi kegiatan yang telah dilakukan dalam satu periode pengawasan (semester)
- c) Sebagai bukti pertanggungjawaban pengawas yang bersangkutan atas tugas dan fungsinya dalam penilaian, pembinaan dan pemantauan Sekolah yang dibina.

Bagi Dinas Pendidikan, laporan hasil pengawasan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan berikut:

- a) Sebagai bahan serta salah satu aspek dalam menilai kinerja pengawas Sekolah yang bersangkutan
- b) Sebagai sumber informasi untuk mengetahui gambaran spesifikasi tentang Sekolah yang menjadi binaan pengawas yang bersangkutan.
- c) Sebagai landasan untuk menentukan tindak lanjut pembinaan dan fasilitasi terhadap Sekolah yang menjadi binaan pengawas yang bersangkutan.
- d) Sebagai sumber informasi untuk menyusun data statistik Sekolah.

#### **b. Mekanisme Laporan**

Berdasarkan lingkup sasaran kegiatan, terdapat dua jenis laporan hasil pengawasan yang disusun pengawas Sekolah pada setiap semester, yaitu:

- a) Setiap pengawas Sekolah membuat laporan per Sekolah dan seluruh Sekolah binaan. Laporan ini lebih ditekankan kepada pencapaian tujuan dari setiap butir kegiatan pengawasan Sekolah yang telah dilaksanakan pada setiap Sekolah binaan.
- b) Laporan hasil-hasil pengawasan di semua Sekolah binaannya sebanyak satu laporan untuk semua Sekolah binaan dengan sistematika yang telah ditetapkan. Laporan ini lebih merupakan informasi komprehensif tentang keterlaksanaan, hasil yang dicapai, serta kendala yang dihadapi oleh pengawas yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas pokok pada semua Sekolah binaan.

Setiap pengawas Sekolah membuat laporan per Sekolah dan seluruh Sekolah binaan diserahkan kepada koordinator pengawas (KORWAS) Sekolah atau ketua kelompok pengawas Sekolah (KKPS) setiap jenjang pendidikan. Selanjutnya korwas membentuk tim kecil untuk merangkum laporan dari semua pengawas Sekolah dan menyusunnya dalam satu laporan secara lengkap, kemudian menyampaikan laporannya kepada Kepala Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/Kota.

Penulisan laporan pengawasan Sekolah harus lengkap, dengan data yang akurat, menggunakan bahasa baku, komunikatif dan mudah dipahami, penyajiannya menarik, dan enak dibaca. Demikian pula data yang disajikan dalam laporan pengawas harus akurat, artinya benar-benar sesuai dengan data yang terdapat pada Sekolah yang dibinanya.

Bahasa yang digunakan dalam laporan menggunakan bahasa baku, komunikatif dan mudah dipahami, yaitu menggunakan Bahasa Indonesia yang baik dan benar, kalimatnya sederhana dan mudah dipahami oleh pembaca laporan.

**c. Kerangka Penulisan Laporan Pelaksanaan Program Pengawasan**

Laporan pelaksanaan program pengawasan Sekolah setiap semester/ tahunan dapat disusun dalam bentuk *paper* (makalah) dengan sistematika penulisan dan isi pokok sebagai berikut.

**HALAMAN JUDUL (SAMPUL)**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**KATA PENGANTAR**

**DAFTAR ISI**

**BAB I PENDAHULUAN**

- A. Latar belakang
- B. Fokus masalah
- C. Tujuan dan sasaran pengawasan
- D. Tugas Pokok / Ruang Lingkup Pengawasan

**BAB II KERANGKA PIKIR PEMECAHAN MASALAH**

**BAB III PENDEKATAN DAN METODE**

**BAB IV HASIL PENGAWASAN**

- A. Hasil Pembinaan, pemantauan dan Penilaian
- B. Pembahasan Hasil

**BAB V PENUTUP**

- A. Simpulan
- B. Rekomendasi

**LAMPIRAN-LAMPIRAN:**

- 1. Surat Tugas Pengawasan
- 2. Surat Keterangan telah melaksanakan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian kinerja, pembimbingan dan pelatihan profesional guru dari sekolah binaan.
- 3. Daftar hadir Guru dan atau Kepala Sekolah pada saat pembinaan/ pemantauan/ penilaian kinerja
- 4. Contoh-contoh instrumen yang telah terisi/ diolah
- 5. Dan lain-lain ( lihat Buku Kerja Pengawas )

Sedangkan penyusunan hasil binaan setiap kegiatan dapat dilaporkan dengan bentuk matrik seperti contoh matrik berikut ini;

**LAPORAN HASIL SUPERVISI MANAJERIAL  
DALAM KEGIATAN .....**

Nama Sekolah/ MKKS/KKKS : .....

Alamat : .....

Hari/Tgl	Kegiatan	Materi	Target	Hasil Yang Dicapai	Tindak Lanjut

## I. CONTOH PROGRAM PROGRAM LAYANAN SUPERVISI

Jadwal Layanan Supervisi Tahun Pelajaran 2014/2015. Kegiatan Supervisi Tahun Pelajaran 2014/2015 diawali dengan tahap supervisi manajerial administratif dan supervisi akademik/proses pembelajaran serta Refleksi, bimbingan dan pengawasan serta tindak lanjut. Adapun jadwal layanan supervisi yang akan dilaksanakan sebagai berikut :

### SEMESTER GANJIL

No	Kegiatan	Tujuan	Sasaran	Waktu
1	Penyusunan Program Supervisi	Terwujud program supervisi akademik dan supervisi Manajerial	Program supervisi perencanaan PBM, pelaksanaan PBM, perbaikan dan pengayaan, Bimbingan dan pembinaan	Minggu ke 4 bulan Agustus 2014
2	Sosialisasi program yang hendak dilaksanakan	Mensosialisasikan seluruh program, tujuan dan sasaran supervisi	Seluruh guru sebagai sasaran supervisi Tenaga Pendidik yang honor	Awal tahun pelajaran 2014/2015
3	Supervisi/bimbingan perencanaan dilakukan di KKG tingkat sekolah	Melakukan anilisis SK/KD dan penyusunan Indikator Pencapaian KD, yang bersifat tematik, dan mengaplikasikan budaya karakter bangsa	Guru Kelas 1-2-3 dan guru mapel	Minggu ke 3 bulan September 2014
4	Supervisi/bimbingan perencanaan dilakukan di KKG tingkat sekolah	Melakukan anilisis SK/KD dan penyusunan Indikator Pencapaian KD, yang bersifat parsial ,dan mengaplikasikan budaya karakter bangsa	Guru Kelas 4-5-6 dan guru mapel	Minggu ke 2 bulan September 2014
5	Supervisi/bimbingan perencanaan dilakukan di KKG tingkat sekolah	Penyusunan promes, silabus, RPP dan penentuan KKM	Guru Kelas 1-2-3 dan guru mapel	Minggu ke 3 bulan September 2014
6	Supervisi/bimbingan perencanaan dilakukan di KKG tingkat sekolah	Penyusunan promes, silabus , RPP dan penentuan KKM	Guru Kelas 4-5 – 6 dan guru mapel	Minggu ke 3 bulan September 2014
7	Supervisi manejerial (administratif)	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan guru kelas dalam merencanakan proses pembelajaran serta administrasi lainnya.	Guru Kelas 1-2-3	Minggu ke 4 bulan September 2014
8	Supervisi manejerial (administratif)	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan guru kelas dalam merencanakan proses pembelajaran serta administrasi lainnya.	Guru Kelas 3-4-6	Minggu ke 4 bulan September 2014

No	Kegiatan	Tujuan	Sasaran	Waktu
9	Supervisi manajerial (administratif)	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan guru mata pelajaran dalam merencanakan proses pembelajaran dan administrasi lainnya	Guru mapel PAI Guru mapel Penjas	Minggu ke 1 bulan Oktober 2014
10	Supervisi terhadap Proses pembelajaran	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan guru kelas dalam melakukan proses pembelajaran	Guru Kelas 1-2	Minggu ke 4 bulan Oktober 2014
11	Supervisi terhadap Proses pembelajaran	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan guru kelas dalam melakukan proses pembelajaran	Guru Kelas 3-4	Minggu ke 1 bulan Nopember 2014
12	Supervisi terhadap Proses pembelajaran	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan guru kelas dalam melakukan proses pembelajaran	Guru Kelas 5-6	Minggu ke 2 bulan Nopember 2014
13	Supervisi terhadap Proses pembelajaran	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan guru kelas dalam melakukan proses pembelajaran	Guru Mata Pelajaran	Minggu ke 3 bulan Nopember 2014

**KEGIATAN PELAKSANAAN SUPERVISI  
SEMESTER 1  
TAHUN PELAJARAN 2014/2015**

No	Uraian	Tujuan	Sasaran	Pelaksanaan / Bulan						Ket
				Juli	Agust	Sept	Okt	Nov	Des	
1	Penyusun-an Program Supervisi	Terwujud program supervisi akademik dan supervise Manajerial	Guru kelas dan Mapel		√					
2	Sosialisasi program yang hendak dilaksana-kan	Mensosialisasikan seluruh program, tujuan dan sasaran supervisi	Guru kelas dan Mapel		√					
3	Supervisi/bimbinga n Peren-canaan dilakukan di KKG tingkat sekolah	Melakukan anilisis SK/KD dan penyusunan Indikator Pencapaian KD, yang bersifat tematik dan parsial serta mengaplikasikan budaya karakter bangsa.	Guru kelas dan Mapel			√				
4	Supervisi manajerial (adminis-tratif)	Mengetahui dan meningkat-kan kemampuan guru kelas dalam merencana-kan proses pembelajaran serta administrasi lainnya.	Guru kelas			√				
5	Supervisi manajerial (adminis-tratif)	Mengetahui dan meningkat-kan kemampuan guru mapel dalam merencana-an proses pembelajaran serta administrasi lainnya.	Guru mapel			√				

No	Uraian	Tujuan	Sasaran	Pelaksanaan / Bulan						Ket
				Juli	Agust	Sept	Okt	Nov	Des	
6	Supervisi akademik / Proses pembelajaran	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan guru kelas dalam melakukan proses pembelajaran	Guru kelas					√		
7	Supervisi akademik / Proses pembelajaran	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan guru mapel dalam melakukan proses pembelajaran	Guru mapel					√		
8	Refleksi dan Tindak lanjut	Mengetahui dan meningkatkan kemampuan guru kelas dan guru mapel dalam perencanaan dan tindakakan kegiatan belajar mengajar.	Guru kelas dan Mapel					√		

Pelaksanaan kegiatan supervisi yang efektif adalah kegiatan pembinaan yang dilakukan kepala sekolah yang mampu memberikan kesan positif sehingga guru yang dibinanya merasa terbantu untuk melakukan proses pembelajaran sehingga daya serap belajar siswanya lebih meningkat bila dibandingkan dengan masa sebelumnya.

Proses kegiatan supervisi saatnya diharapkan dianggap sebagai kebutuhan guru dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Karena mustahil seseorang akan mengetahui kekurangannya apabila tidak ada yang berani untuk mengoreksinya ataupun karena tidak siap menerima masukan ataupun kritik dan saran dari siapapun. Namun dalam supervisi pendidikan diantara kedua belah pihak harus saling menyadari bahwa kegiatan yang dilakukannya bertujuan untuk saling membangun demi meningkatnya mutu pendidikan.

Untuk memperoleh kesuksesan dalam melaksanakan suatu program kegiatan bukanlah hal yang mudah. Apalagi melaksanakan program pendidikan. Namun tidak ada suatu pekerjaan yang tidak bisa diselesaikann dengan baik apabila dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan kebersamaan. Itu sebabnya, semua pihak yang terlibat (guru dan kepala sekolah serta pengawas) untuk siap melakukan kegiatan ini dengan sebaik-baiknya, agar kegiatan kepengawasan pendidikan yang dilaksanakan dapat berdampak pada meningkatkan Mutu pendidikan sesuai yang diharapkan dan diamanatkan pada undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

# **BAB XIII**

## **SUPERVISI DAN DUKUNGAN TERHADAP GURU-GURU PEMULA**

Aktifitas pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan pembinaan staf/karyawan mengalami perkembangan yang sangat cepat. Model-model dan jenis-jenis kegiatan pengembangan SDM pun berkembang dan bervariasi sesuai kebutuhan dan perkembangan organisasi.

Salah satu bentuk program pengembangan SDM adalah pendekatan mentor (pembina). Ketika bentuk program-program mentor makin populer, berkembang kebutuhan untuk mengenal dan menyiapkan mentor yang baik.

Mungkin ketika kita ditanya, dapatkah Anda menyebutkan seseorang yang punya pengaruh positif dan mendalam atas kehidupan pribadi dan profesional Anda, seseorang yang layak disebut pembimbing Anda? Apakah ia telah dilatih untuk melayani dalam peranannya atau secara nyata diberi tugas untuk membantu Anda? Pertanyaan-pertanyaan semacam ini sering dilontarkan kepada guru-guru yang sudah senior. Sebagaimana yang anda duga, banyak guru-guru dengan pengalaman mengajar 10 tahun atau lebih digolongkan tidak akan ditunjuk sebagai mentor, namun sebaliknya merasakan adanya dukungan yang informal melalui perhatian teman sejawatnya. Malangnya, tidak semua guru mendapatkan dukungan ini. Dalam kenyataan, banyak guru senior merasakan pengalaman pertama mereka di kelas sebagai suatu yang sukar dan membosankan apalagi tidak seorang pun datang untuk menolong memecahkan masalah yang mereka hadapi.

Banyak yang berubah dalam dekade terakhir, tetapi, karena banyak sekolah telah menetapkan program awal tahun ajaran yang menjadwalkan guru pemula dengan guru senior, serta guru-guru mentor. Sebagian besar yang jadi masalah, penjadwalan tersebut dilakukan sebelum mereka bertemu dan membangun suatu hubungan pribadi. Aspek yang terjadi pada sekolah-sekolah yang menerapkan program mentor memberikan dampak khusus cukup keras ketika mentor tidak menerima tugas tersebut atau latihan tidak mencukupi dan mendukung pekerjaan mereka.

### **KUALITAS MENTOR/PEMBIMBING YANG BAIK**

Kajian literatur menunjukkan bahwa paling tidak terdapat 6 (enam) kualitas dasar terpenting dari mentor yang baik dan penerapan secara berkualitas dalam membuat program bimbingan mentor di sekolah.

#### **1. Mentor yang baik menjalankan peranan pembimbingan**

Mentor yang baik mempunyai semangat yang tinggi untuk membimbing guru-guru pemula mencapai sukses dan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan baru mereka. Mentor hendaknya memberi contoh, dan tetap berada di tempat pekerjaan. Mentor dengan penuh semangat mengutamakan ketekunan dalam membimbing sebagaimana halnya proses belajar mengajar di kelas. Kesepakatan yang diambil mentor seperti tersebut di atas akan memberikan kepercayaan kepada para pembimbing bahwa ia mampu



membuat dampak kehidupan yang positif pada orang lain. Kepercayaan ini tidak berdasarkan pada konsepsi yang naif, tentang pembimbing. Agaknya, ini merupakan dasar pengetahuan tentang cara membimbing yang merupakan usaha yang menantang, di mana diperlukan investasi penting berupa waktu dan energi.

Apa yang dapat dilakukan untuk lebih meningkatkan kemungkinan-kemungkinan yang dimiliki guru-guru pembimbing dalam memberikan dukungan yang efektif? Pertama, dibutuhkan program yang baik untuk pe-latihan mentor sebagai syarat untuk menjadi mentor. Guru-guru senior yang enggan diajak berpartisipasi dalam program pelatihan yang berkualitas menandakan dedikasi mereka kurang untuk peran mentor. Kedua, sangat tidak masuk akal mengharapkan guru mau menjalankan peranannya yang tidak ditegaskan dengan jelas. Program mentoring yang baik memberikan deskripsi peranan yang khusus dan tanggung jawab dari para mentor.

Ketiga, program-program mentoring yang baik menuntut seorang mentor menuliskan dokumen rapat-rapat dan perkembangan aktivitas profesional mentor-mentor lainnya di notula rapat atau jurnal-jurnal/majalah. Namun penulisan kegiatan mentoring terbatas. Yang sifatnya rahasia tidak perlu disebarluaskan, terutama mengenai hubungan mentor dan guru pemula.

Terakhir, walau mayoritas mentor dalam menjalankan tugas penting ini tanpa diberi imbalan apapun, kita harus tidak melupakan hubungan antara imbalan dan tanggung jawab. Program-program yang menyediakan pembimbingan dengan gaji tetap, memberhentikan melakukan tugas-tugas ekstra, atau tambahan kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan mentor, mengingatkan kita akan nilai kerja dan pentingnya hal tersebut dalam lingkungan sekolah.

## **2. Mentor yang baik menerima guru pemula**

Dasar dari setiap bantuan terhadap hubungan antarsesama yang efektif adalah empati. Carl Rogers (1958) menyatakan, empati berarti menerima orang lain tanpa membuat pertimbangan. Ini berarti mengatur, paling tidak untuk sementara, kepercayaan dan nilai-nilai pribadi seseorang. Mentor yang baik menyadari bagaimana cara menerima guru pemula sebagai seseorang yang akan dikembangkan dan dijadikan guru yang profesional. Penerimaan pembimbing yang tidak memandang atau menolak orang yang dibimbing dengan kekurangannya, percaya diri yang berlebihan, naif dan sifat mem-bela diri. Bila para mentor bisa me-ngenali karakteristik-karakteristik guru baru, seperti yang disebutkan di atas, dan memandang karakteristik ini sebagai tantangan untuk menjalankan upaya mereka dalam memberikan dukungan yang berarti.

Bagaimana kita dapat mendorong mentor-mentor untuk lebih menerima guru-guru baru? Suatu program la-tihan yang bertujuan menggembleg mentor-mentor merefleksikan kualitas sebagai pembina yang efektif telah tersedia. Yang sama pentingnya dalam latihan ini adalah membantu para mentor mengerti permasalahan dan mau memperhatikan permasalahan guru-guru pemula, seperti teori-teori tahap-tahap dan usia perkembangan seseorang mencapai kedewasaan. Latihan yang membuat para mentor dengan pemikiran yang mendalam mengingat kembali cara mengajar mereka sendiri di ta-hun-tahun pertama mereka dulu, me-rupakan penelitian dasar dan pan- dangan teoritis yang dapat mendorong mentor ke arah memperhatikan guru-guru pemula, dari sudut usia atau pe-ngalaman-pengalaman kehidupan mereka sebelumnya.

### **3. Mentor yang baik terampil dalam memberikan dukungan pengajaran**

Guru-guru pemula memasuki karier mereka dengan berbagai peringkat kemampuan yang berbeda dalam merencanakan dan memberikan pelajaran. Mentor yang baik akan melatih guru-guru pemula meningkatkan penampilan mengajar mereka di peringkat keterampilan manapun mereka tercatat. Walaupun kenyataannya hal ini penting, banyak mentor menghentikan dukungannya yang berkualitas ketika guru baru mengajar. Di antara faktor-faktor penyebab masalah ini adalah kebudayaan sekolah yang tidak mendorong guru-guru untuk mengamati seorang dengan yang lain di kelas mereka.

Kurangnya kesempatan untuk berbagi pengalaman, para mentor seringkali terpaksa hanya memberikan pelajaran melalui dialog. Meskipun dialog sangat berguna, namun diskusi yang didasarkan atas petunjuk-petunjuk di lapangan akan memberikan hasil yang lebih baik. Contoh-contoh nyata di lapangan dapat dilakukan dalam beberapa cara: mentor dan guru pemula berada dalam satu tim pengajar atau satu tim perencanaan, guru pemula dapat mengamati mentor guru, mentor guru dapat mengamati guru pemula, atau keduanya dapat mengamati guru-guru yang lain. Sehubungan dengan pengalaman nyata, tujuan untuk meningkatkan dialog dengan sesama terfokus pada meningkatkan mutu pengajaran guru dan belajar siswa.

Apakah yang dapat kita lakukan dalam menyiapkan mentor-mentor yang dapat mendukung kegiatan pengajaran guru pemula? Kualitas dukungan yang diberikan oleh mentor guru kepada pengajaran guru pemula, sangat dipengaruhi oleh nilai dukungan tersebut yang ditempatkan dalam program tahun ajaran baru. Program latihan mentor seyogyanya diperlengkapi dengan pengetahuan, keterampilan dan prasyarat keefektifan latihan. Latihan yang demikian membantu mentor menilai deskripsi tentang penafsiran yang ada dalam proses pelatihan; mengembangkan berbagai metode pada pengamatan di kelas; menggunakan kerangka kerja penelitian sebagai dasar dalam merefleksikan sesuatu; dan mencatat per-temuan-pertemuan mereka serta memperhatikan keterampilan mereka. Akhirnya, kita harus memberikan waktu kepada mentor guru dan guru pemula dan kesempatan untuk ber-partisipasi dalam pertemuan awal, pengamatan-pengamatan kelas, serta pertemuan akhir yang membimbing guru pemula mengajar dengan baik di kelas percobaan.

### **4. Mentor yang baik senantiasa efektif dalam mananggapi kepribadian yang berbeda**

Semua guru pemula tidak diciptakan sama, demikian pun mentor guru. Fakta sederhana ini, bila tidak di indahkan oleh mentor guru, akan menimbulkan kesukaran dan mengurangi perhatian guru pemula. Mentor guru yang baik menyadari bahwa setiap hubungan yang terjadi adalah unik, merupakan konteks kepribadian. Guru-guru pemula dapat menunjukkan sikap-sikap yang berbeda terhadap bantuan yang ditawarkan oleh mentor guru. Tahun pertama, seorang mentor menghadapi guru pemula yang selalu banyak bertanya, namun pada tahun kedua, guru tersebut banyak memberikan masukan-masukan, bahkan juga bereaksi secara defensif (membela diri).

Seperti halnya guru-guru yang baik, menyesuaikan cara mengajar dan komunikasi mereka untuk memenuhi kebutuhan setiap siswa, mentor yang baik menyesuaikan komunikasi pada saat memberikan bimbingan, agar terpenuhi kebutuhan setiap pribadi guru-guru pemula. Untuk mencapai penyesuaian semacam itu, mentor-mentor guru yang baik harus memiliki pengertian yang mendalam tentang gaya berkomunikasi guru-guru pemula dan keinginan untuk secara obyektif mengamati perilaku guru-guru pemula.

Bagaimana kita dapat membantu para mentor guru mendapatkan pengetahuan untuk dirinya dan mengadopsi hal-hal yang positif terhadap penyesuaian perilaku membimbing? Program-program latihan mentor bisa sangat membantu penampilan mereka di bidang kepemimpinan dan supervisi guru.

*The Supervisory Beliefs Inventory* (Glickman, 1985) menawarkan cara mentor menghadapi tantangan untuk berkomunikasi secara pribadi dengan guru pemula. *The Leadership Adaptability and Style Inventory* (Hersey & Blanchard, 1974) dapat mendorong mentor merefleksikan perilaku mereka yang layak, sehingga menimbulkan kematangan dan tanggung jawab guru pemula. Dalam latihan mentor yang saya jalani, saya mengikuti diskusi perspektif teoritis dengan analisis mengenai percakapan di video antara para mentor guru dan guru pemula dari seri *Mentoring the New Teacher* (Rowley & Hart, 1993).

### **5. Mentor yang baik adalah sebuah model yang belajar secara berkesinambungan**

Guru-guru pemula jarang yang dapat memahami mentor-mentor guru yang selalu dapat menjawab dengan tepat setiap pertanyaan dan dapat memberikan pemecahan yang terbaik bagi setiap masalah. Mentor guru selalu transparan dalam menyelidiki berbagai hal agar dapat memberikan jawaban lebih baik dan lebih efektif dalam menyelesaikan masalah pada permasalahan-permasalahan yang mereka hadapi. Mereka merupakan suatu model yang secara terbuka ingin belajar dari sesama teman, termasuk guru-guru pemula, dan juga senantiasa ingin menumbuhkan keprofesionalan mereka melalui bermacam-macam cara. Mereka memimpin dan menghadiri lokakarya-lokakarya. Mereka mengajar dan mengikuti kelas pasca sarjana. Mereka mengembangkan dan mengadakan berbagai eksperimen dengan cara-cara baru. Mereka menulis dan membaca artikel pada jurnal-jurnal yang profesional. Hal terpenting, mereka membagikan pengetahuan-pengetahuan baru dan meredakan kebingungan guru-guru pemula sebagai sesama kawan.

Bagaimana kita dapat menjamin bahwa pembimbing terus menerus menumbuhkan keprofesionalan dan mengembangkannya? Kualitas program awal tahun menetapkan kriteria yang jelas untuk menyelidiki pembimbing termasuk komitmen untuk memaraf dan terus menerus melatih pembimbing. Sebagai tambahan, pemimpin program bekerja keras untuk sering memberi pembimbing senior kesempatan berpartisipasi dalam kualitas yang tinggi untuk menumbuhkan pengalaman-pengalaman profesional yang dapat mempertinggi nilai kerja mereka sebagai guru pembimbing. Beberapa program, untuk contoh, memberi upah pembimbing dengan memberi mereka tambahan hari untuk mengembangkan keprofesionalan atau dukungan ekstra untuk menghadiri konferensi profesional yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

### **6. Mentor yang baik mengkomunikasikan harapan dan optimisme**

Dalam buku *"Mentors: They Simply Believe"*, Lasley (1996) - dikupas mengenai karakteristik penting seorang mentor. Menurut buku tersebut, seorang mentor adalah seseorang yang mampu mengamati tantangan masa kini dan menerapkannya ke masa depan yang gemilang. Mentor guru yang baik senantiasa memegang kesempatan untuk selalu mengukuhkan potensi-potensi kemanusiaan yang dimiliki guru-guru pemula. Mereka melakukannya dalam percakapan-percakapan pribadi dan di masyarakat. Mentor yang baik menceritakan tentang hambatan-hambatan dan frustrasi-frustrasi yang pernah dialaminya dan bagaimana mereka mengatasi hal-hal tersebut. Dan selalu, mereka melakukannya dengan ikhlas dan penuh perhatian, sehingga menimbulkan kepercayaan bagi yang mendengar.

Apa yang dapat kita lakukan untuk menyakini bahwa guru pemula didukung oleh para mentor sanggup merasakan harapan dan optimisme? Program-program berkualitas merupakan tindakan pencegahan yang penting untuk membatalkan menurunnya guru-guru senior yang kehilangan pandangan positif membimbing guru-guru pemula. Bila guru-guru dan tenaga administrasi sekolah menilai tinggi kecepatan bimbingan dan menganggap hal ini serius, kegiatan bimbingan akan menarik perhatian dan melibatkan guru-guru yang menyadari suasana pengajaran di kelas yang kompleks dan penuh tantangan. Kegiatan bimbingan akan menarik guru yang menyatakan harapan dan bersikap optimis terhadap masa depan dengan membantu guru-guru baru mencapai kegembiraan dan kepuasan yang pernah mereka capai dalam perjalanan karir mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., Suyanto, S., & Raharja, S. (2006). *Pengembangan Kapasitas Kepengawasan Pendidikan di Wilayah Kota Yogyakarta*. Jurnal Penelitian Bappeda Kota Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armana, Syamsul Bachri, Thalibb, and Darman Manda. (2016). *The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance of Junior High School teachers in Maros Regency, Indonesia*. International Journal of Environmental & Science Education. 2016, vol. 11, no.15, 7309-7317
- A. Samana. (1994). *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Penerbit Kanisius
- Asf, Jasmani dan Syaiful Mustofa. (2013). *Supervisi Pendidikan: Terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan guru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Atmodiwiryo, Soebagio. (2011). *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah*. Jakarta, Ardadizya Jaya.
- Bailey, K.M., (2006). *Language Teacher Supervision : A Case-Based Approach*. New York, Chambridge University Press
- Balitbang Depdiknas. (2001). *Data Standardisasi Kompetensi Guru*. URL. (<http://www.depdiknas.go.id.html>)
- Beritaekspres.com. (2016). *Waduh..! Anggaran Disdik Triliunan, Tunjangan Pengawas Sekolah Nol*. URL. <http://www.beritaekspres.com/2016/02/18/anggaran-disdik-triliunan-tunjangan-pengawas-sekolah-tidak-ada/>
- Berliner, David. (2000). *Educational Reform in an Era of Disinformation*. URL (<http://www.olam.asu.edu/epaa/v1n2.html>).
- Calderhead, J., & Gates, P. (2004). *Conceptualizing Reflection in Teacher Development*. London: The Falmer Press
- Caldwell, B.J. (1988). *Self Managing School and Improved Learning Outcomes*, Canberra: Department of Employment, Education, Training and Youth Affairs
- Chen, C. W.-Y., & Cheng, Y. (2013). *The Supervisory Process of EFL Teachers : A Case Study*. *The Electronic Journal for English as a Second Language*, 17(1), 1–21.
- Coe, Robert, Cesare Aloisi, Steve Higgins and Lee Elliot Major. (2014). *What makes great teaching? Review of the underpinning research*. Center of Evaluation and Monitoring (CEM). Durham University. The Sutton Trust.
- Depdikbud. (1994). *Petunjuk Pelaksanaan Supervisi di Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Depdiknas. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah untuk Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdiknas, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Buku 1)*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas (2006). *Sistem Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta
- Dewi, Selfi Kusuma. (2015). *Pengawasan Akademik Oleh Pengawas Sekolah Dasar Se-Kabupaten Bantul*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Dirjen PMPTK Depdiknas. (2009). *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial (Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah)*. Jakarta, Depdiknas

- Direktorat Tenaga Kependidikan (Tendik). (2000). *Pedoman Pengawas Sekolah*; Ditjen Dikdasmen, Depdikbud, Jakarta
- Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama . (2000). *Memahami Konsep Supervisi Pendidikan Sebagai bagian dari Sistem Pendidikan*; Dijen Dikdasmen, Depdikbud, Jakarta
- Direktorat Tenaga Kependidikan (Tendik). ( 2001). *Penyusunan Hasil Laporan Evaluasi Pengawasan Sekolah*; Dijen Dikdasmen, Depdikbud, Jakarta
- Ditjen. Mandikdasmen Depdiknas. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Engkoswara & Aan Komariah. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Bandung. Alfabeta.
- Environmental Literacy. ERIC/CSMEE Digest. <http://www.ericdigests.org/1992-1/literacy.htm>.
- Fathurrohman, Pupuh dan AA Suryana. (2011). *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. Bandung: Refika Aditama
- Fullan & Stiegerbauer. (1991). *The New Meaning of Educational Change*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Gablinske, Patricia Brady. (2014). *A case study of student and teacher relationships and the effect on student learning*. Open Access Dissertations. Paper 266
- Glanz, J. (1994). *History of Educational Supervision*. Department of Instruction, Curriculum, and Administration: Kean College of New Jersey
- Glatthron Allan, A. (1984). *Differentiated Supervision*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development
- Gebhard, J. G. (1984). Gebhard-Model of Supervision. *Tesol Quarterly*, 18 (3).501-514
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. & Ross-Gordon, J. M. (2001). *Supervision and Instructional Leadership*. Needhan Heights, MA: Allyn and Bacon
- Hall, P., & Simeral, A. (2008). *Building Teachers' Capacity for Success : a Collaborative Approach for Coaches and School Leaders*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development
- Hariri, H., Monypenny, R., Pridaux, M. (2012). *Principalship in an Indonesian school context: can principal decision-making styles significantly predict teacher job satisfaction?* *School Leadership & Management*: 32 (5), 453-471. DOI: 10.1080/13632434.2012.723617
- Hasan, A. Yusuf, dkk. (2001). *Pedoman Pengawasan*, Jakarta: CV.Mekar Jaya
- Hawkins, P., and Shohet, R., (2006). *Supervision in the Helping Professions*. New York : Open Univesity Press
- Heiz W dan Harold.K. (1995). *Management Global Perspective*, Englewood Cliffs, M.J, Prentice-Hall
- Hoy, W.K., and Miskel C.G., (2008). *Educational Administration : Theory, Research, and Practice*. New York : McGraw-Hill
- Ihsanuddin, Ahmad. (2015). *Implementasi Supervisi Pengawas PAI Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI SD Di Kecamatan Berbah Sleman*. Tesis. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta
- Ismail, Bruno. (2014). *Supervisi akademik pengawas sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di daerah Terdepan, Terluar, dan Tertinggal (3T) (Studi multisitus pada UPTD Kecamatan Elar dan UPTD Kecamatan Borong, Kabupaten Manggarai Timur, (NTT)*. Tesis (Pasca Sarjana)-- Universitas Negeri Malang. Malang

- Kadushin, Alfred dan Daniel Harkness, (2002) *Supervision in Social Work*. New York : Columbia University Press).
- Karim. (2009). *Efektivitas Pelaksanaan Supervisi Pengawas Sekolah Dasar di Kecamatan Sei Bingai Kabupaten Langkat*. Masters thesis, Unpublished. Universitas Negeri Medan (UNIMED), Medan
- Kaufman, J. (2010). Contemporary issues in supervision, dalam Vázquez, E.G., Crespi, T.D., dan Riccio, C.A. (2010). *Handbook of education, training, and supervision of school psychologists in school and community*. USA: Taylor and Francis Group.
- Kementerian Pendidikan nasional (Kemdiknas). (2011). *Buku Kerja Pengawas*, PPTK- BPSDMP-PPM, Jakarta
- Kementerian Agama RI. (2014). *Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*, Direktorat Jenderal Pendidikan Agama Islam, Jakarta
- Kementrian Pendidikan Nasional. (2010). *Pedoman Pelatihan Penguatan Kemampuan Pengawas Sekolah, Kompetensi Supervisi Akademik*, Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal, Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Jakarta.
- Keputusan Menpan No. 118/1996, Tentang *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka kredit*; Direktorat Dikgutensis, Dijen Dikdasmen, Depdikbud, Jakarta
- Keputusan bersama Mendikbud dan Kepala BAKN No. 0322/O/1996 dan No. 38 tahun 1996 tentang *Juklak jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya*; Direktorat Dikgutensis, Dijen Dikdasmen, Depdikbud, Jakarta
- Keputusan Mendiknas No. 020/U/1998 tentang *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*; Direktorat Dikgutensis, Dijen Dikdasmen, Depdikbud, Jakarta
- Macbeath John. (2006). *School Inspection and Self-Evaluation: Working With The New Relationship*. Oxon: Routledge.
- Mae Chu Chang, et. al. (2013). *Teacher Reform in Indonesia: The Role of Politics and Evidence in Policy Making*. World Bank Publications
- Martono. (2013). Pengaruh Pengalaman Mengajar, Pelatihan Guru, dan Pembinaan Akademis Pengawas TK/SD Terhadap Kemampuan Guru Dalam Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. Tesis. Salatiga, Universitas Kristen Satya Wacana
- Marzano, R. J. (2011). *Effective supervision : supporting the art and science of teaching*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Mayasari, Nova. (2013). *Pembinaan Guru Oleh Pengawas Sekolah Dasar Melalui Supervisi akademik (Studi Deskriptif Kualitatif Di Sekolah Dasar Negeri 02 Kabupaten Kepahiang)*. Tesis, Universitas Negeri Bengkulu
- Muid, F. (2003). *Standar Pelayanan Pendidikan*. Badan Diklat Depdagri & Diklat Depdiknas
- Nanang Fattah. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Neagley, R. L., & Evans, N. D. (1980). *Handbook for effective supervision of instruction*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Novrita, Dewi. (2014). Maksimalisasi Peran Pengawas Sekolah Menengah Atas Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI. Studi Kasus pada Kementerian Agama di Kota Jayapura, Papua. *Jabal Hikmah* Vol.3 No.1, Januari 2014 . Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al Fatah Jayapura Papua

- Nuridin. (2012). *Inovasi Supervisi: Model-Model Pengawasan*. URL: <http://pengawassekolahaceh.blogspot.co.id/2012/09/inovasi-supervisi.html>
- Obiweluozor, N., Momoh, U., & Ogbonnaya, N. O. (2013). Supervision and Inspection for Effective Primary Education in Nigeria: Strategies for Improvement. *Academic Research International*, 4 (4), 586–594
- OECD. (2015). *Reviews of National Policies for Education in Indonesia Rising to the Challenge: Rising to the Challenge*. OECD, Asian Development Bank. OECD Publishing
- Ofsted. (2003). *Inspecting schools Framework for inspecting schools*. London: Office for Standards in Education
- Pandong, A. (2003). *Jabatan Fungsional Pengawas*. Badan Diklat Depdagri & Diklat Depdiknas
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 12 tahun 2007 tentang *Standar Pengawas Sekolah /Madrasah*
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*
- Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Badan Kepegawaian Negara Nomor 01/III/PB/2011, Nomor 6 Tahun 2011 Tentang *Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 143 Tahun 2014 tentang *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Sekolah dan Angka Kreditnya*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 tahun 2007 tentang *Standar Pengelolaan Pendidikan*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomer 63 tahun 2009 tentang *Sistim Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP)*
- Permendiknas Nomor 11 Tahun 2009. Tentang *Perangkat Akreditasi SD/MI*. Jakarta: BAN-S/M
- Permendiknas Nomor 52 Tahun 2008. Tentang *Perangkat Akreditasi SMA/MA*. Jakarta: BAN-S/M
- Peter Hawkins and Robin Shohet. (2006). *Supervision in the Helping professions*. Open University Press
- PMPTK. (2009). *Bahan Belajar Mandiri Supervisi Manajerial “ Program BERMUTU”*
- PMPTK (2010). *Evaluasi Diri Sekolah, Apa, Mengapa dan Bagaimana*, Bahan ajar dan materi Pelatihan Penguatan Pengawas/ Kepala Sekola
- Prasojo, Lantip Diat & Sudiyono. (2011). *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Gava Media
- Prayitno. (2001). *Panduan Kegiatan Pengawasan Bimbingan dan Konseling di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Purwanto, M. Ngalm (2009). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. PT. Remaja Rosdakarya Bandung
- Purwanto, M. Ngalm (2013). *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Robins, S.P. (1984). *Management: Concepts and Practices*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Sagala, Syaiful (2009). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sagala, Syaiful. (2008). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta
- Sagala, Syaiful. (2010). *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.



- Sahertian, Piet. A. (2000). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Sahertian, Piet. A. (1981). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional
- Sahertian, Piet. A. (2000). *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bineka Cipta
- Sapari, Achmad. (2002). Pemahaman Guru Terhadap Inovasi Pendidikan. Artikel. Jakarta: Kompas (16 Agustus 2002)
- Sergiovanni dan Starratt (2002). *Supervision: A Redefinition*. 7th Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Stones, E. (2003). *Supervision in teacher education: A Counselling and Pedagogical Approach*. London: Methuen & Co. Ltd.
- Sucipto. (2003). *Profesionalisasi Guru Secara Internal, Akuntabilitas Profesi*. Makalah Seminar Nasional. Semarang: Universitas Negeri Semarang
- Sudjana N. (2006). *Standar Mutu Pengawas*. Jakarta: Depdiknas
- Suhardan, H. Dadang. (2006). *Supervisi Bantuan Profesional*. Bandung, Mutiara Ilmu
- Supandi. (1996). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Departemen Agama Universitas Terbuka
- Supriadi, Dedi. (1999). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- Supriadi, Dedi. (2002). Laporan Akhir Tahun Bidang Pendidikan & Kebudayaan. Artikel. Jakarta : Kompas
- Suprihatin, MD. (1989). *Administrasi Pendidikan, Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah sebagai Administrator dan Supervisor Sekolah*. Semarang: IKIP Semarang Press
- Surya, Mohamad. (2002). *Peran Organisasi Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Seminar Lokakarya Internasional. Semarang: IKIP PGRI
- Surya, Priadi. (2011). *Profesionalisasi Pengawas Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jurnal Aspirasi Vol. 2. No. 2, Desember 2011. Pusat Pengkajian, Pengolahan dan Informasi Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.
- Suryasubrata. (1997). *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Supervision of School Counselors. ERIC Digest. <http://www.ericdigests.org/1995-1/counselors.htm>
- Syahbani. (2010). *Analisis Kinerja Pengawas Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Kota Dumai*. Disertasi. Unpublished. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri. Sultan Syarif Kasim Riau. Pekanbaru
- Syafarudin. (2008). *Efektifitas Kebijakan Pendidikan (Konsep Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif)*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta
- The Education Sector Analytical and Capacity Development Partnership (ACDP). 2016. *Selection of Supervisors Tend to be Haphazard*. URL: <https://acdpindonesia.wordpress.com/2016/08/04/selection-of-supervisors-tend-to-be-haphazard/>
- Townsend, Diana & Butterworth. (1992). *Your Child's Scholl*. New York: A Plime Book
- Usman, Moh Uzer. (2000). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Ünal, Ali. (2013). *Development and validation of supervisory behavior description scale*. Educational Research and Reviews Vol. 8(2), pp. 69-76, 23 January, 2013
- Universitas Gajah Mada. (2012). Kurang Diminati, DIY Minim Pengawas Sekolah. <https://ugm.ac.id/id/berita/3955-kurang.diminati.diy.minim.pengawas.sekolah>.

- Wiles, Jon and Joseph Bondi. (2004). *Supervision: A Guide to Practice. 6th Edition*. The University of Virginia. Pearson Publisher
- Wardani, IGK. (1996). *Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG)*. Jakarta: Dirjen Dikti
- Wina Sanjaya. (2006). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media
- Yarmansyah. (2007). *Supervisi Pendidikan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah Dasar (Studi Pelaksanaan Supervisi Pada SD Negeri No.060787 Medan)*. Masters thesis, Universitas Negeri Medan (UNIMED), Medan.