

PELAKSANAAN SUPERVISI AKADEMIK

Dari Teori
Dan Praktik

Yoseph Batkunde, S.Pd., M.Pd.



**PELAKSANAAN SUPERVISI
AKADEMIK
(TEORI DAN PRAKTIK)**

PELAKSANAAN SUPERVISI AKADEMIK (TEORI DAN PRAKTIK)

Yoseph Batkunde, S.Pd., M.Pd.



PELAKSANAAN SUPERVISI AKADEMIK (DARI TEORI HINGGA PRAKTIK)

Penulis:
Yoseph Batkunde, S.Pd., M.Pd.

Editor:
Yoseph Batkunde, S.Pd., M.Pd.

Layouter :
Tim Kreatif PRCI

Cover:
Rusli

Cetakan Pertama : April 2022

Hak Cipta 2021, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT
Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2022 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2022
; 14,8 x 21 cm
ISBN : -978-623-448-092-4

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 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).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan Buku dengan judul PELAKSANAAN SUPERVISI AKADEMIK (TEORI DAN PRAKTIK) sesuai yang ditargetka.

Buku dengan judul PELAKSANAAN SUPERVISI AKADEMIK (TEORI DAN PRAKTIK) ini berisikan mengenai hasil penelitian tentang efektivitas dan faktor apa saja yang berkaitan dengan supervisi akademik. Kajian ini dilaksanakan di Sekolah Dasar di Kabupaten Maluku Tenggara Barat. Kami menyadari bahwa Buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu kami harapkan demi kesempurnaan buku ini.

Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan Buku ini dari awal sampai akhir. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa meridhoi segala usaha kita. Amin.

April 2022, Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
DAFTAR TABEL	V
DAFTAR GAMBAR	VI
BAB I KONSEP DAN EFEKTIVITAS PENGAWASAN DALAM Pendidikan	1
A. Pengertian Efektivitas	1
B. Pengawasan Pendidikan	4
BAB II PENGAWASAN SEKOLAH APA DAN BAGAIMANA?	9
A. Pengawasan Sekolah	9
B. Konsep Pengawas	10
C. Kedudukan Pengawas Sekolah	15
D. Tugas Pokok Pengawas Sekolah	16
E. Fungsi Pengawas Sekolah	23
F. Efektivitas Pengawasan	24
G. Wewenang Pengawas Sekolah	25
BAB III KONSEP SUPERVISI AKADEMIK	27
A. Supervisi Akademik	27
B. Tujuan Supervisi Akademik	30
C. Fungsi dan Peranan Supervisi Akademik	32
D. Prinsip-Prinsip Supervisi	34
E. Metode dan Teknik Supervisi Akademik	38
1. Teknik supervisi individual	38
2. Teknik supervisi kelompok	40
F. Pendekatan Supervisi Akademik	41
1. Pendekatan langsung (<i>direktif</i>)	41
2. Pendekatan tidak langsung (<i>non-direktif</i>)	42

3. Pendekatan kolaboratif	43
G. Langkah-langkah Pembinaan Kemampuan Guru	45
BAB IV MODEL SUPERVISI AKADEMIK	51
A. Model supervisi konvensional (tradisional)	51
B. Model supervisi bersifat ilmiah	52
C. Model supervisi klinis	53
D. Model supervisi artistik	53
E. Model Implementasi Kebijakan	55
1. Komunikasi/komunikasi	57
2. <i>Resources</i> /sumberdaya	58
a. Sumberdaya Manusia	59
b. Sumberdaya Anggaran	60
c. Sumberdaya Peralatan	60
d. Sumberdaya Kewenangan	61
3. <i>Disposition</i> /disposisi,	61
4. Bureaucratic Structure/struktur birokrasi	63
BAB V PENTINGNYA SUPERVISI AKADEMIK	65
A. Pengantar	65
B. Proses Pemecahan Masalah	71
BAB VI PROFIL LOKASI PENELITIAN	75
A. Gambaran Umum Kantor UPT-BS	75
B. Data Pengawas Sekolah Kecamatan Nirunmas Tahun 2017	75
C. Data SD dan Kepala Sekolah di Kecamatan Nirunmas	76
D. Visi, Misi dan Tujuan Pengawas Bina Sekolah Kecamatan Nirunmas	76
BAB VII EFEKTIVITAS PELAKSANAAN SUPERVISI AKADEMIK SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN NIRUNMAS KABUPATEN MALUKU TENGGARA BARAT	78
A. Penyusunan Program Kerja Pengawas dan Jadwal Supervisi	78
B. Frekuensi Pengawas dalam Melakukan Supervisi	85

C.	Pelaksanaan Supervisi Akademik	88
1.	<i>Inspecting</i> /Pengawasan	88
2.	<i>Advising</i> /Menasehati	104
3.	Monitoring/Pemantauan	118
4.	<i>Coordinating</i> /mengkoordinir	127
5.	<i>Reporting</i> / pelaporan	136
D.	Hasil Analisis Pelaksanaan Supervisi Akademik Sekolah Dasar di Kecamatan Nirunmas.	140
E.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Pengawas Sekolah dalam Melakukan Supervisi	147
1.	Comunication/komunikasi	147
2.	<i>Resources</i> /sumber daya	151
3.	Disposition/disposisi	158
F.	Hasil Penelitian yang Didapat	161
	DAFTAR PUSTAKA	165

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Tugas Pokok Pengawas Sekolah	20
Tabel 2 Pelaksanaan Supervisi Akademik	140
Tabel 3 Hasil supervisi akademik pengawas Sekolah Dasar	143
Tabel 4 Realisasi program kerja pengawas Sekolah Dasar.	145

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1Tiga tujuan supervisi akademik	31
Gambar 2 Model Pendekatan Implementasi Menurut George C. Edward III	57

BAB I

KONSEP DAN EFEKTIVITAS PENGAWASAN DALAM PENDIDIKAN

A. Pengertian Efektivitas

Efektivitas (berjenis kata benda) berasal dari kata dasar efektif (kata sifat). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga (2003:284) yang disusun oleh Pusat Bahasa, Departemen Pendidikan Nasional, Efektif adalah ada efeknya" (akibatnya, pengaruhnya, kesannya); „manjur atau mujarab" (tt obat); dapat membawa hasil; berhasil guna" (tt usaha, tindakan); mangkus"; mulai berlaku" (tt undang-undang, peraturan). Sementara itu, efektivitas memiliki pengertian keefektifan'. Keefektifan adalah keadaan berpengaruh"; hal berkesan"; kemandirian"; kemujaraban" (tt obat); keberhasilan" (tt usaha, tindakan); kemangkusan"; hal mulai berlakunya" (tentang undang-undang, peraturan).

Efektif ialah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (*outcomes*) dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*). Efektif juga berarti mampu mencapai tujuan dengan baik. Jika efisiensi lebih memfokuskan diri pada proses penghematan, maka keefektifan (*effectiveness*) lebih memfokuskan diri pada *output* atau hasil yang diharapkan. Hasil yang diharapkan dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

Efektif ialah cara melakukan sesuatu (pekerjaan) yang benar (*do the right things*), sedangkan efisiensi (daya guna) ialah cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do things right*). Efektif dapat ditinjau dari sudut kuantitatif dan

kualitatif. Pengertian efektif secara kuantitatif ialah perbandingan antara realisasi dengan target. Semakin tinggi realisasi yang dicapai, semakin tinggi nilai efektifnya. Efektif menurut pengertian kualitatif ialah tingkat pencapaian tujuan atau tingkat kepuasan yang dicapai. Semakin tercapai tujuan seseorang atau organisasi semakin efektif seseorang atau organisasi itu. Semakin puas seseorang atau organisasi, semakin efektif seseorang atau organisasi itu. Kepuasan meliputi kepuasan internal dan eksternal organisasi (Usman, 2010: 44).

Mahsun (2006:182) menjelaskan bahwa efektivitas (hasil guna) merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Pengertian efektivitas ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kebijakan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan.

Dunn (2000:429) menerangkan bahwa efektivitas (*effectiveness*) berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Efektivitas, yang secara dekat berhubungan dengan rasionalitas telaris, selalu diukur dari unit produksi atau layanan atau nilai moneterinya.

Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah sesuatu atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya (Siagian, 2001:24).

Efektivitas menunjukkan kemampuan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara tepat.

Pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku mencerminkan supervisi akademik berjalan efektif. Terdapat beberapa cara pengukuran terhadap efektivitas, sebagai berikut: menurut Gibson et, al (Usman, 2010:3) menyatakan bahwa efektivitas dapat dilihat dari perspektif: (1) efektivitas individual (*input*), (2) efektivitas kelompok (proses), efektivitas organisasi. Efektivitas individual ditentukan oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan, kemampuan, motivasi dan stress. Efektivitas kelompok ditentukan oleh kekompakan (*achieveness*), kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma. Efektivitas organisasi ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilahan strategis, struktur dan budaya.

Menurut Cowan (Sukadi 2002:12) mengemukakan bahwa efektivitas dihubungkan dengan pencapaian sasaran yang telah ditentukan atau perbandingan antara hasil nyata dengan hasil ideal. Sedangkan Nawawi, (1984:43) menjelaskan bahwa efektivitas maksudnya adalah menilai tindakan atau kegiatan yang telah dilakukan apakah telah menghasilkan sesuatu seperti yang direncanakan dan berjalan dengan sebenarnya serta tidak menyimpang dari perencanaan sehingga sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Efektivitas merupakan keterkaitan antara tujuan dan hasil yang dinyatakan, dan menunjukan derajat kesesuaian antara tujuan yang dinyatakan dengan hasil yang dicapai. Jadi pengertian Efektivitas adalah pengaruh yang ditimbulkan atau disebabkan oleh adanya suatu kegiatan tertentu untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan yang dicapai dalam setiap tindakan yang dilakukan. Maka dengan penjelasan di atas indikator pembelajaran hanya ditinjau dari belajar siswa yang terlihat dari ketuntasan hasil belajar (Rizqa, 2013:8).

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau sasaran organisasional sesuai yang ditetapkan. Efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan dan sejauh mana supervisi menghasilkan tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Ini dapat diartikan, apabila sesuatu pekerjaan dapat dilakukan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan. Oleh karena itu, dalam menentukan efektivitas supervisi akademik pada penelitian ini, dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

- a. Intensitas supervisi akademik
- b. Implementasi tugas pokok pengawas sekolah
- c. Keberhasilan program

B. Pengawasan Pendidikan

Dalam ilmu manajemen kita kenal dengan fungsi manajemen yang sekurang-kurangnya terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Hampir semua pakar manajemen memasukkan unsur pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen. Seperti yang diungkapkan oleh Weihrich dan Koontz (Aedi, 2014:1) yang menyatakan bahwa ada lima fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, staffing, leading, and controlling*.

Pengawasan (*controlling*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang mengukur dan melakukan koreksi atas kinerja atau upaya yang sedang dilakukan dalam rangka meyakinkan atau memastikan tercapainya tujuan dan rencana yang telah ditetapkan. Selain itu pengawasan juga merupakan penilaian sejauh mana implementasi aktivitas atau program sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Aedi, 2014:2).

Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya pendidikan telah digunakan secara efektif dan efisien mungkin guna mencapai tujuan pendidikan. Dari penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik (Anrizal 2014:79).

Pengawasan (*controlling*) merupakan kegiatan monitoring kinerja untuk memastikan bahwa tujuan dapat dicapai serta tugas dapat diselesaikan. Berdasarkan definisi tersebut maka diketahui bahwa pengawasan adalah proses memantau kinerja dan mengambil tindakan untuk memastikan mencapai hasil yang diinginkan (Aedi, 2014:3).

a. Fungsi Pengawasan Pendidikan

Pengawasan pendidikan merupakan salah satu tahap dalam manajemen pendidikan yang memiliki peran penting. Secara umum, pengawasan berfungsi agar setiap pekerjaan yang dilaksanakan merupakan suatu hasil kerja yang sesuai dengan aturan dan norma yang telah ditentukan. Dalam konteks manajemen pendidikan secara luas, pengawasan memiliki beberapa fungsi sebagai berikut.

1) Fungsi Informatif-*Progresif*

Pimpinan atau manajer pendidikan pada berbagai strata membutuhkan informasi tentang program, kegiatan atau proses pendidikan yang sedang dilaksanakan. Informasi tersebut diperlukan untuk mengetahui perkembangan kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2) Fungsi Pengecekan-*Preventif*

Manusia sebagai pelaksana program/kegiatan sangat mungkin melakukan kelalaian dalam melaksanakan suatu program atau kegiatan. Pengawasan dapat berfungsi sebagai langkah pengecekan dan pencegahan agar pelaksana program menjalankan program sesuai dengan rencana, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis, ketentuan atau standar pelaksanaan program yang telah ditetapkan.

3) Fungsi *Korektif*

Berbagai kendala mungkin akan dihadapi dalam pelaksanaan suatu program atau kegiatan. Ketika pelaksanaan program atau kegiatan dihadapkan pada berbagai kendala, sangat mungkin terjadi kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan program atau kegiatan tersebut. Pengawasan pendidikan memiliki fungsi korektif dalam arti bila sudah terjadi kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan program/kegiatan, maka pengawasan dalam batas tertentu diberikan kewenangan untuk mengarahkan atau melakukan tindakan perbaikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dengan fungsi korektif ini diharapkan agar kesalahan atau penyimpangan

dalam pelaksanaan dapat segera diperbaiki sehingga tidak berlanjut menjadi kesalahan yang lebih banyak dan berakibat fatal, yakni tidak tercapainya tujuan atau target yang telah ditetapkan (Aedi, 2014:6-8).

b. Tujuan Pengawasan Pendidikan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berupaya memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana dan ketentuan sehingga tujuan atau target yang telah ditetapkan dapat dicapai (Aedi, 2014:9).

Pengawasan pendidikan utamanya memiliki dua tujuan, yaitu (1) untuk memastikan pelaksanaan kegiatan pendidikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan (2) memastikan tujuan target dan sasaran dari program, kegiatan atau kebijakan pendidikan dapat tercapai.

Secara lebih luas, terdapat empat tujuan pengawasan, yaitu :

- 1) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak;
- 2) Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan apa yang dijumpai oleh para pelaksana sehingga dengan demikian dapat diambil langkah-langkah perbaikan dikemudian hari;
- 3) Mempermudah atau memperingan tugas pelaksana, karena para pelaksana tidak mungkin dapat melihat kemungkinan-kemungkinan kesalahan-kesalahan yang dibuatnya karena kesibukan sehari-hari; dan

- 4) Pengawasan bukanlah untuk mencari-cari kesalahan, akan tetapi untuk memperbaiki kesalahan(Yudha, 2009:53).

BAB II

PENGAWASAN SEKOLAH APA DAN BAGAIMANA?

A. Pengawasan Sekolah

Salah satu fungsi dari manajemen ialah pengawasan. Pengawasan merupakan langkah pengendalian agar pelaksanaan dapat sesuai dengan rencana serta untuk memastikan bahwa tujuan telah tercapai. Pengawasan sekolah diperlukan untuk mengevaluasi kinerja kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan dan mengevaluasi kinerja guru dalam menyelenggarakan pembelajaran. Hal tersebut dilakukan agar perkembangan mutu sekolah bergerak ke arah yang lebih baik. Pengawasan juga dapat dikatakan sebagai kegiatan *monitoring* pelaksanaan pendidikan yang bertujuan untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pendidikan berlangsung sesuai dengan rencana.

Sementara itu, pengawasan dapat diartikan pula sebagai pemberian balik dan tindak lanjut atas perbandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan tindakan pelurusan apabila terjadi penyimpangan. Tanpa adanya pengawasan, tujuan organisasi akan sulit tercapai (Ruswenda, 2011:32).

Menurut Eddy Susanta dan Deni Koswara (2001:220), fungsi pengawasan di sekolah dapat dikemukakan sebagai berikut: (a) mengusahakan suatu struktur yang terorganisasi dengan baik dan sederhana untuk menghilangkan salah pengertian di antara personel sekolah, (b) mengusahakan supervisi yang kuat untuk menghilangkan “*gap*” yang terjadi

dalam keseluruhan program sekolah, (c) mengusahakan informasi yang akurat dalam kerangka pembuatan keputusan dan penilaian terhadap pelaksanaan pendidikan.

Pengawasan merupakan suatu proses kegiatan yang terdiri dari kontrol, inspeksi dan supervisi pembinaan. Kontrol bertujuan untuk memeriksa apakah pekerjaan berjalan seperti yang telah direncanakan. Inspeksi merupakan pemeriksaan di tempat kerja. Untuk mengetahui bagaimana proses pekerjaan dilakukan supervisi merupakan pembinaan, bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pekerjaan. Supervisi merupakan tindak lanjut dari kontrol dan inspeksi, dilaksanakan berdasarkan data yang telah ditemukan sebelumnya. Supervisi merupakan bagian dari pengawasan, yaitu pembinaan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pembelajaran. Dalam berbagai literatur supervisi pendidikan merupakan bantuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam memperbaiki pembelajaran (Suhardan, 2007:58).

B. Konsep Pengawas

Pengawas satuan pendidikan/sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan dalam upaya meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar/bimbingan untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam satu kabupaten/kota, pengawas sekolah dikoordinasikan dan dipimpin oleh seorang koordinator pengawas (Korwas) sekolah/satuan pendidikan. Aktivitas pengawas sekolah selanjutnya adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah satuan pendidikan/sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung

jawabnya. Penilaian itu dilakukan untuk penentuanderajat kualitas berdasarkan kriteria (tolak ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sedangkan kegiatan pembinaan dilakukan dalam bentuk memberikan arahan, saran dan bimbingan (Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tanggal 6 Februari 1998).

Jabatan fungsional pengawas sekolah merupakan profesi tersendiri yang tidak diartikan sebagai kelanjutan profesi guru. Untuk menjadi pengawas sekolah, seseorang harus menjadi guru atau kepala sekolah, setidaknya pernah menjadi guru. Dengan demikian, pengawas sekolah dapat memahami apa yang dilakukan dan seharusnya dilakukan oleh guru dan kepala sekolah.

Pengawas sekolah bertugas melakukan pengawasan terhadap dua hal yang sangat penting dalam pendidikan disekolah, yaitu proses pendidikan dan pengelolaan sekolah. Proses pendidikan terkait erat dengan kegiatan pengembangan potensi kognitif, afektif dan psikomotor siswa. Sementara pengelolaan sekolah berkaitan dengan pengaturan dalam memanfaatkan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Dari sini terlihat bahwa pengawas sekolah memiliki peran yang strategis dalam proses dan hasil pendidikan yang bermutu (Barnawi & Arifin, 2014:12-13).

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 12 Tahun 2007 tentang standar pengawas sekolah/madrasah bahwa pengawas satuan pendidikan harus memenuhi kualifikasi uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas pada lembaga yang ditetapkan pemerintah. Kegiatan pengawasan adalah kegiatan Pengawas Satuan Pendidikan dalam melaksanakan penyusunan program pengawasan satuan pendidikan, pelaksanaan

pembinaan akademik dan administrasi, pemantauan delapan standar nasional pendidikan, penilaian administrasi dan akademik, dan pelaporan pelaksanaan program pengawasan (Sudrajat, 2009:23).

Khusus di lingkungan pendidikan dasar (Sekolah Dasar), dalam mengukur keberhasilan proses pembelajaran diperlukan suatu evaluasi yang komprehensif, sehingga diketahui mana program yang banyak masalahnya dan mana yang tidak. Apa penyebab suatu program kurang tercapai, dan apa langkah profesional yang dilakukan dalam mengatasi hal tersebut. Langkah-langkah pro-aktif harus dilakukan untuk membina tenaga kependidikan itu menuju arah yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini, pengawas pendidikan memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di sekolah, pengawas pendidikan bersifat fungsional dalam memberikan layanan bantuan bagi personal sekolah di lingkungan persekolahan.

Keberadaan pengawas dalam lembaga pendidikan sekolah dasar adalah memberikan dorongan dan bantuan kepada guru-guru dalam menyelesaikan segala jenis dan bentuk persoalan yang muncul dalam pelaksanaan pengajaran. Pengawas pendidikan adalah mitra kerja guru dalam pelaksanaan peningkatan mutu pembelajaran. Oleh karena itu, pengawas tidak perlu ditakuti oleh tenaga kependidikan di lingkungan persekolahan, terutama guru. Namun ada asumsi yang berkembang bahwa keberadaan pengawas untuk mencari kesalahan yang ditakuti guru. Asumsi ini merupakan asumsi yang keliru dan tidak berdasar sama sekali, walaupun terdapat perilaku pengawas yang hanya mencari-cari kesalahan tenaga kependidikan di lingkungan persekolahan, itu bukan watak. Karakter atau fungsi pengawas, tindakan itu terjadi bersifat

individual dari seorang pengawas, dan diyakini hanya bersifat kasuistik.

Pada saat yang bersamaan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengawas, mereka juga berhadapan dengan kenyataan yang sulit untuk dihindari. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal, seperti besarnya jumlah guru yang harus diawasi, dikenali dan dibina agar dapat meningkatkan mutu kinerjanya. Rasio jumlah pengawas dengan jumlah guru seyogianya dalam kondisi keseimbangan yang ideal, tujuannya agar sistem pengawasan berlangsung secara efektif. Rasio ideal memang sulit untuk ditemukan dalam konteks pembinaan tenaga kependidikan di persekolahan oleh pengawas pendidikan dan pengajaran.

Efektivitas pelaksanaan tugas merupakan indikator keberhasilan para pengawas dalam menjalankan tugasnya, oleh karena itu jumlah orang yang diawasi harus memiliki *spent of control* (rentang jumlah pengawas dengan jumlah yang diawasi) yang seimbang. Dalam hal ini, diperlukan pengawas yang andal dan memiliki kompetensi dalam melakukan tugasnya sebagai pengawas, sehingga guru dapat dibina dan melakukan tugas sebagaimana mestinya. Sebab tidak semua guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik karena berbagai masalah yang mereka hadapi.

Ketika melaksanakan tugas-tugasnya, tidak semua tenaga kependidikan khususnya dapat melakukan dengan sebaik-baiknya. Berbagai faktor menjadi penyebab sehingga guru mengalami hambatan atau gangguan dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut. Terjadinya gangguan itu bisa saja karena faktor guru itu sendiri, tetapi tidak tertutup kemungkinan karena faktor-faktor lainnya. Faktor yang berasal dari guru seperti; motivasi, pemahaman tugas pokok, niat, tuntutan kebutuhan rumah tangga, dan

lainnya, sedangkan faktor-faktor dari luar diri guru, seperti; iklim dan kultur sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah, penerapan *reward* dan *punishment*, undang-undang dan peraturan tenaga kependidikan, mitos tentang guru, dan lainnya.

Guru sebagai tenaga kependidikan yang berhadapan langsung dengan anak didik, berkewajiban melakukan tugas pembelajaran agar terjadi transfer pengetahuan dan transformasi nilai-nilai dalam kehidupan peserta didik. Pada saat yang bersamaan guru melakukan tindakan pendidikan, bimbingan, dan pelatihan. Seluruh aktivitas pengajaran, pendidikan dan bimbingan dan pelatihan itu secara langsung melibatkan potensi yang dimiliki guru sehingga kurikulum yang harus disampaikan dapat di realisir dengan semaksimal mungkin dan seoptimal mungkin.

Seluruh potensi yang dimiliki guru, tentu saja akan meningkatkan kecerdasan peserta didik melalui proses pembelajaran, guru berupaya melibatkan dan merangsang aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Ketiga aspek inilah yang banyak menentukan apakah proses pembelajaran berlangsung dengan baik.

Walaupun guru itu telah memiliki sertifikasi untuk melaksanakan tugas pembelajaran, baik pendidikan pra jabatan maupun *in service training* dan *on service training*, berbagai kendala tetap saja mereka hadapi. Baik kendala yang bersifat internal, seperti; motivasi, keinginan berprestasi, kesadaran untuk berkinerja tinggi, dan lainnya. Demikian juga dengan kendala yang bersifat eksternal, seperti; kemauan berinteraksi secara positif dengan rekan sejawat, perlu bersinergi dengan tenaga kependidikan lainnya di sekolah, memahami peraturan tenaga kependidikan,

manajemen persekolahan, perilaku kepala sekolah dan sebagainya.

Berbagai kendala ini tentu saja tidak dapat diselesaikan guru tanpa adanya bantuan pengawas sebagai mitra guru di sekolah. Dalam hal ini diperlukan pengawas pendidikan yang memiliki tingkat pendidikan minimal strata satu (S1). Apalagi jika mereka adalah mantan kepala sekolah. Hal ini diperlukan agar memudahkan mereka memahami persoalan-persoalan pendidikan secara komprehensif. Sementara itu, disiplin ilmu mereka juga harus berkenaan dengan rumpun pendidikan, sehingga jika diperlukan adanya diskusi dalam memecahkan masalah pengajaran di kelas, mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pemecahan masalah itu (Siagian, 2002:135-136)

C. Kedudukan Pengawas Sekolah

Pengawas sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pengawas sekolah adalah jabatan karier yang hanya dapat diduduki oleh guru yang berstatus PNS (Permen PAN & RB No. 21 Tahun 2010 Ps 4). Dalam melaksanakan tugasnya, ia adalah perpanjangan tangan Dinas Kabupaten/Kota.

Dalam sistem peningkatan dan penjaminan mutu pendidikan, peran pengawas bukan hanya memantau implementasi standar pendidikan saja, melainkan juga memperbaiki dan mencegah penyimpangan dari tujuan pendidikan. (Barnawi & Arifin, 2014:26).

D. Tugas Pokok Pengawas Sekolah

Menurut Permen PAN & RB No. 21 Tahun 2010 Pasal 5, tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan, dan pelatihan profesionalisme guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

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 disekolah 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 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.

Berdasarkan dua tugas pokok yang dijelaskan dalam SK Menpan nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya maka kegiatan yang dilakukan oleh pengawas antara lain: (1) Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya. (2) Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru. (3) Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa. (4) Melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah. (5) Memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/ bimbingan siswa. (6) Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan ujian sampai kepada pelepasan lulusan/pemberian ijazah. (7) Menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan melaporkannya kepada Dinas Pendidikan, Komite Sekolah dan stakeholder lainnya. (8) Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya. (9) Memberikan bahan

penilaian kepada sekolah dalam rangka akreditasi sekolah.(10) Memberikan saran dan pertimbangan kepada pihak sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas maka tugas pengawas mencakup : (1) *inspecting* (mensupervisi), (2) *advising* (memberi advis atau nasehat), (3) *monitoring* (memantau), (4) *reporting* (membuat laporan), (5) *coordinating* (mengkoordinir) dan (6) *performing leadership* dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut (Sudjana, 2006: 72).

Tugas pokok *inspecting* (mensupervisi) meliputi tugas mensupervisi kinerja kepala sekolah, kinerja guru, kinerja staf sekolah, pelaksanaan kurikulum/mata pelajaran, pelaksanaan pembelajaran, ketersediaan dan pemanfaatan sumberdaya, manajemen sekolah, dan aspek lainnya seperti: keputusan moral, pendidikan moral, kerjasama dengan masyarakat.

Tugas pokok *advising* (memberi *advis*/nasehat) meliputi *advismengenai* sekolah sebagai sistem, memberi *advis* kepada guru tentang pembelajaran yang efektif, memberi *advis* kepada kepala sekolah dalam mengelola pendidikan, memberi *advis* kepada tim kerja dan staf sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah, memberi *advis* kepada orang tua siswa dan komite sekolah terutama dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan.

Tugas pokok *monitoring*/pemantauan meliputi tugas : memantau penjaminan/ standard mutu pendidikan, memantau penerimaan siswa baru, memantau proses dan hasil belajar siswa, memantau pelaksanaan ujian, memantau rapat guru dan staf sekolah, memantau hubungan sekolah dengan masyarakat, memantau data

statistik kemajuan sekolah, memantau program-program pengembangan sekolah.

Tugas pokok *reporting* meliputi tugas: melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Propinsi dan/atau Nasional, melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan ke masyarakat publik, melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan ke sekolah binaannya.

Tugas pokok *coordinating* meliputi tugas: mengkoordinir sumber-sumber daya sekolah, baik sumber daya manusia, material, financial dll, mengkoordinir kegiatan antar sekolah, mengkoordinir kegiatan *preservice* dan *in service training* bagi Kepala Sekolah, guru dan staf sekolah lainnya, mengkoordinir personil *stakeholder* yang lain, mengkoordinir pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah.

Tugas pokok *performing leadership*/memimpin meliputi tugas: memimpin pengembangan kualitas SDM di sekolah binaannya, memimpin pengembangan inovasi sekolah, partisipasi dalam memimpin kegiatan manajerial pendidikan di Diknas yang bersangkutan, partisipasi pada perencanaan pendidikan di Kabupaten/Kota, partisipasi pada seleksi calon kepala sekolah/calon pengawas, partisipasi dalam akreditasi sekolah, partisipasi dalam merekrut personal untuk proyek atau program-program khusus pengembangan mutu sekolah, partisipasi dalam mengelola konflik di sekolah dengan *win-win solution* dan partisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal sekolah maupun dari masyarakat. Itu semua dilakukan guna mewujudkan kelima tugas pokok di atas.

Dikaitkan dengan tugas pokok pengawas sebagai pengawas atau pengawas akademik yaitu tugas pokok pengawas yang lebih menekankan pada aspek teknis