



Dr. H.M. Musfiqon, M.Pd. Kelahiran Tuban, 21 Februari 1978. Mendapat gelar sarjana dari Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya. Melanjutkan program Magister di UNESA, prodi Manajemen Pendidikan. Studi S-3 di IAIN Sunan Ampel Surabaya dengan konsentrasi Pendidikan Islam, lulus tahun 2011. Dekan FAI Universitas Muhammadiyah Sidoarjo ini, pernah menjadi wartawan harian Jawa Pos Group. Buku yang telah ditulis antara lain: *English for Islamic Education*, Pendidikan kemuhammadiyah, Teknik Penulisan KTI bagi Guru, Fiqih Moderat (ed), Pengembangan Media dan Sumber Pembelajaran, dan Metodologi Penelitian Pendidikan. Sekitar 167 karya tulis ilmiah populer telah diterbitkan di berbagai media massa. Direktur Nizamia Learning Center ini juga sebagai trainer handal untuk pengembangan SDM.



Moch. Bahak Udin By Arifin, M.Pd.I, Lahir di Kediri, 04 Januari 1988. Gelar S-1 di tempuh di UIN Maliki Malang. dan langsung melanjutkan studi S-2 Prodi PGMI di UIN Maliki mengambil Konsentrasi keahlian Pengembangan Kurikulum. Dosen Prodi PGMI FAI Universitas Muhammadiyah Sidoarjo ini aktif diberbagai kegiatan akademik dan sosial, peneliti, & penulis. Saat ini menjabat sebagai Direktur Penerbitan Nizamia Learning Center (NLC) Sidoarjo. Selain itu beberapa karya tulis sudah dipublikasikan baik melalui jurnal, artikel, media massa maupun modul. Sosok yang dikenal Santai dan murah senyum ini juga mengembangkan kemampuan dalam bidang editor buku.

Dr. H.M. Musfiqon, M.Pd
Moch. Bahak Udin By Arifin, M.Pd.I

MENJADI PENGAWAS SEKOLAH PROFESIONAL

Dr. H.M. Musfiqon, M.Pd
Moch. Bahak Udin By Arifin, M.Pd.J

Menjadi PENGAWAS SEKOLAH PROFESIONAL



MENJADI PENGAWAS PROFESIONAL

Dr. H. Musfiqon, M.Pd
Moch. Bahak Udin By Arifin, M.Pd.I



Nizamial Learning Center
2015

Menjadi Pengawas Profesional

Musfiqon & Moch. Bahak Udin By Arifin

© Nizamia Learning Center 2015

All right reserved

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi
buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

Penulis:

Dr. H. Musfiqon, M.Pd

Moch. Bahak Udin By Arifin, M.Pd.I

Editor:

Moch. Bahak Udin By Aririfn, M.Pd.I

Desain Sampul:

Nurdyansyah, M.Pd.I

Diterbitkan pertama kali oleh

Nizamia Learning Center

Ruko Valencia AA-15 Sidoarjo

Telepon (031) 8913874

E-mail: nizamiacenter@gmail.com

Website: www.nizamiacenter.com

Cetakan pertama, Mei 2015

VI + 186 hlm.; 14 cm x 21 cm

ISBN 978-602-72376-8-1

KATA PENGANTAR

Pengawas sekolah seringkali dipandang sebelah mata, padahal perannya dalam pengembangan pendidikan sangat dibutuhkan. Profesionalitas dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi pengawas masih dipertanyakan masih dipertanyakan banyak kalangan.

Tuntutan profesionalisme pengawas sekolah kini menjadi tuntutan yang tidak dapat dihindari. Pengawas sekolah tidak hanya membutuhkan pendidikan, tetapi juga harus memperkaya diri dengan wawasan pendidikan serta regulasi pendidikan yang sangat dinamis. Selain itu, pengawas perlu memahami isu pendidikan local, nasional, sampai internasional agar dapat mendampingi manajemen serta kegiatan akademik sekolah binaan.

Kemampuan akademik pengawas dalam bidang pembelajaran juga diperlukan, terutama untuk melakukan supervise akademik. Karena pengawas di Indonesia masih melaksanakan tugas ganda, yaitu pengawas akademik dan pengawas satuan pendidikan, maka pengawas perlu memahami sistem manajemen sekolah.

Penulisan buku “Menjadi Pengawas Sekolah Profesional” bertujuan untuk menjadi bahan bacaan dan referensi bagi pengawas sekolah, tenaga pendidik, kepala sekolah, mahasiswa prodi pendidikan, dan menjadi rujukan bagi para pengelola lembaga pendidikan.

Buku ini menekankan pada konsep kepengawasan sekolah pada bagian awal, sedangkan pada bagian selanjutnya

dipaparkan instrument serta regulasi kepengawasan sekolah. Buku ini terdiri dari enam bab dengan penekanan berbeda-beda setiap babnya. Setiap bab juga telah disusun secara sistematis sesuai urutan materi dan tahapan pemahaman tentang kepengawasan sekolah.

Melalui buku ini diharapkan dapat memberikan modal pengetahuan bagi para pengawas sekolah agar menjadi pengawas sekolah yang professional. Semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca. Untuk saran dan koreksi buku ini dapat dikirim ke email: nizamiaceter@gmail.com.

Sidoarjo, 10 Mei 2015

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ~ iii

DAFTAR ISI ~ v

BAB I

SUPERVISI PENDIDIKAN

- A. Konsep Supervisi ~ 1
- B. Macam-Macam Supervisi ~ 6
- C. Teknik-Teknik Supervisi ~ 16
- D. Administrasi Supervisi ~ 31

BAB II

PENGAWAS SEKOLAH PROFESIONAL

- A. Pengawas dan Pengawasan ~ 43
- B. Peran Pengawas Sekolah ~ 46
- C. Pengawas Sebagai Tenaga Profesional ~ 49
- D. Kinerja Pengawas ~ 53
- E. Problematika Kepengawasan ~ 55

BAB III

TUGAS POKOK PENGAWAS SEKOLAH

- A. Menyusun Program Pengawasan ~ 60
- B. Mengawal Profesionalitas Guru ~ 74
- C. Memantau delapan standar pendidikan ~ 81
- D. Melaksanakan bimbingan dan evaluasi ~ 109

BAB IV

PENGAWAS DALAM PERUBAHAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN INDONESIA

- A. Arah Pengawasan Lembaga Pendidikan ~ 113

- B. Model Pengawasan ~ 117
- C. Menyikapi Perubahan Kebijakan Pendidikan ~ 122
- D. Perestroika Pengawas Pendidikan ~ 126

BAB V

PENGAWAS INOVATIF

- A. Melakukan Inovasi ~ 130
- B. Menguasai Teknologi Komunikasi dan Informasi ~ 136
- C. Memiliki *Self Mastery* ~ 140

BAB VI

REGULASI KEPENGAWASAN

- A. Permenpan RB Nomor 21 tahun 2010 ~ 148

DAFTAR PUSTAKA ~ 179

TENTANG PENULIS



SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Konsep Supervisi

Pengawasan sekolah sudah sering didengar, tetapi belum tentu dapat dimengerti secara komprehensif. Secara bahasa kata pengawasan berasal dari istilah Inggris *supervisión*. Supervision terdiri dari dua kata super (lebih) dan *Vision* (melihat), yang berarti melihat dari atas (S. Arikunto, 2004 : 4). Maksudnya, melihat suatu pekerjaan dengan objektif dan teliti secara keseluruhan. Sedangkan orang yang melakukan supervisi tersebut, dikenal dengan supervisor atau pengawas. Bagi praktisi pendidikan yang lebih dikenal adalah pengawas sekolah, yaitu seseorang yang melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada sekolah.

Menurut Dadang Suhardan (2006: 28) seorang supervisor adalah seorang yang professional ketika menjalankan tugasnya, dan ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu pengawas satuan pendidikan tidak dapat

dilakukan oleh sembarangan pengawas apalagi oleh orang yang tidak dipersiapkan secara matang. Pengawasan sekolah harus dijalankan oleh orang yang memiliki kompetensi kepengasawan, sesuai keahliannya. Semua pakar menyepakati bahwa supervisi pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan situasi belajar mengajar, memberdayakan guru dan mempertinggi kualitas mengajar. Sebagai dampak meningkatnya kualitas pembelajaran, tentu dapat meningkat pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkatlah kualitas lulusan sekolah (S. Arikunto, 2004 : 5). Disamping itu, kegiatan pokok supervisi pada umumnya adalah melakukan pembinaan kepada sekolah.

Menurut Djam'an Satori (2001: 4-5), untuk memenuhi fungsi *quality assurance*, sasaran supervisi atau pengawasan pendidikan di sekolah harus diarahkan pada pengamanan mutu layanan belajar mengajar (apa yang terjadi di kelas, laboratorium atau di tempat praktik) dan mutu kinerja manajemen sekolah/madrasah. Dalam tingkat analisis terhadap pengamanan mutu layanan belajar mengajar faktor guru paling dominan, sehingga pengawasan pendidikan di sekolah menaruh perhatian pada akuntabilitas profesional guru. Dalam analisis pengawasan mutu manajemen sekolah merupakan kinerja manajemen kepala sekolah. Bisa dikatakan bahwa kepala sekolah dan guru seperti dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan dan selalu saling berkaitan satu sama lain.

Berdasarkan pada konsep diatas, supervisi dapat diartikan sebagai pengawasan professional dalam bidang

akademik yang dijalankan berdasarkan kaidah-kaidah keilmuan tentang bidang kepengawasan. Selain itu, pengawas sekolah juga fokus pada pengkajian untuk peningkatan kualitas pembelajaran, memberdayakan guru dan memperbaiki kualitas mengajar guru di kelas.

Istilah supervisi atau pengawasan dalam kelembagaan pendidikan diidentikkan dengan supervisi pengawasan profesional. Hal ini tentu dihadapkan pada berbagai peristiwa dan kegiatan serta problematika pembelajaran. Contohnya, jika pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah, maka pengawasan dilakukan untuk melihat kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran terhadap siswa. Namun jika supervisi dilaksanakan oleh pengawas satuan pendidikan, maka kepala sekolah dalam konteks kelembagaan jelas menjadi tujuan utama dalam meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh (Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, 2008). Ketika supervisi dimaknai sebagai bagian dari kinerja dan pengawasan mutu pendidikan oleh pengawas satuan pendidikan, tentu memiliki tujuan yang berbeda dengan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam konteks pengawasan mutu pendidikan Razik (1995: 559) berpendapat bahwa supervisi yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan antara lain kegiatan untuk melakukan suatu pengamatan secara intensif terhadap kegiatan utama dalam sebuah organisasi dan kelembagaan pendidikan dan kemudian ditindak lanjuti dengan pemberian *feed back*.

Sementara itu, D.S. Beach (1993: 33) menambahkan bahwa supervisi yang dilakukan di lembaga pendidikan

secara teknologis tidak dapat dipastikan karena kondisi *input* dan lingkungan yang tidak pernah sama. Selain itu proses pendidikan di sekolah juga tidak terpisahkan dengan lingkungan keluarga maupun pergaulan peserta didik. Dalam situasi demikian, maka pengawasan terhadap sekolah pasti berbeda model dan pendekatannya dengan pengawasan di kelas.

Pengawasan sekolah ini menjadi sangat penting dilakukan dengan pertimbangan bahwa pemberdayaan akuntabilitas kepemimpinan/ manajemen sekolah hanya akan berkembang apabila didukung oleh penciptaan iklim dan budaya sekolah sebagai organisasi belajar (*learning organization*), yaitu suatu kondisi institusi dimana para anggotanya menunjukkan kepekaan terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi dan berupaya untuk menentukan posisi strategis bagi pengembangan lembaganya. Warga sekolah tidak hanya sekedar menjalankan tugas pokok dan fungsinya semata, tetapi juga memiliki sikap untuk selalu meningkatkan mutu pekerjaannya, sehingga mereka harus mempelajari cara-cara yang paling baik (*learning professional*). Hal ini dapat diwujudkan melalui optimalisasi supervise sekolah yang dilakukan secara intensif serta periodic.

Ada empat macam peran seorang pengawas atau *supervisor* pendidikan, yaitu sebagai: *coordinator*, *consultant*, *group leader* dan *evaluator*. Untuk itu, supervisor harus mampu mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan *programs, groups, materials, and reports* yang berkaitan dengan lembaga sekolah dan para guru (Olivia, 1984: 20).

Jadi sasaran pengawasan/ supervisi adalah menjadikan kepala sekolah, guru dan staf lainnya sebagai *learning professionals*, yaitu para profesional yang menciptakan budaya belajar dan mereka mau belajar terus menyempurnakan pekerjaannya. Budaya ini memungkinkan terjadinya peluang inovasi dari bawah (*bottom up changes/ inovation*) dalam proses pembelajaran dan manajemen sekolah (Djam'an Satori, 2001 : 7). Stoltenberg dan McNeill dalam Creaner (Journal Publish, 21-Nov-2013) "*the path toward proficiency is developmental*" menjelaskan bahwa kemahiran seseorang dalam hal tertentu dapat dicapai ketika orang tersebut mau untuk terus mengembangkan dirinya. Dengan adanya supervisor yang berfungsi sebagai pelayan, pengontrol, dan pengevaluasi tugas guru/ kepala sekolah. Maka guru/ kepala sekolah dapat menjalankan tugas melayani dan mengembangkan potensi peserta didiknya dengan profesional.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ada empat konsep supervisi dalam pendidikan, yaitu sebagai: (1) *The Administratif*, sebagai tidakan manajerial para personil pendidikan ditingkat struktural. (2) *The Evaluation Process*, sebagai proses evaluasi untuk meningkatkan mutu/ kualitas pendidikan. (3) *The Teaching*, sebagai sarana peningkatan mutu pembelajaran melalui peningkatan kemampuan dan kinerja profesional guru. (4) *The Consultant*, sebagai konsultan yang berfungsi untuk meningkatkan mutu manajemen kepala sekolah dalam rangka penciptaan organisasi sekolah yang kondusif dan iklim budaya belajar.

Pengawasan sekolah dapat dilakukan dalam aspek akademik dan aspek manajerial. Pengawasan akademik difokuskan pada kegiatan pembelajaran di kelas sedangkan pengawasan manajerial difokuskan pada tata kelola satuan pendidikan. Pengawasan manajerial mengacu pada delapan standar nasional pendidikan. Pembahasan tentang macam supervise dibahas dalam bagian berikutnya.

B. Macam-Macam Supervisi

Supervisi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan dalam rangka membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, seorang pengawas satuan pendidikan minimal harus memiliki 6 (enam) kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan serta kompetensi sosial. Maka jika mengacu pada perundang-undangan supervisi dapat dibagi menjadi dua:

1. Supervisi Manajerial

Dalam panduan pelaksanaan tugas pengawas sekolah/madrasah, 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. ((Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009:20). Sebagaimana diketahui dalam 10 tahun terakhir ini telah di kembangkan manajemen berbasis sekolah (MBS), yang merupakan wujud bentuk paradigma baru pengelolaan dari sentralisasi ke desentralisasi yang bertujuan memberikan otonomi kepada pihak sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan (Danim, 2006: 4).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan supervisi manajerial adalah pengamatan yang menitik beratkan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya proses belajar mengajar.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas satuan pendidikan sekolah/madrasah mempunyai peran 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.

Sedangkan Surya Darma (2006) membagi peranan khusus pelaksanaan supervisi manajerial, pengawas satuan pendidikan sekolah/madrasah sebagai berikut:

- a) Konseptor yaitu menguasai metode, teknik, dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah,
- b) Programer yaitu menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan, dan program pendidikan di sekolah/madrasah;
- c) Komposer yaitu menyusun metode kerja dan instrumen kepengawasan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawas di sekolah/madrasah;
- d) Reporter yaitu melaporkan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah/madrasah;
- e) *Builder* yaitu: (a) membina kepala sekolah/madrasah dalam pengelolaan (manajemen) dan administrasi sekolah/madrasah berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah dan (b) membina guru dan kepala sekolah/madrasah dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah/madrasah;
- f) *Supporter* yaitu mendorong guru dan kepala sekolah/madrasah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapai untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah/madrasah;
- g) *Observer* yaitu memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan di sekolah/madrasah; dan
- h) *User* yaitu memanfaatkan hasil-hasil pemantauan untuk membantu kepala sekolah dalam menyiapkan akreditasi sekolah.

Peranan supervisi manajerial pengawas satuan pendidikan sekolah/ madrasah diatas merupakan gambaran langkah politis dan profesional karena pemberdayaan pengawas satuan pendidikan sekolah/ madrasah dapat dijadikan sebagai pelaku penjamin mutu di lapis kedua setelah lembaga/ sekolah itu sendiri.

Sedangkan sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah/madrasah dan tenaga kependidikan di sekolah di bidang administrasi sekolah/madrasah yang meliputi: (a) administrasi kurikulum, (b) administrasi keuangan, (c) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, (d) administrasi tenaga kependidikan, (e) administrasi kesiswaan, (f) administrasi hubungan/madrasah dan masyarakat, dan (g) administrasi persuratan dan pengarsipan.

Untuk melaksanakan supervisi manajerial seorang supervisor harus memenuhi beberapa prinsip, diantaranya adalah:

- a) Pengawas harus bisa memposisikan dirinya sebagai *partners* dan menjauhkan diri dari sifat otoriter, di mana ia bertindak sebagai atasan dan kepala sekolah/guru sebagai bawahan.
- b) Supervisi harus demokratis dan konstruktif sehingga mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis(Dodd, 1972: 25).
- c) Supervisi harus dilakukan secara integral dan berkesinambungan. Karena supervisi merupakan *essential function* dalam keseluruhan program sekolah. Maka supervisi bukan hanya tugas yang bersifat

sampingan, yang dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan (Alfonso dkk., 1981: 66 dan Weingartner, 1973: 63).

- d) Supervisi harus komprehensif dan obyektif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, dan dalam mengevaluasi keberhasilan supervisi harus obyektif.

Dengan diterapkannya beberapa prinsip supervisi manajerial, pembinaan dan pemantauan pelaksanaan manajemen sekolah dapat dilaksanakan dengan sempurna. Melalui pengawasan manajerial terjadi interaksi langsung antara pengawas satuan pendidikan dengan kepala sekolah serta tenaga kependidikan lain untuk menjalankan Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Pengawasan manajerial sekolah juga meliputi kepemimpinan sekolah dan madrasah. Pengawas sekolah tidak hanya bertugas untuk menilai tetapi juga memberikan sumbangsih pemikiran untuk pengembangan sekolah, termasuk aspek kepemimpinan kepala sekolah dan madrasah. Untuk itu, pengawasan managerial lebih difokuskan pada aspek tata kelola dan kepemimpinan.

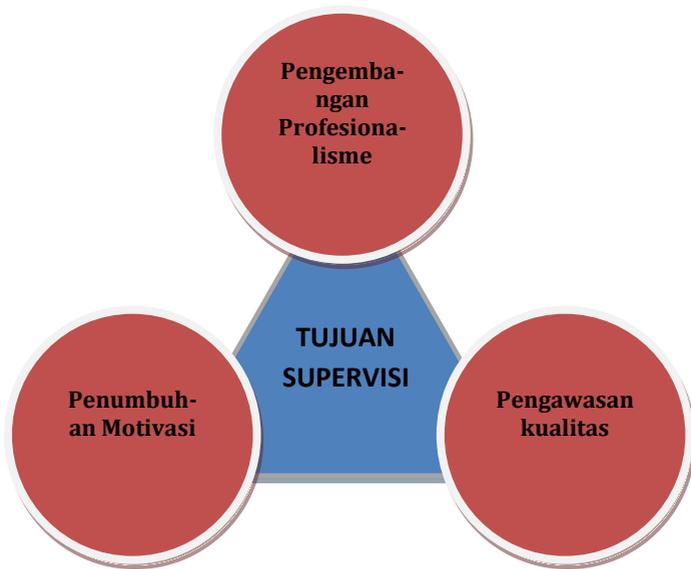
2. Supervisi Akademik

Supervisi akademik adalah supervisi yang menitikberatkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu yang berkaitan langsung dengan lingkungan belajar siswa pada saat proses pembelajaran. Glickman (1981) menyatakan bahwa supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan

perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik esensial supervisi akademik. Sehubungan dengan ini, janganlah diasumsikan secara sempit, bahwa hanya ada satu cara terbaik yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Tidak ada satupun perilaku supervisi akademik yang baik dan cocok bagi semua guru, karena persoalan kelas sangat kompleks.

Tegasnya, tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, dan kematangan profesional serta karakteristik personal guru lainnya harus dijadikan dasar pertimbangan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program supervisi akademik (Sergiovanni, 1987 dan Daresh, 1989). Misalnya seperti berkunjung ke kelas-kelas mengamati guru yang sedang mengajar tanpa mengganggu. Hasil pengamatan dianalisis dan didiskusikan dengan guru serta akhirnya dapat menjadi masukan guru dalam memperbaiki proses pembelajaran di kelas (Pokja Pengawas, 2006).

Pengembangan kemampuan dalam konteks supervisi akademik tidak boleh ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (*commitmen*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, bisa meningkatkan kualitas pembelajaran. Sergiovani (1987) membagi tiga tujuan supervisi:



Gambar 1.1 Tiga Tujuan Supervisi

1. Pengembangan Profesionalisme. Supervisi akademik diselenggarakan dengan tujuan membantu guru untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam hal akademik, kehidupan kelas, keterampilan mengajar dan menggunakan kemampuannya untuk pembelajaran.
2. Menumbuhkan motivasi. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya dan mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar memiliki *commitment* terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

3. Pengawasan kualitas. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di sekolah/ madrasah.

Melalui supervisi akademik, supervisor mempengaruhi cara dan perilaku mengajar guru sehingga semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Cara dan perilaku mengajar guru yang baik itu tidak secara langsung akan mempengaruhi perilaku belajar murid. Sehingga bisa disimpulkan bahwa tujuan akhir supervisi akademik adalah terbinanya perilaku belajar murid yang lebih baik.

Untuk melaksanakan supervisi akademik seorang supervisor harus memenuhi beberapa prinsip dalam pelaksanaannya. Prinsip-prinsip supervisi akademik ini tidak jauh berbeda dengan prinsip-prinsip supervisi manajerial diantaranya adalah:

- a) Supervisi harus demokratis dan konstruktif sehingga mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis (Dodd, 1972: 25).
- b) Supervisi harus dilakukan secara integral dan berkesinambungan. Karena supervisi merupakan *essential function* dalam keseluruhan program sekolah. Maka supervisi bukan hanya tugas yang bersifat sampingan, yang dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan (Alfonso dkk., 1981: 66, Dodd, 1972: 25, dan Weingartner, 1973: 63).
- c) Supervisi harus komprehensif dan obyektif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan

aspek, dan dalam mengevaluasi keberhasilan supervisi harus obyektif.

Sasaran supervisi akademik antara lain adalah untuk membantu guru dalam hal: (a) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan, (b) melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan, (c) menilai proses dan hasil pembelajaran/bimbingan, (d) memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan, (e) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik, (f) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, (g) memberikan bimbingan belajar pada peserta didik, (h) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, (i) mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, (j) memanfaatkan sumber-sumber belajar, (k) mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dan sebagainya) yang tepat dan berdaya guna, (l) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan, dan (m) mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.

Dalam melaksanakan supervisi akademik, pengawas satuan pendidikan sekolah/madrasah hendaknya memiliki peranan khusus sebagai:

- (1) *Partner* (mitra) guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya,

- (2) Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya,
- (3) Konsultan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah binaannya,
- (4) Konselor bagi guru dan seluruh tenaga kependidikan di sekolah/madrasah, dan
- (5) *Motivator* untuk meningkatkan kinerja guru dan semua tenaga kependidikan di sekolah/madrasah.

Supervisi akademik dalam satuan lembaga pendidikan sekolah/ madarasah merupakan fungsi yang ditujukan untuk penjaminan mutu pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Supervisi akademik sama maksudnya dengan konsep supervisi pendidikan. *Educational supervision* sering disebut pula sebagai *Instructional Supervision* atau *Instructional Leadership*. Berfokus untuk mengkaji, menilai, memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan mutu proses pembelajaran yang dilakukan bersama dengan guru (perorangan atau kelompok) melalui pendekatan dialog, bimbingan, nasihat dan konsultasi dalam nuansa kemitraan yang profesional. maka pengawas satuan pendidikan sekolah/madrasah pada hakekatnya adalah supervisor (penyelia) pendidikan, sehingga tugas utamanya adalah melaksanakan supervisi akademik yaitu membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran untuk mencapai hasil belajar yang lebih optimal.

C. Teknik-Teknik Supervisi

Dalam menjalankan tugas kepengawasan, seorang pengawas satuan pendidikan dituntut untuk menguasai berbagai teknik supervisi. Teknik supervisi untuk aspek akademik berbeda dengan teknik supervisi untuk aspek manajerial. Berikut ini akan diuraikan tentang teknik supervisi manajerial dan supervisi akademik.

1. Teknik Supervisi Manajerial

a. Monitoring dan Evaluasi

1) Monitoring/Pengawasan

Monitoring adalah suatu kegiatan yang ditujukan 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 dikembangkan dan dijalankan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Dalam melakukan monitoring ini tentunya pengawas harus melengkapi diri dengan perangkat atau daftar isian yang memuat seluruh indikator sekolah yang harus diamati dan dinilai.

Secara tradisional pelaksanaan pengawasan melibatkan tahapan: (a) menetapkan standar untuk mengukur prestasi, (b) mengukur prestasi, (c) menganalisis apakah prestasi memenuhi standar, dan (d) mengambil tindakan apabila prestasi kurang/tidak memenuhi standar (Nanang Fattah, 1996: 102).

Dalam perkembangan terakhir, kecenderungan pengawasan dalam dunia pendidikan juga mengikuti apa yang dilakukan pada industri, yaitu dengan menerapkan *Total Quality Control*. Pengawasan ini tentu saja terfokus pada pengendalian mutu dan lebih bersifat internal. Oleh karena itu pada akhir-akhir ini setiap lembaga pendidikan umumnya memiliki unit penjaminan mutu yang digunakan untuk melakukan control internal pengelolaan pendidikan.

2) Evaluasi

Kegiatan evaluasi ditujukan untuk mengetahui sejauhmana kesuksesan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah atau sejauhmana keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu. Hermino (2014: 278) menjelaskan bahwa suatu evaluasi itu disusun berdasarkan situasi yang imajiner yang dibayangkan akan terjadi bila kebijakan itu diterapkan, selanjutnya dapat menjadi acuan pilihan pembanding terhadap situasi sekarang, sehingga akan didapatkan sebuah skenario transisi yang memungkinkan adanya evaluasi untuk mencapai suatu keinginan yang diharapkan guna tercapainya kelayakan sebuah pelaksanaan kebijakan. Maka ketika diterapkan evaluasi, tujuannya bukan hanya sebagai alat ukur penilaian tapi juga sebagai alat ukur

keberhasilan kebijakan yang diwujudkan dalam program. Tujuan evaluasi tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut; (a) mengetahui tingkat keterlaksanaan program, (b) mengetahui keberhasilan program, (c) mendapatkan bahan/masukan dalam perencanaan program pada tahun berikutnya, dan (d) memberikan penilaian (*judgement*) terhadap sekolah.

b. Refleksi dan *Focused Group Discussion*

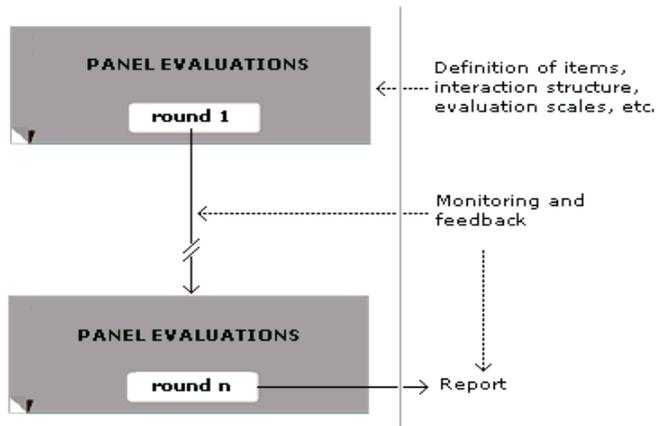
Sesuai dengan paradigma manajemen kelembagaan sekolah yang bertujuan untuk mewujudkan dan menunjang perkembangan dalam penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran (Campbell, dkk, 1983). Karena itu, manajemen sekolah yang merupakan pemberdayaan dan partisipasi, bukan hanya sebagai *judgement* keberhasilan atau kegagalan sebuah sekolah dalam melaksanakan program atau mencapai standar bukan hanya menjadi otoritas pengawas. Dengan demikian, manajemen sekolah juga perlu selalu diingatkan untuk selalu untuk meletakkan keberpihakan atau kepedulian terhadap unsur manusia didalamnya (Orlosky, dkk., 1984). Sehingga akan lebih baik hasil monitoring yang dilakukan pengawas disampaikan secara terbuka kepada pihak sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah dan guru).

Lebih ideal lagi, 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 ini

disebut sebagai *Focused Group Discussion (FGD)*, yang melibatkan unsur-unsur *stakeholder* sekolah. Diskusi kelompok terfokus ini dapat dilakukan dalam beberapa siklus sesuai dengan kebutuhan. Tujuan dari FGD adalah untuk menyatukan pandangan *stakeholder* mengenai realitas kondisi (kelebihan dan kekurangan) sekolah. Selain itu dapat digunakan untuk menentukan langkah-langkah strategis dan operasional yang akan diambil untuk memajukan sekolah. Peran pengawas dalam hal ini sebagai fasilitator/ konduktor sekaligus menjadi narasumber untuk memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

c. Metode Delphi

Metode *Delphi* menurut Hader (1995, 12), "*the Delphi method is a 'relatively strongly structured group communication process, in which matters, on which naturally unsure and incomplete knowledge is available, are judged upon by experts'*". Metode ini merupakan metode yang sangat terstruktur dimana pendapat dan informasi yang didiskusikan akan dirumuskan kembali oleh para ahli. Dengan demikian 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, kearifan lokal serta pandangan seluruh *stakeholder*.



Gambar 1.2 The *Delphi Method Communication Structure*
 (http://en.wikipedia.org/wiki/Delphi_method)

Metode *Delphi* merupakan cara yang efisien untuk melibatkan banyak *stakeholder* sekolah tanpa memandang faktor-faktor status yang sering menjadi kendala dalam sebuah diskusi atau musyawarah. Contohnya ketika sekolah mengadakan pertemuan bersama antara sekolah, pengawas satuan pendidikan, tokoh masyarakat, orang tua murid dan guru, biasanya pembicaraan hanya didominasi oleh orang-orang tertentu saja, yang percaya diri untuk berbicara dalam forum. Selebihnya peserta hanya akan menjadi pendengar yang pasif.

Metode *Delphi* memiliki beberapa karakteristik yang bisa membuat peserta lebih terbuka dalam berpendapat, diantaranya adalah:

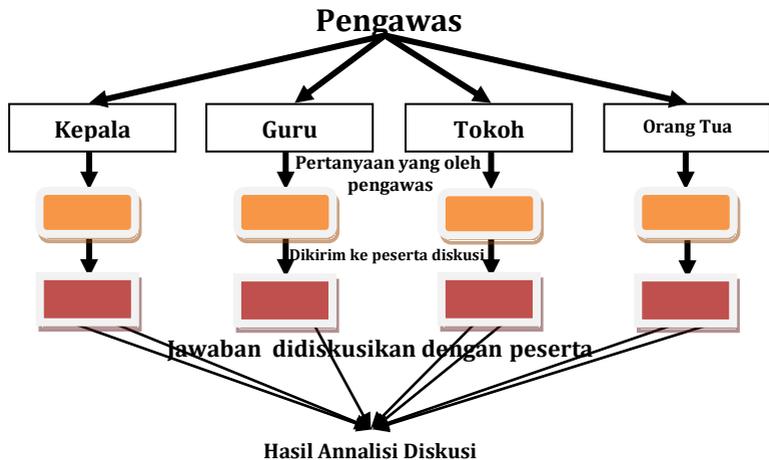
- 1) *Anonymity of the participants*/ tidak menyebutkan identitas peserta, semua peserta tetap anonim, identitas

mereka tidak terungkap/ diungkapkan, bahkan setelah selesainya diskusi. Hal ini untuk mencegah wibawa, kepribadian, atau reputasi beberapa peserta dalam diskusi. Dalam diskusi, juga membebaskan peserta dalam berpendapat, meminimalkan "pengaruh ikut-ikutan" atau "efek halo", memungkinkan kebebasan berekspresi, mendorong kritik terbuka, dan memfasilitasi pengakuan kesalahan ketika merevisi keputusan sebelumnya.

- 2) *Structuring of information flow/* Penataan arus informasi, jawaban/ pendapat para peserta dikumpulkan dalam bentuk kuesioner. Supervisor/ pengawas memproses informasi yang didapat dari jawaban/ pendapat peserta dan menyaring pendapat yang tidak relevan. Hal ini dilakukan untuk menghindari efek negatif dari diskusi/ musyawarah untuk memecahkan masalah yang terjadi.
- 3) *Regular feedback/* umpan balik reguler, Peserta akan mengomentari perkiraan mereka sendiri, respon orang lain dan tentang kemajuan diskusi secara keseluruhan.
- 4) *Role of the facilitator/* Peran fasilitator, yang bertindak sebagai fasilitator atau Leader dalam hal ini adalah supervisor/ pengawas. Bertujuan untuk memfasilitasi tanggapan peserta diskusi/ musyawarah. Fasilitator akan mengajukan beberapa pertanyaan, kuesioner, survei dll, dan jika peserta diskusi/ musyawarah menerima, mereka mengikuti instruksi dan menyampaikan pandangan mereka. Tanggapan mereka dikumpulkan kemudian dianalisis dan diidentifikasi,

dari sudut pandang umum dan yang bertentangan dengan pendapat mereka. Jika tujuan tidak tercapai, proses berlanjut melalui tesis dan antitesis, untuk secara bertahap bekerja menuju sintesis, dan membangun konsensus.

(http://en.wikipedia.org/wiki/Delphi_method).



Gambar 1.3 Proses Penerapan Metode *Delphi*

Metode *Delphi* dapat digunakan oleh pengawas satuan pendidikan dalam menentukan keputusan ketika melibatkan banyak pihak. Langkah-langkahnya menurut Gordon (1964) adalah sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi individu atau pihak-pihak yang dianggap memahami persoalan dan hendak dimintai pendapatnya mengenai pengembangan sekolah;
- b) Masing-masing pihak diminta mengajukan pendapatnya secara tertulis tanpa disertai nama/identitas;

- c) Mengumpulkan pendapat yang masuk, dan membuat daftar urutannya sesuai dengan jumlah orang yang berpendapat sama.
- d) Menyampaikan kembali daftar rumusan pendapat dari berbagai pihak tersebut untuk diberikan urutan prioritasnya.
- e) Mengumpulkan kembali urutan prioritas menurut peserta, dan menyampaikan hasil akhir prioritas keputusan dari seluruh peserta yang dimintai pendapatnya.

d. *Workshop*/ Lokakarya

Workshop atau lokakarya dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan, pertemuan antara para ahli (pakar) untuk membahas masalah praktis yang bersangkutan dengan pelaksanaan di bidang keahliannya. Metode ini bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan/atau perwakilan komite sekolah. Metode ini dapat juga digunakan sebagai referensi bagi pengamat dan *stakeholder*, untuk menyerap informasi sebanyak mungkin dari hasil atau perubahan konsep yang dirumuskan pada lokakarya. Dalam Penyelenggaraannya, tentu harus disesuaikan dengan tujuan atau kepentingannya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Kelompok Kerja Kepala Sekolah atau organisasi sejenis lainnya.

2. Supervisi Akademik

Supervisi akademik sering juga disebut sebagai supervisi pengajaran (*instructional supervision*). Karena supervisi akademik diperuntukkan meningkatkan kemampuan guru dalam pengajaran.

Ada beberapa teknik supervisi akademik yang dapat dilakukan Supervisor. Teknik tersebut dapat dibagi menjadi dua kelompok teknik supervisi individual dan kelompok (Gwynn, 1961):

a. Teknik Supervisi Individual

Teknik supervisi individual ini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada guru yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan. Supervisor di sini hanya berhadapan dengan seorang guru yang dipandang memiliki problem tertentu dalam pembelajaran. Teknik-teknik supervisi yang dapat dikelompokkan sebagai teknik individual antara lain: kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antarkelas, dan menilai diri sendiri.

1) *Class Meeting*/ Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah, pengawas, dan pembina lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam rangka pembinaan guru. Tujuan kunjungan ini untuk menolong guru dalam mengatasi kesulitan atau masalah mereka di dalam kelas. Melalui kunjungan kelas, guru-guru dibantu melihat dengan jelas masalah-masalah yang mereka alami. Menganalisisnya secara kritis dan memberikan mereka

alternatif pemecahannya. Dalam pelaksanaannya, kunjungan kelas ini bisa dilaksanakan dengan pemberitahuan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu.

Ada empat tahap kunjungan kelas yang harus dilakukan oleh supervisor. *Pertama*, tahap persiapan dan perancangan. Pada tahap ini, supervisor merencanakan waktu, sasaran, dan cara yang digunakan mengobservasi kunjungan kelas. *Kedua*, tahap observasi/pengamatan selama kunjungan. Pada tahap ini, supervisor mengamati jalannya proses belajar mengajar yang sedang berlangsung. Tahap ini akan lebih efektif ketika kedatangan supervisor tidak diketahui oleh guru. *Ketiga*, tahap akhir kunjungan. Pada tahap ini, supervisor bersama guru mengadakan perjanjian untuk mendiskusikan hasil-hasil observasi supervisor. *Keempat*, adalah tahap tindak lanjut. Ada beberapa kriteria kunjungan kelas yang baik, yaitu: (1) memiliki tujuan-tujuan tertentu; (2) mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru; (3) menggunakan instrumen observasi tertentu untuk mendapatkan data yang obyektif; (4) terjadi interaksi antara supervisor dan guru sehingga dapat menimbulkan sikap saling pengertian; (5) pelaksanaan kunjungan kelas tidak boleh mengganggu proses belajar mengajar; (6) pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut yang mengarah pada perbaikan. Setelah pengawasan dilakukan seorang supervisor diharapkan dapat memberikan masukan konstruktif kepada guru yang disupervisi. Paradigma yang

dibangun adalah pendampingan, bukan pengawasan semata.

2) Observasi Kelas

Secara teori, observasi adalah upaya memperoleh data yang dilakukan oleh seseorang, untuk memasuki dunia kehidupan informan agar dapat memastikan logika subyektif pada apa yang dirasakan, didengar, dan dilihat tentang kehidupan sosial dari subyek penelitian (Yin, 2002:11). Jadi observasi kelas secara sederhana dapat diartikan sebagai upaya untuk memperoleh data dengan melihat dan memperhatikan secara teliti terhadap gejala yang nampak dalam proses pembelajaran didalam kelas. Observasi kelas ini merupakan teknik observasi yang dilakukan oleh supervisor terhadap proses pembelajaran yang sedang berlangsung. Untuk memperoleh data yang obyektif mengenai aspek-aspek dalam situasi belajar mengajar dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru dalam usaha memperbaiki proses belajar mengajar. Secara umum, aspek-aspek yang dapat diamati selama proses pembelajaran yang sedang berlangsung adalah:

- a) Upaya-upaya dan aktivitas guru serta siswa dalam proses pembelajaran
- b) Pemanfaatan dan penggunaan media pembelajaran
- c) Kondisi media pembelajaran yang digunakan
- d) Mental *response* siswa dalam proses pembelajaran

Pelaksanaan observasi kelas ini melalui beberapa tahap, yaitu: (1) persiapan observasi kelas; (2) pelaksanaan observasi kelas; (3) penutupan pelaksanaan

observasi kelas; (4) penilaian hasil observasi; dan (5) tindak lanjut. Dalam melaksanakan observasi kelas ini, sebaiknya supervisor menggunakan instrumen observasi tertentu, antara lain berupa *evaluative check-list*, *activity check-list*.

3) *Private Meetings*

Private Meetings ini adalah pertemuan individual yang dilakukan oleh supervisor dan guru untuk berdialog dan bertukar pikiran mengenai cara dan usaha untuk meningkatkan kemampuan pedagogik dan profesional guru. Tujuannya adalah untuk: (a) memberikan masukan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan masalah yang dihadapi; (b) mengembangkan kemampuan dalam hal mengajar yang lebih baik; (c) memperbaiki kelemahan dan kekurangan pada diri guru; dan (d) menghilangkan atau menghindari segala prasangka yang bukan-bukan terkait dengan problem yang terjadi dalam proses pembelajaran.

Dalam percakapan individual ini supervisor harus berusaha mengembangkan segi-segi positif guru, memberi solusi dan memotivasi guru untuk bisa mengatasi kesulitan-kesulitannya, serta memberikan pengarahannya hal-hal yang masih meragukan sehingga terjadi kesepakatan konsep tentang situasi pembelajaran yang sedang dihadapi.

4) Kunjungan Antar Kelas

Kunjungan antar kelas dapat juga digolongkan sebagai teknik supervisi secara perorangan. Kegiatan ini dilakukan dengan cara, guru dari kelas lain berkunjung ke kelas yang

lain dalam lingkungan sekolah itu sendiri. Dengan adanya kunjungan antar kelas ini, guru akan memperoleh pengalaman baru dari teman sejawatnya mengenai pelaksanaan proses pembelajaran pengelolaan kelas, dan sebagainya. Agar kunjungan kelas ini dapat bermanfaat bagi pengembangan kemampuan guru, maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan:

- a. Guru-guru yang akan dikunjungi harus diseleksi terlebih dahulu. Untuk mencari guru yang memang mampu memberikan pengalaman baru bagi guru yang akan mengunjungi.
 - b. Menentukan guru yang akan berkunjung.
 - c. Menyediakan segala fasilitas yang diperlukan dalam kunjungan kelas.
 - d. Supervisor harus mengikuti acara ini dengan cermat. Mengamati apa-apa yang ditampilkan secara cermat, dan mencatatnya.
 - e. Mengadakan tindak lanjut setelah kunjungan antar kelas selesai. Dengan cara; percakapan pribadi, penegasan, atau pemberian tugas-tugas tertentu.
 - f. Mengaplikasikan apa yang sudah didapat dari kunjungan kelas, ke sekolah atau ke kelas guru berkunjung, dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi.
- 5) Menilai Diri Sendiri

Menilai diri sendiri merupakan salah satu teknik individual dalam supervisi pendidikan. Penilaian diri sendiri merupakan satu teknik pengembangan profesional guru (Sutton, 1989). Penilaian diri sendiri memberikan

informasi secara obyektif kepada guru tentang peranannya di kelas dan memberikan kesempatan kepada guru mempelajari metoda pengajarannya dalam mempengaruhi murid (House, 1973). Semua ini akan mendorong guru untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya (DeRoche, 1985; Daresh, 1989; Synder & Anderson, 1986).

Nilai diri sendiri merupakan tugas yang tidak mudah bagi guru. Untuk mengukur kemampuan mengajarnya, di samping menilai murid-muridnya, juga menilai dirinya sendiri. Ada beberapa cara atau alat yang dapat digunakan untuk menilai diri sendiri, antara lain sebagai berikut.

- a) Suatu daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan baik secara tertutup maupun terbuka, dengan tidak perlu menyebut nama.
- b) Menganalisa tes-tes terhadap unit kerja.
- c) Mencatat aktivitas murid-murid dalam suatu catatan, baik mereka bekerja secara perorangan maupun secara kelompok.

b. Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru 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. Menurut Gwynn (1961), ada tiga belas teknik supervisi kelompok; (a) Kepanitiaan-kepanitiaan, (b) Kerja kelompok, (c) Laboratorium kurikulum, (d) Baca dipimpin, (e) Demonstrasi pembelajaran, (f) Darmawisata, (g) Kuliah/studi, (h) Diskusi panel, (i) Perpustakaan jabatan, (j) Organisasi profesional, (k) Buletin supervisi, (l) Pertemuan guru, (m) Lokakarya atau konferensi kelompok.

Dari beberapa teknik supervisi kelompok diatas, tidak ada satupun di antara teknik-teknik supervisi kelompok tersebut yang cocok atau sesuai, yang bisa diterapkan untuk semua pembinaan dan guru di sekolah. Ada satu teknik tertentu yang cocok diterapkan untuk membina seorang guru tetapi tidak cocok diterapkan pada guru lain. Oleh sebab itu, seorang supervisor harus mampu menetapkan teknik-teknik mana yang sesuai untuk membina dan mengembangkan keterampilan pembelajaran seorang guru.

Menetapkan teknik-teknik supervisi akademik yang tepat tidaklah mudah. Lucio dan McNeil (1979) menyarankan agar supervisor mempertimbangkan enam faktor kepribadian guru, yaitu kebutuhan guru, minat guru, bakat guru, temperamen guru, sikap guru, dan sifat-sifat *somatic* guru. Selain itu, seorang supervisor harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina, dan juga harus mengetahui karakteristik setiap teknik supervisi serta sifat atau kepribadian guru, sehingga

teknik yang digunakan betul-betul sesuai dengan guru yang sedang dibina.

D.Administrasi Supervisi

Administrasi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani *administrate* yang berarti melayani dan membantu. Sedangkan dalam bahasa Inggris menggunakan istilah *administration* yang terdiri atas kata *ad* (Intensif) dan *ministrare (to serve)* yang berarti melayani, membantu dan mengarahkan (Irra, 2011: 2). Secara etimologi administrasi supervisi dapat diartikan sebagai kegiatan yang bertujuan melihat suatu pekerjaan dengan objektif dan teliti untuk melayani, membantu dan mengarahkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Administrasi supervisi juga bisa diartikan sebagai proses kerjasama beberapa individu dengan cara yang efisien dalam mencapai tujuan sebelumnya (Irra, 2011: 4-5). Berdasarkan hal tersebut, administrasi supervisi dapat dibagi menjadi 3 sudut pandang yaitu :

1. Sudut Tujuan

Administrasi supervisi jika dilihat dari sudut tujuan adalah agar semua kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Dengan makna yang lebih luas diartikan administrasi yang digunakan dalam dunia pendidikan bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Sergiovani dan Carver (1975) (dalam Burhanuddin, 2005) menyebutkan ada empat tujuan dalam administrasi

yaitu; (a) efektifitas produksi (*Outcome*), (b) efisiensi, (c) kemampuan menyesuaikan diri (*adaptiveness*), dan (d) kepuasan kerja.

Keempat tujuan tersebut digunakan sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan dalam penyelenggaraan sekolah. Sebagai contoh, sekolah mempunyai tujuan untuk mencapai efektifitas produksi (*Outcome*), yaitu menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan kurikulum dan visi misi sekolah. Dalam pencapaian tujuan tersebut harus dilakukan usaha seefisien mungkin, yaitu menggunakan dana, dan tenaga seminimal mungkin, tetapi memberikan hasil sebaik mungkin, sehingga lulusan tersebut dapat melanjutkan ketingkat berikutnya dan dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungannya yang baru.

2. Sudut Fungsi

Fungsi administrasi supervisi merupakan proses pencapaian tujuan melalui serangkaian usaha dan kerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan. Adapun fungsi administrasi supervisi yakni sebagai; (a) perencanaan, (b) pengorganisasian, (c) pengkoordinasian, (d) pengarahan, (e) pembiayaan, (f) menggerakkan, (g) pengawasan, (h) penilaian (*evaluation*). Semua fungsi tersebut saling terkait satu sama lain. Untuk lebih jelaskan diuraikan sebagai berikut:

a) Perencanaan (*Planning*)

Dalam tahap perencanaan ini administrator berfungsi untuk merumuskan, memilih, dan menetapkan aktifitas-aktifitas apa saja yang akan dilaksanakan dan yang akan digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Sergiovanni (1987: 300) berpendapat bahwa: *plans are guides, approximations, goal post, and compass setting not irrevocable commitments or decision commandments*. Jadi rencana adalah sebuah penuntun yang disusun sedemikian rupa yang sulit untuk dirubah. Sedangkan Enoch (1992: 3) berpendapat bahwa definisi perencanaan pendidikan adalah sebagai “suatu proses mempersiapkan alternatif keputusan bagi kegiatan masa depan yang di arahkan kepada pencapaian tujuan dengan usaha yang optimal mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada di bidang ekonomi, sosial budaya secara menyeluruh dari suatu negara”. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Di dalam setiap perencanaan ada dua faktor yang harus diperhatikan, yaitu faktor tujuan dan faktor sarana, baik sarana Sumber Daya Manusia (SDM) maupun materi.

Langkah-langkah yang bisa dilakukan dalam perencanaan adalah sebagai berikut:

- (1) Menentukan dan merumuskan tujuan yang ingin dicapai.
- (2) Meneliti masalah-masalah yang ada pada pekerjaan yang akan dilakukan.
- (3) Mengumpulkan data dan informasi

- (4) Menentukan tahap-tahap yang akan dilakukan dengan rangkaian tindakan.
- (5) Merumuskan pemecahan masalah dan bagaimana cara penyelesaiannya.

Perencanaan (*Planning*), dengan begitu dapat memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. Terdapat beberapa manfaat perencanaan diantaranya adalah:

- (1) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- (2) Membantu merumuskan masalah-masalah yang terjadi.
- (3) Memungkinkan supervisor memahami objek secara keseluruhan.
- (4) Membantu menempatkan tanggungjawab kepada orang lebih tepat.
- (5) Memudahkan dalam melaksanakan koordinasi
- (6) Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan mudah dipahami.
- (7) Meminimalisasi pekerjaan yang tidak pasti.
- (8) Menghemat waktu, usaha dan dana.

Jadi perencanaan sebagai suatu fungsi administrasi supervisi dapat disimpulkan sebagai aktivitas yang berfungsi memikirkan dan memilih rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksud-maksud dan tujuan pendidikan.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan kegiatan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antar pribadi ataupun kelompok sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam pengorganisasian terdapat adanya pembagian tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab secara terinci menurut bidang-bidang dan bagian-bagian, sehingga dari situ dapat tercipta hubungan-hubungan kerjasama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sergiovani (1987) dalam Burhanuddin (2005) terdapat empat aspek yang harus diperhatikan dalam pengorganisasian:

- 1) *Legitimacy* (legimitasi), memberikan respon dan tuntunan eksternal, yaitu sekolah mampu menampilkan peforma organisasi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan sekolah mencapai tujuan melakukan tindakan.
- 2) *Efficiency* (efisiensi), keterbukaan sekolah terhadap penggunaan waktu, dana, dan sumber daya sekolah.
- 3) *Effectivtness* (efektifitas), menggambarkan ketepatan pembagian tugas, hak, tanggungjawab, hubungan kerja organisasi, dan menentukan personel dalam melaksanakan tugasnya.
- 4) *Excellent* (Keunggulan), menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah melaksanakan fungsi dan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kualitas sekolah.

Dengan demikian pengorganisasian sebagai salah satu fungsi administrasi supervisi dapat diartikan sebagai suatu aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan, sehingga terwujud kesatuan usaha dalam mencapai maksud dan tujuan pendidikan.

Pengorganisasian dalam administrasi supervisi perlu dilakukan untuk melengkapi administrasi kepengawasan, baik administrasi akademik maupun administrasi manajerial. Setiap pengawas dituntut memiliki kecakapan dalam mengorganisasi bahan kepengawasan sekolah.

c) *Coordinating* (Pengkoordinasian)

Menurut Liang Gie (1983: 216), pengkoordinasian merupakan rangkaian aktifitas yang menghubungkan, menyatu padukan dan menyalurkan orang-orang dan pekerjaan. Sedangkan Soetjipto (2004: 137), merumuskan pengkoordinasian sebagai usaha untuk menyatu padukan kegiatan dari berbagai individu agar kegiatan mereka berjalan selaras dengan anggota dalam usaha mencapai tujuan. Dari pendapat tersebut pengkoordinasian dapat diartikan sebagai suatu aktifitas menghubungkan individu, materi, pendapat-pendapat dan tujuan kedalam suatu hubungan yang harmonis dan produktif untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Pengkoordinasian diwujudkan dan dapat berjalan dengan baik dengan menggunakan cara-cara sebagai berikut:

- (1) Mengadakan pertemuan lengkap yang mewakili unit kerja.

- (2) Mengadakan pertemuan berkala untuk kepala sekolah.
- (3) Membentuk panitia gabungan jika diperlukan.
- (4) Membentuk badan koordinasi untuk mengkoordinasi kegiatan.
- (5) Mewancarai bawahan (kepala sekolah, guru, dan staf) untuk mengetahui hal penting yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya.
- (6) Membuat buku pedoman organisasi dan tata kerja.

d) *Directing* (pengarahan)

Suharsimi Arikunto (1988) definisi *Directing* (pengarahan) sebagai penjelasan, petunjuk, serta pertimbangan dan bimbingan terhadap para petugas yang terlibat, baik secara struktural maupun fungsional agar pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar. Kegiatan pengarahan dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya:

- (1) Menjelaskan tentang apa, mengapa dan bagaimana tugas
- (2) Menjelaskan penyelesaian urutan prioritas tugas
- (3) Menjelaskan prosedur kerja
- (4) Memberikan informasi sarana dan sumber yang dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas.
- (5) Memberikan informasi pihak-pihak yang terkait dengan tugasnya secara langsung maupun tidak langsung.

e) *Budgeting* (pembiayaan)

Secara sudut sempit pembiayaan sekolah dapat diartikan sebagai kegiatan yang berisi dana dan anggaran.

Pembiayaan sekolah adalah kegiatan mendapatkan biaya serta mengelola anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Kegiatan ini dimulai dari perencanaan, usaha untuk mendapatkan dana, penggunaan, dan pengawasan penggunaan anggaran tersebut. Dalam fungsi pembiayaan ini ada beberapa hal yang harus diperhatikan.

- (1) Perencanaan biaya yang akan diperlukan.
- (2) Darimana dan bagaimana sumber dana itu dapat diperoleh.
- (3) Bagaimana penggunaannya.
- (4) Siapa yang bertanggungjawab melaksanakannya.
- (5) Bagaimana pembukuan dan pertanggung jawabannya.
- (6) Bagaimana sistem pengawasannya.

f) *Motivating* (Menggerakkan)

Menurut Liang Gie (1983) menggerakkan aktifitas seorang manager dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun bawahannya atau personel organisasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Keith Davis (1972) menggerakkan ialah kemampuan membujuk orang untuk mencapai tujuan-tujuan dengan penuh semangat. Jadi setiap supervisor harus mampu menggerakkan kepala sekolah, guru dan staf untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Untuk menjalankan kepemimpinannya dengan efektif seorang supervisor harus meningkatkan kualitas dirinya agar menjadi seorang supervisor yang memiliki

format authority, technical authority, dan personal authority yang memadai.

Didalam menggerakkan sesuatu (individu) ada proses-proses yang mungkin dapat membantu, namun hal itu tidak lepas dari objek yang kita gerakkan tersebut. Jadi tidak ada pedoman yang khusus dan baku dalam menggerakkan, namun ada beberapa pedoman umum yg mungkin biasa dilakukan:

- (1) Memotivasi kepala sekolah, guru dan staf
- (2) Komunikasi yang efektif
- (3) Menggalakkan partisipasi aktif
- (4) Memberikan tugas yang sesuai dengan minat dan kemampuan
- (5) Perbaiki iklim organisasi atau lembaga

Pengawas sekolah tidak hanya bertugas memeriksa dokumen tetapi juga memiliki tugas mendorong, mengarahkan, serta menggerakkan seluruh warga sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan. Paradigma baru pengawas sekolah adalah sebagai mitra, bukan sebagai pemeriksa yang cenderung menyalahkan.

g) Controlling (Pengawasan)

Pengertian pengawasan menurut Jhonson (1986), adalah fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi. Lebih tepatnya pengawasan ini dilakukan agar personalia lembaga mengarah pada visi dan misi lembaga, agar tidak terjadi penyimpangan antara

rencana dan pelaksanaan. Kegiatan *Controlling* merupakan kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Melalui *Controlling* yang efektif, roda organisasi dalam lembaga, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut Massie (1973) Ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan pengawasan:

- (1) Tertuju kepada strategi sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan
- (2) Pengawasan menjadi umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan
- (3) *Flexible* dan *responsive* terhadap perubahan - perubahan kondisi dan lingkungan
- (4) Cocok dengan organisasi pendidikan
- (5) Sebagai control diri sendiri (kepala sekolah, guru, dan staf)
- (6) Bersifat langsung yaitu pelaksanaan control dilaksanakan dilembaga/ sekolah.
- (7) Memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para personnel pendidikan

h) *Evaluating* (Penilaian)

Penilaian sebagai fungsi administrasi supervisi pendidikan adalah untuk menilai, meneliti dan mengetahui sampai sejauh mana pelaksanaan yang sudah dilakukan dalam proses organisasi mencapai hasil sesuai dengan perencanaan dan program yang telah ditetapkan dalam

rangka mencapai tujuan pendidikan. Tujuan penilaian secara lebih rinci dapat dilihat sebagai berikut:

- Untuk memperoleh dasar apakah pada akhir periode kerja, pekerjaan tersebut dapat selesai dan berhasil sesuai rencana.
- Menjamin cara kerja efektif dan efisien.
- Untuk memperoleh fakta tentang hambatan yang terjadi, untuk menghindari situasi yang dapat merusak.
- Untuk mendorong kesanggupan masyarakat sekolah (kepala sekolah, guru, staf, dan orang tua murid) dalam mengembangkan organisasi sekolah.

3. Sudut Institusional

Dari sudut institusional administrasi supervisi merupakan personil-personil baik individu maupun sekelompok individu yang menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya (Irra, 2011: 5). Personil-personil yang ada pada institusional, antara lain;

- Supervisor, disini berfungsi sebagai individu yang mengawasi, mengawal, dan menetapkan ketentuan institusional yang ingin dicapai pada semua kegiatan pendidikan yang dilaksanakan.
- Kepala sekolah, berfungsi sebagai individu yang memimpin dan menggerakkan langsung sumber daya manusia (guru dan staf), dana, sarana, metode dan strategi yang mendukung terlaksananya semua kegiatan pendidikan.

- Staff tata usaha, sebagai individu yang memiliki keahlian, untuk membantu supervisor dan kepala sekolah dalam melaksanakan kebijakan pada kegiatan institusional (mempersiapkan berkas-berkas/ data-data yang diperlukan).
- Pendidik/ Guru, sebagai individu pelaksana tugas pekerjaan dari kepala sekolah, untuk menghasilkan apa yang menjadi tujuan kegiatan pendidikan.

Ketiga sudut pandang di atas sebaiknya dilaksanakan secara komprehensif dalam kegiatan pengawasan. Pengawas sekolah perlu melihat tujuan, fungsi, serta institusi yang diawasi sehingga dapat membantu keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan akan tercapai ketika fungsi-fungsi berjalan yang kemudian akan membangun institusi yang memiliki tata kelola yang baik.



BAB II

PENGAWAS SEKOLAH PROFESIONAL

A. Pengawas dan Pengawasan

Pengawas menurut PP No 19 tahun 2005 adalah salah satu diantara tenaga pendidik dan kependidikan yang mutlak terstandarisasi kompetensinya secara nasional. Pengawas dapat berasal dari kepala sekolah atau guru yang diberi tugas tambahan serta berperan aktif dalam pendidikan dan proses pembelajaran.

Secara fungsional pengawas sekolah merupakan 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, dasar dan menengah (Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya). Pengawas sekolah juga berfungsi sebagai mitra guru dan kepala sekolah, inovator, konselor, motivator,

kolaborator, asesor, evaluator dan konsultan. Bentuk kegiatan yang dapat dilakukan dalam rangka pembinaan sekolah adalah dengan melakukan pemantauan (monitoring) dan penilaian (evaluasi).

Tugas pokok pengawas sekolah pada satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya, minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas yakni (Nana Sudjana, 2006):

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;
3. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan *stakeholder* sekolah.

Sedangkan pengawasan atau kontrol merupakan usaha untuk mempertahankan supaya proses pendidikan berjalan dengan semestinya dalam tujuan mencapai tujuan yang dikehendaki dalam rencana (Gregorio, 1966, dalam Dadang Suhardan, 2006: 31). Pengawasan pada dasarnya digunakan untuk menjaga keterlaksanaan program yang telah ditetapkan. Menurut N.A Ametembun (1975), bahwa pengawasan pendidikan "adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu belajar mengajar di kelas pada khususnya".

Syaiful Sagala (2009: 194-195), mengutip beberapa pendapat tentang kepengawasan pendidikan, sebagai berikut:

1. Teknik pelayanan yang bertujuan untuk mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang

mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak (Burton dan Brueckner, 1955).

2. Setiap pelayanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan instruksional, layanan belajar, dan perkembangan kurikulum (Neagley, 1980).
3. Suatu bantuan dalam pengembangan dan peningkatan situasi pembelajaran yang lebih baik (Kimball Wiles, 1956).
4. Ide-ide pokok dalam menggalakkan pertumbuhan profesional guru, mengembangkan kepemimpinan demokratis, melepaskan energi, memecahkan masalah belajar-mengajar dengan efektif (Oteng sutisna, 1982).
5. Segala usaha dari pejabat sekolah yang diangkat dan diarahkan pada penyediaan kepemimpinan bagi guru dan tenaga kependidikan lain dalam perbaikan pengajaran, memberi simulasi untuk pertumbuhan jabatan guru yang lebih profesional, seleksi dan revisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode-metode pengajaran, dan evaluasi pengajaran (*Carter Good's Dictionary of Education*, dalam Sutisna (1982 : 223).

Oleh karena itu pengawasan satuan pendidikan tidak dapat dilakukan oleh sembarangan pengawas apalagi oleh orang yang tidak dipersiapkan terlebih dahulu. Kepengawasan harus dijalankan oleh orang yang sesuai keahlian serta memiliki kompetensi yang terstandar. Semua pakar menyepakati bahwa pengawasan pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan situasi belajar mengajar, memberdayakan guru dan mempertinggi kualitas mengajar. Sebagai dampak meningkatnya kualitas pembelajaran, tentu dapat meningkat pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkatlah kualitas lulusan sekolah itu (S. Arikunto, 2004 : 5).

Kegiatan pokok pengawas dan pengawasan pada umumnya adalah melakukan pembinaan kepada sekolah. Pengawasan tidak hanya mencari salah, tetapi memberikan *feedback* konstruktif dari hasil pengawasan yang telah dilakukan.

B. Peran Pengawas Sekolah

Kata peranan memiliki makna tersendiri, baik dalam arti Bahasa maupun istilah. Peranan menurut Getzels (1967), *"That roles are defined in terms of role expectations-the normative rights and duties that define within limits what a person should or should not do under various circumstances while he is the incumbent a particular role within an intitution."* Dari pendapat Getzels tersebut, maka peranan dapat didefinisikan dalam terminologi harapan-harapan yang bersifat kebenaran normatif dan menetapkan batasan-batasan kewajiban-kewajiban apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan seseorang secara khusus di dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, ketika berbicara tentang peranan seseorang di dalam suatu organisasi termasuk juga organisasi sekolah/ madrasah selalu berupa peranan-peranan yang normatif atau yang ideal-ideal saja.

Peranan adalah aspek dinamis yang melekat pada posisi atau status seseorang di dalam suatu organisasi seperti yang dinyatakan oleh Lipham & Hoeh (1974), *"We indicate that a role is a dynamis aspect of a position, office, or status in institution"*. Karena peranan bersifat dinamis, maka ia berkembang terus sesuai dengan tuntutan kebutuhan organisasi.

Peranan pengawas sekolah atau 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 diatas, 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 peserta didik. Untuk membantu guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta meningkatkan prestasi belajar peserta didik, maka peranan umum pengawas sekolah/madrasah adalah sebagai: (1) *observer* (pemantau), (2) *supervisor* (penyelia), (3) *evaluator* (pengevaluasi) pelaporan, dan (4) *successor* (penindak lanjut hasil pengawasan).

Sedangkan Peran pengawas menurut Oteng Sutisna (1982) adalah sebagai supervisor yang bertujuan untuk memperbaiki hal mengajar dan belajar, juga untuk membimbing pertumbuhan kemampuan dan kecakapan profesional guru. Lebih khususnya untuk mendorong guru menjadi lebih berdaya, dan situasi pembelajaran menjadi lebih baik dan efektif, guru menjadi lebih puas dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Fritz Carrie dan Greg Miller, 2003 dalam Dadang Suhardan (2006: 32) bilamana tidak ada unsur pengawas maka sistem pendidikan secara keseluruhan tidak akan berjalan dengan efektif dalam usaha mencapai tujuannya. Dengan demikian sistem pendidikan dapat berfungsi sebagaimana mestinya dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.

Dalam Permendiknas Nomor 12 tahun 2007, disebutkan bahwa tugas pengawas sekolah adalah melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Sejalan dengan itu peran pengawas menurut Oteng Sutisna (1989), S. Arikunto (2004: 5) dan Satori (2001: 2) dapat

dibagi menjadi dua, (1) supervisi akademik (pengawasan operasional), dan (2) Supervisi administrasi (pengawasan manajerial/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 administrasi, menitik beratkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi sebagai lingkungan belajar yang berfungsi mendukung terlaksananya pembelajaran. Kedua bentuk kegiatan supervisi itu, disebut sebagai supervisi pendidikan.

Untuk dapat melaksanakan peranan dan tugasnya tersebut, seorang pengawas minimal harus memenuhi kriteria persyaratan sebagai berikut :

1. Memiliki atau menguasai pengetahuan dibidang mata pelajaran yang diawasi pada tingkat yang lebih tinggi dari pada yang dimiliki oleh guru yang hendak dibimbing dan dinilai.
2. Memiliki pengetahuan yang cukup mengenai berbagai metode dan strategi pembelajaran khususnya mata pelajaran yang bersangkutan serta pengalaman dalam mengajarkannya.
3. Memiliki pengetahuan yang cukup mengenai indikator keberhasilan maupun kegagalan dalam mengajar.
4. Memiliki kemampuan yang cukup dalam berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan.
5. Memiliki pengetahuan yang cukup dalam hal manajemen mutu pendidikan ditingkat sekolah, khususnya tentang program pengendalian mutu (*quality assurance*).

6. Memiliki kemampuan mempengaruhi, meyakinkan, serta memotivasi orang lain. Termasuk disini kemampuan dalam mengembangkan hubungan internasional.
7. Memiliki tingkat kemampuan intelektual yang memadai untuk dapat menemukan pokok masalah, menganalisisnya serta mengambil keputusan dari hasil analisis tersebut.
8. Memiliki pengetahuan yang memadai dalam hal pengumpulan data secara sistematis serta analisis terhadap data tersebut.
9. Memiliki tingkat kematangan pribadi yang memadai, khususnya dibidang kematangan emosi. (Yusuf A. Hassan, *et all.*'2002:23-24)

Peran pengawas sangat ditentukan seberapa jauh tugas pokok dan fungsi pengawas dapat dilaksanakan dalam proses kepengawasan. Keterlibatan pengawas dalam peningkatan mutu pendidikan menjadi ukuran keberhasilan tugas pokok dan fungsi pengawas. Semakin berkontribusi, maka akan semakin berperan pengawas tersebut dalam dunia pendidikan.

C. Pengawas Sekolah Sebagai Tenaga Profesional

Profesionalitas pengawas dapat diukur melalui landasan yuridis serta inovasi yang dilakukan dalam kepengawasan sekolah. Kriteria minimal untuk menjadi pengawas sekolah dijelaskan pada pasal 39 PP Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan junto PP No 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan, meliputi: (1) Berstatus sebagai guru minimal 8 tahun atau kepala sekolah sekurang-

kurangnya 4 tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi. (2) Memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan. (3) Lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan (Lekdis, 2005 : 35). Dan bagi pengawas SLTA minimal berkualifikasi pendidikan strata dua (S2) bidang pengawasan, serta secara umum minimal berusia 50 tahun (Permendiknas No.12, 2007)

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.

Pengawas adalah jabatan fungsional yang bertugas memonitoring, membimbing dan membina kehidupan lembaga persekolahan. Oleh karenanya para pengawas harus tumbuh dan berkembang serta memiliki kompetensi profesional dalam melaksanakan tugasnya, agar kinerja lembaga pendidikan dapat berjalan dan berkembang dengan benar sesuai tuntutan kebutuhan. Selain itu dapat melahirkan kebijakan-kebijakan baru dalam memecahkan masalah yang timbul dalam pelaksanaan tugasnya. Jadi Pengawas dapat berperan sebagai seorang analis kebijakan dan memahami rumusan kebijakan. Apa, bagaimana, siapa sasaran kebijakan, dan dampak dari kebijakan itu. Kalau perumusan kebijakan pelatihan guru misalnya dapat dilaksanakan, maka pengawas

dapat mengamati dampak pelatihan” itu melalui monitoring lapangan terhadap kinerja guru paska pelatihan tersebut

Profesionalitas pengawas sekolah dalam mengendalikan proses pendidikan dan pembelajaran memiliki relevansi yang tinggi di era globalisasi dan otonomi sekarang ini, sebab era ini menuntut lebih keras agar sekolah memiliki kemampuan responsif berubah ke arah yang sesuai dengan tuntutan masa, agar tidak ketinggalan zaman. Jam'an Satori (1999) dalam Dadang Suhardan (2006: 8-9) menyatakan bahwa, perubahan yang seharusnya terjadi di sekolah pada era otonomi pendidikan terletak pada :

1. Peningkatan kinerja staf,
2. Pengelolaan sekolah menjadi berbasis lokal,
3. Efisiensi dan efektivitas pengelolaan lembaga,
4. Akuntabilitas,
5. Transparansi,
6. Partisipasi masyarakat,
7. Profesionalisme pelayanan belajar, dan
8. Standarisasi.

Kedelapan aspek diatas seharusnya membawa sekolah kepada keunggulan mutu lembaga, sebab sekolah memiliki keleluasaan dalam melaksanakan peningkatan mutu layanan belajar, namun kenyataannya belum terjadi. Menurut Dadang Suhardan (2006: 9) bahwa saat ini masih banyak sekolah yang belum mampu memberi layanan belajar bermutu karena belum mampu memberikan kepuasan belajar kepada peserta didiknya.

Usaha apapun yang telah dilakukan pemerintah mengawasi jalannya pendidikan untuk meningkatkan mutu

bila tidak ditindak lanjuti dengan pembinaan gurunya, maka tidak akan berdampak nyata pada kegiatan layanan belajar di kelas jika pengendalian belajar tidak sesuai dengan standar mutu pendidikan dan pembelajaran. Dari perspektif inilah peranan pengawas sekolah di dalam pembinaan dan pengembangan kompetensi profesional guru sangat signifikan terhadap produktivitas dan efektifitas kinerja guru sebagai unsur yang sangat sentral dalam proses pembelajaran.

Dalam kerangka pemikiran pemberdayaan pegawai sekolah sebagai tenaga profesional, pemberdayaan pengawas sekolah dibutuhkan strategi tertentu yaitu; dapat dilihat dari tiga sisi. *Pertama*, pemberdayaan dengan menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi pengawas sekolah berkembang. Artinya, setiap anggota pengawas sekolah dapat secara terencana mengembangkan potensi atau kompetensi dan profesionalisme dalam sistem pendidikan. *Kedua*, pemberdayaan dilakukan untuk memperkuat peran dan fungsi pengawas sekolah. Dalam rangka memperkuat peran dan fungsi ini maka perlu dilakukan peningkatan pendidikan (kompetensi) pengawas dan *skills* (profesionalisme) pengawas melalui program pembinaan dan bimbingan teknis yang terencana dan terukur. *Ketiga*, pemberdayaan dilakukan untuk pengembangan karir atau profesi pengawas melalui sistem karir dan pengorganisasi profesi pengawas (Warta Demografi, 1997).

Tenaga pengawas yang professional akan menjalankan tugas dengan dedikasi, keahlian, serta kesungguhan hati.

Pengawas professional juga akan terus mengembangkan diri untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan dalam kepengawasan sekolah. Dengan langkah inilah kreatifitas serta inovasi kepengawasan akan terjadi. Pengawas sekolah yang selama ini dipandang sebelah mata oleh warga sekolah seharusnya dihilangkan. Semua itu hanya akan dapat dijawab ketika pengawas sekolah telah menjalankan tugas secara professional.

D.Kinerja Pengawas

Kinerja pengawas satuan pendidikan yang profesional tampak dari unjuk kerjanya sebagai pengawas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menampilkan prestasi kerja atau *performance* hasil kerja yang baik, serta berdampak pada peningkatan prestasi dan mutu sekolah binaannya. Dalam konsep *Management Based School* (MBS) misalnya, kinerja pengawas tentunya juga akan nampak secara tidak langsung dalam mengupayakan bagaimana kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia, terwujudkannya visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Bagaimana kemampuan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah mampu mengambil inisiatif/ prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Kinerja pengawas satuan pendidikan juga tampak dampaknya pada bagaimana kompetensi guru menerapkan PAKEM

(pembelajaran siswa yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan), bagaimana pemahaman guru tentang implikasi dari implementasi MBS, penilaian portofolio dalam penilaian (Masdjudi, 2002).

Keberhasilan kegiatan pengawasan sekolah selalu dinamis seiring dengan meningkatnya kesadaran para pelaksana pendidikan di tingkat sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kesadaran akan pentingnya meningkatkan mutu terkait pada peran, fungsi, dan pembagian tugas dalam organisasi. Pelaksanaannya selalu terkait pada konsistensi dari penyelenggara pendidikan (sekolah), kegiatan akademik, profesionalisme, dan kesungguhan penyelenggara pendidikan akan pentingnya memastikan bahwa mutu yang diharapkan dapat terus terjaga sejak langkah perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauannya. Oleh sebab itulah kinerja pengawas sekolah sebagai pengawas eksternal menjadi hal penting yang harus ada dalam tataran sistem pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Djam'an Satori (2001 : 4-5) yang menyatakan bahwa untuk memenuhi fungsi *quality assurance*, sasaran pengawasan pendidikan di sekolah harus diarahkan pada pengamanan mutu layanan belajar mengajar (apa yang terjadi di kelas, laboratorium atau di tempat praktik) dan mutu kinerja manajemen sekolah/madrasah.

Ada tiga langkah yang dapat ditempuh pengawas dalam menyusun program kerja, untuk membantu sekolah mengembangkan program inovasi sekolah, adalah sebagai berikut:

1. Menyusun dan menetapkan standar kriteria pengukuran performansi/ kinerja sekolah.
2. Membandingkan hasil performansi/ kinerja dengan ukuran dan kriteria yang sudah ditetapkan.
3. Melakukan tindakan pembinaan dan pendampingan untuk memperbaiki implementasi program pengembangan sekolah.
4. Dalam pelaksanaan pengawasan, harus memegang teguh prinsip-prinsip pengawasan, sehingga kegiatan pengawasan dapat berjalan efektif.

Dari keseluruhan uraian diatas, dapat dirumuskan bahwa kinerja pengawas sekolah adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional, pedagogik, pribadi, dan sosial kepala sekolah, guru, dan pengawas itu sendiri. Semua yang mempunyai keterkaitan dengan tugas mikro pembelajaran dan tugas oprasional untuk menciptakan iklim belajar mengajar yang kondusif sesuai dengan tujuan pendidikan menjadi ukuran kinerja pengawas.

E. Poblematika Kepengawasan

Indonesia menghadapi tantangan persaingan bangsa di era global yang menuntut kualitas dan produktivitas manusia terdidik. Menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN tahun 2015 pengawas sekolah diharapkan mampu membawa pendidikan Indonesia makin kompetitif. Berbagai kebijakan pembangunan pendidikan nasional telah dilahirkan, antara lain melalui sebuah lompatan besar dalam legislasi anggaran pendidikan hinggamencaapai 20% dari APBN/APBD. Namun,

besarnya anggaran pendidikan bukanlah sebuah jaminan untuk mencapai pendidikan yang bermutu dan berdaya saing. Indonesia masih harus bekerja keras mewujudkan efisiensi pengelolaan, pengalokasian, dan pendayagunaan anggaran secara efektif dalam mencapai tujuan yang dimaksud (Ace Suryadi, 2014: 3). Efisien pengelolaan, pengalokasian, dan pendayagunaan anggaran tidak akan bisa terwujud tanpa ada pengawasan, pengarahan dan pembimbingan pada sektor implementasi di satuan pendidikan. Untuk itu, pengawas pendidikan merupakan posisi-posisi strategis yang bisa secara langsung mengawasi dan memperbaiki kinerja kepala sekolah dan pendidik. Maka kemampuan kompetensi pengawas harus selalu ditingkat untuk mewujudkan cita-cita pendidikan nasional. Akan tetapi pada implementasinya, pengawas sekolah masih belum maksimal, ini ditunjukkan dari peringkat kualitas sistem pendidikan di Indonesia terendah di dunia bersama Meksiko dan Brasil (<http://www.bbc.co.uk>).

Danim (2002: 91) mendeskripsikan secara global kemampuan pengawas sebagai berikut:

- 1) *Pertama*, dalam melaksanakan fungsi pembinaan dan bimbingan profesional, pada umumnya pengawas sudah tampil pada lingkup tugas dan fungsi yang harus dijalankan.
- 2) *Kedua*, sebagian lagi memandang bahwa pengawas belum memiliki tingkat profesionalitas yang tinggi, namun cukup memadai dalam melaksanakan tugas pembinaan, baik dalam bidang administratif, akademik, maupun teknis.

- 3) *Ketiga*, menurut penilaian atasan, mereka dipandang memiliki kemauan dan kemampuan untuk tumbuh mandiri secara profesional; mampu menciptakan hubungan kerjasama dan koordinasi yang baik dengan Kepala Diknas, Kasubdit Dikmenum, dan Dinas Diknas Kabupaten/Kota; dan dapat menjalin hubungan harmonis dengan kepala sekolah dan guru-guru.
- 4) *Keempat*, pengawas cukup berpengalaman dalam bidang kebijakan dan praktik kependidikan, tugas-tugas kepengawasan, banyak aktif di kelompok kerja guru (KKG), dan memiliki pengalaman yang cukup luas dalam bidang organisasi dan kemasyarakatan.
- 5) *Kelima*, pada aspek personal pengawas dipersepsi telah memiliki kemampuan hubungan personal dan sosial yang harmonis.
- 6) *Keenam*, pengawas sendiri merasakan masih ada kelemahan dalam berbagai hal, terutama berkaitan dengan pemilihan strategi efektif dalam menerapkan prinsip, teknik, fungsi dan sasaran supervisi.
- 7) *Ketujuh*, kelemahan itu mereka rasakan juga dalam hal menjalankan tugas, seperti penguasaan bidang studi tertentu, dan penguasaan teori dan praktik BP/BK di sekolah.
- 8) *Kedelapan*, pengawas masih merasakan ada kelemahan dalam hal kompetensi pribadi bagi pelaksanaan pembinaan, pengendalian, dan penilaian terhadap guru dan kepala sekolah, serta kiat melakukan hubungan sosial dan kemasyarakatan.

Nana Sudjana, dkk (2006) mengemukakan tenaga pengawas TK/SD, SMP, SMA dan SMK merupakan tenaga kependidikan yang perannya sangat penting dalam membina kemampuan profesional tenaga pendidik dan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. Meskipun begitu, dalam implementasinya kegiatan pengawasan pendidikan oleh pengawas sekolah tampaknya masih jauh dari apa yang diharapkan. Di lapangan masih bisa saksikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan kegiatan pengawasan pendidikan, baik yang bersumber dari pengawas (faktor internal), maupun faktor yang bersumber dari luar diri pengawas (faktor eksternal).

Ada beberapa fakta dilapangan tentang masalah yang dihadapi oleh pengawas sekolah. Misalnya, di beberapa daerah para pengawas menyatakan bahwa wawasan akademik dirinya berada dibawah guru dan kepala sekolah, sebab mereka tidak pernah disentuh dengan inovasi yang terjadi. Temuan dilapangan dari pengawas yang hampir mewakili semua propinsi, menunjukkan tenaga pengawas kurang diminati sebab rekrutmen pengawas bukan karena prestasi, tetapi semacam tenaga buangan dari kepala sekolah dan guru atau tenaga struktural yang memperpanjang masa pensiun. Kualifikasi pendidikan para pengawas umumnya Sarjana (S1) namun masih ada yang belum sarjana terutama pengawas TK/SD, dan yang berpendidikan sarjana pun bidang lmunya masih ada yang kurang relevan dengan bidang kepengawasannya. Usia rata-rata pengawas cukup tua, yakni 52 tahun dengan rata-rata masa kerja sebagai PNS 25 tahun. Sedangkan masa kerja menjadi pengawas rata-rata 6 tahun.

Jenjang karier pengawas masih kurang jelas dan tidak berjalan sebagaimana mestinya. Pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional tenaga pengawas boleh dikatakan tidak ada. Baik berupa diklat kepengawasan, penataran khusus pengawas, seminar, lokakarya dan kegiatan ilmiah lainnya. Bahkan dalam kegiatan pelatihan guru, kepala sekolah, dan kegiatan akademik lainnya pengawas tidak pernah dilibatkan. Tugas pokok yang rancu bahkan di beberapa daerah menempatkan pengawas bukan lagi sebagai supervisor akademik dan manajerial. Selain itu daya dukung kurang menunjang untuk melaksanakan tugas kepengawasan satuan pendidikan. Biaya operasional/rutin untuk melaksanakan tugas kepengawasan tidak memadai terlebih lagi untuk pengawasan di daerah terpencil. Pengawas juga kurang diberikan penghargaan sebagaimana tenaga pendidik seperti adanya guru teladan dan penghargaan lainnya (Nana Sudjana, dkk, 2006). Ini menunjukkan degradasi kemampuan pengawas bukan kesalahan pengawas semata. Tapi merupakan akumulasi dari dampak kebijakan pendidikan nasional yang sering mengalami perubahan. Sehingga pengawas sering mengalami keambiguitasan pemahaman pendidikan yang tidak secara langsung berimplikasi pada pengawas dan penerapan kebijakan tersebut.



TUGAS POKOK PENGAWAS SEKOLAH

A. Menyusun Program Pengawasan

Program pengawasan sekolah adalah rencana kegiatan pengawasan yang akan dilaksanakan oleh pengawas sekolah dalam kurun waktu tertentu atau dalam satu periode. Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, pengawas sekolah harus mengawali kegiatannya dengan menyusun program kerja pengawasan yang jelas, terarah, dan berkesinambungan dengan kegiatan pengawasan yang telah dilakukan pada periode sebelumnya. Dalam konteks manajemen, program kerja pengawasan sekolah mengandung makna sebagai aplikasi fungsi perencanaan dalam bidang pengawasan sekolah (Depdiknas.2009).

Program pengawasan adalah gambaran kinerja yang akan dilakukan selama pengawasan, yang kemudian dituangkan dalam laporan kinerja pengawasan sebagai bukti dokumen dalam melakukan penilaian kinerja pengawas yang

bersangkutan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. selanjutnya dijadikan dasar dalam penentuan nilai kinerja tahunan pengawas.

Dalam proses pengawasan, seorang pengawas sekolah/madrasah dibekali dengan instrument untuk merekam kegiatan pengawasan. Pengawas perlu menyiapkan instrument tersebut dan melaporkan kegiatan kepengawasan setelah menjalankan tugas.

Penyusun program dan laporan hasil pengawasan ini sesuai dengan tugas pokok pengawasan yang diatur pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi No 21 tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya Pasal 1 Bab 1 ayai 1 menerangkna bahwa: Jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Adapun petunjuk teknis (juknis) penyusunan program pengawasan merujuk pada Permenpan dan RB No 21 Tahun 2010, sebagai kisi-kisi Instrumen Penilaian Kinerja Pengawas Sekolah (IPKPS) yang terdiri dari **Komponen → Kriteria → Bukti** (acuan butirnya adalah kriteria, artinya setiap kriteria dijabarkan menjadi 1 butir dan butir kegiatan dalam Permenpan dan Reformasi Birokrasi (RB) dipakai untuk referensi penyusunan substansi buti) dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.1.1
Penjabaran Kisi Menjadi Instrumen dan Juknis (IPKPS
Komponen Penyusunan Program Pengawasan Kemenpan
Pusbangtendik, 2011)

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	<input type="checkbox"/> memiliki dokumen program pengawasan tahunan yang memenuhi enam aspek sistematika: 1. Identitas 2. Pendahuluan 3. Identifikasi dan analisis hasil pengawasan 4. Matriks Program Pengawasan 5. Penutup 6. Lampiran	K1.1

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Program pengawasan tahunan memenuhi enam aspek sistematika
<input type="checkbox"/> 3	Program pengawasan tahunan memenuhi lima aspek sistematika
<input type="checkbox"/> 2	Program pengawasan tahunan memenuhi empat aspek sistematika
<input type="checkbox"/> 1	Program pengawasan tahunan memenuhi tiga aspek sistematika

Juknis

K1.1	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.2. Identitas program pengawasan tahunan	memiliki identitas program pengawasan tahunan yang berisi lima aspek: 1. Halaman Judul 2. Halaman pengesahan 3. Kata pengantar 4. Daftar isi	K1.2

Istrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Identitas program pengawasan tahunan yang berisi empat aspek
<input type="checkbox"/> 3	Identitas program pengawasan tahunan yang berisi tiga aspek.
<input type="checkbox"/> 2	Identitas program pengawasan tahunan yang berisi dua aspek.
<input type="checkbox"/> 1	Identitas program pengawasan tahunan yang berisi satuaspek.

Juknis

K1.1	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
-------------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.3. Pendahuluan program pengawasan tahunan	memiliki pendahuluan program pengawasan tahunan yang berisi enam aspek: 1. Latar belakang, 2. Landasan hukum, 3. Tujuan dan sasaran, 4. Visi, misi dan strategi pengawasan, 5. Sasaran dan target pengawasan, 6. Ruang lingkup pengawasan	K1.3

Istrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Pendahuluan program pengawasan tahunan yang berisi enam aspek.
<input type="checkbox"/> 3	Pendahuluan program pengawasan tahunan yang berisi lima aspek.
<input type="checkbox"/> 2	Pendahuluan program pengawasan tahunan yang berisi empat aspek.
<input type="checkbox"/> 1	Pendahuluan program pengawasan tahunan yang berisi tiga aspek.

Juknis

K1.3	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
-------------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.4. Identifikasi dan analisis hasil pengawasan program pengawasan tahunan	memiliki identifikasi dan analisis hasil pengawasan program pengawasan tahunan yang berisi tiga aspek: 1. identifikasi hasil pengawasan tahun sebelumnya, 2. analisis dan evaluasi hasil pembinaan tahun sebelumnya 3. tindak lanjut hasil pembinaan	K1.4

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	identifikasi dan analisis hasil pengawasan program pengawasan tahunan berisi tiga aspek
<input type="checkbox"/> 3	identifikasi dan analisis hasil pengawasan program pengawasan tahunan berisi dua aspek
<input type="checkbox"/> 2	identifikasi dan analisis hasil pengawasan program pengawasan tahunan berisi satu aspek
<input type="checkbox"/> 1	Tidak ada identifikasi dan analisis hasil pengawasan.

Juknis

K1.4	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
-------------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.5. Matriks program pengawasan program pengawasan tahunan	memiliki matriks program pengawasan yang berisi lima aspek: 1. Program pembinaan guru 2. Program pembinaan kepala sekolah 3. Program pemantauan SNP 4. Program penilaian kinerja guru 5. Program penilaian kinerja kepala sekolah	K1.5

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Matriks pengawasan program pengawasan tahunan yang berisi lima aspek.
<input type="checkbox"/> 3	Matriks pengawasan program pengawasan tahunan yang berisi empat aspek.
<input type="checkbox"/> 2	Matriks pengawasan program pengawasan tahunan yang berisi tiga aspek.
<input type="checkbox"/> 1	Matriks pengawasan program pengawasan tahunan yang berisi dua aspek.

Juknis

K1.5	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
-------------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.6. Lampiran program pengawasan tahunan	Memiliki lampiran program pengawasan tahunan yang terdiri dari empat jenis: 1. RPA/ RPBK/RPM 2. Instrumen 3. Jadwal pelaksanaan 4. SK tugas pengawasan	K1.6

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Lampiran rogram pengawasan tahunan terdiri dari empat jenis.
<input type="checkbox"/> 3	Lampiran rogram pengawasan tahunan terdiri dari tiga jenis.
<input type="checkbox"/> 2	Lampiran rogram pengawasan tahunan terdiri dari dua jenis.
<input type="checkbox"/> 1	Lampiran rogram pengawasan tahunan terdiri dari satu jenis.

Juknis

K1.6	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
-------------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.7. Matriks program pembinaan guru	Memiliki matriks program pembinaan guru yang dibuktikan dengan: 1. Materi pembinaan guru meliputi kompetensi: pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial 2. Program pembinaan guru dilengkapi dengan RPA 3. Program pembinaan guru mempertimbangkan hasil penilaian kinerja guru dan program induksi 4. Guru yang dibina memenuhi jumlah beban kerja minimal	K1.7

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Matriks program pembinaan guru memenuhi empat bukti.
<input type="checkbox"/> 3	Matriks program pembinaan guru memenuhi tiga bukti.
<input type="checkbox"/> 2	Matriks program pembinaan guru memenuhi dua bukti.
<input type="checkbox"/> 1	Matriks program pembinaan guru memenuhi satu bukti.

Juknis

K1.7	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
-------------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.8. Matriks program pembinaan kepala sekolah	Memiliki matriks program pembinaan kepala sekolah yang dibuktikan dengan: 1. Materi pembinaan kepala sekolah tentang kompetensi: kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya, kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran. 2. Program pembinaan kepala sekolah disertai dengan RPM 3. Program pembinaan kepala sekolah mempertimbangkan hasil penilaian kinerja kepala sekolah 4. Kepala sekolah yang dibina memenuhi jumlah beban kerja minimal	K1.8

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Matriks program pembinaan kepala sekolah memenuhi empat bukti.
<input type="checkbox"/> 3	Matriks program pembinaan kepala sekolah memenuhi tiga bukti.
<input type="checkbox"/> 2	Matriks program pembinaan kepala sekolah memenuhi dua bukti.
<input type="checkbox"/> 1	Matriks program pembinaan kepala sekolah memenuhi satu bukti.

Juknis

K1.8	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
-------------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.9. Matriks program pemantauan pelaksanaan delapan SNP	Memiliki matriks program pemantauan delapan SNP yang dibuktikan dengan: 1. Program pemantauan delapan SNP terdiri dari: SI, SKL, Standar Proses, Standar Penilaian, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dan Standar Sarana. 2. Program pemantauan delapan SNP disertai dengan instrumen yang relevan.	K1.9

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Matriks program pemantauan memenuhi tujuh-delapan SNP disertai dengan instrumen yang relevan
<input type="checkbox"/> 3	Matriks program pemantauan memenuhi lima-enam SNP dengan instrumen yang relevan
<input type="checkbox"/> 2	Matriks program pemantauan memenuhi tiga-empat SNP disertai dengan instrumen yang relevan
<input type="checkbox"/> 1	Matriks program pemantauan memenuhi satu-dua disertai dengan instrumen yang relevan

Juknis

K1.9	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
-------------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.10. Matriks program penilaian kinerja guru	Ada matriks program penilaian kinerja guru yang dibuktikan dengan: 1. Aspek penilaian terdiri dari empat kompetensi (pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial). 2. Program penilaian kinerja guru dilampiri instrumen yang baku (Permendiknas No. 35/2010). 3. Program penilaian kinerja guru memenuhi beban jumlah guru minimal.	K1.10

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Matriks program penilaian kinerja guru yang meliputi empat kompetensi dan dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 100% beban jumlah guru minimal.
<input type="checkbox"/> 3	Matriks program penilaian kinerja guru yang meliputi empat kompetensi dan dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 75% beban jumlah guru minimal.
<input type="checkbox"/> 2	Matriks program penilaian kinerja guru yang meliputi empat kompetensi yang dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 25% beban jumlah guru minimal.
<input type="checkbox"/> 1	Matriks program penilaian kinerja semua guru yang empat kompetensi yang dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 10% beban jumlah guru minimal.

Juknis

K1.10.	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
---------------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.11. Matriks program penilaian kinerja kepala sekolah	Ada matriks program penilaian kinerja kepala sekolah yang dibuktikan dengan: 1. Aspek penilaian kepala sekolah terdiri dari kompetensi kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya, kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran. 2. Program penilaian kepala sekolah dilampiri instrumen yang baku (Permendiknas No. 35/2010). 3. Program penilaian kinerja kepala sekolah memenuhi jumlah kepala sekolah binaan minimal	K1.11

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Matriks program penilaian kinerja kepala sekolah yang meliputi enam kompetensi dan dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 100% jumlah kepala sekolah binaan minimal.
<input type="checkbox"/> 3	Matriks program penilaian kinerja kepala sekolah yang meliputi enam kompetensi dan dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 75% jumlah kepala sekolah binaan minimal.
<input type="checkbox"/> 2	Matriks program penilaian kinerja kepala sekolah yang meliputi enam kompetensi dan dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 50% jumlah kepala sekolah binaan minimal.
<input type="checkbox"/> 1	Matriks program penilaian kinerja kepala sekolah yang meliputi enam kompetensi dan dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 25% jumlah kepala sekolah binaan minimal.

Juknis

K1.11.	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
---------------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.12. Matriks program penilaian kinerja kepala sekolah	Ada matriks program penilaian kinerja kepala sekolah yang dibuktikan dengan: 1. Aspek penilaian kepala sekolah terdiri dari kompetensi kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya, kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran. 2. Program penilaian kepala sekolah dilampiri instrumen yang baku (Permendiknas No. 35/2010). 3. Program penilaian kinerja kepala sekolah memenuhi jumlah kepala sekolah binaan minimal	K1.12

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Matriks program penilaian kinerja kepala sekolah yang meliputi enam kompetensi dan dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 100% jumlah kepala sekolah binaan minimal.
<input type="checkbox"/> 3	Matriks program penilaian kinerja kepala sekolah yang meliputi enam kompetensi dan dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 75% jumlah kepala sekolah binaan minimal.
<input type="checkbox"/> 2	Matriks program penilaian kinerja kepala sekolah yang meliputi enam kompetensi dan dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 50% jumlah kepala sekolah binaan minimal.
<input type="checkbox"/> 1	Matriks program penilaian kinerja kepala sekolah yang meliputi enam kompetensi dan dilampiri instrumen yang baku serta memenuhi 25% jumlah kepala sekolah binaan minimal.

Juknis

K1.12.	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
--------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.13. Menyusun Rencana Pengawasan Akademik (RPA)/ Rencana Pengawasan Bimbingan Konseling (RPBK) dan Rencana Pengawasan Manajerial (RPM)	Ada dokumen RPA/RPBK dan RPM yang berisi sepuluh aspek: 1. Sekolah/sasaran/tempat 2. Aspek pembinaan 3. Tujuan 4. Indikator keberhasilan 5. Strategi/metode/teknik 6. Skenario kegiatan 7. Sumber daya yang digunakan 8. Penilaian dan instrumen 9. Rencana tindak lanjut 10. Waktu	K1.13

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan	
<input type="checkbox"/> 4	Dokumen RPA/RPBK dan RPM yang berisi sepuluh aspek
<input type="checkbox"/> 3	Dokumen RPA/RPBK dan RPM yang berisi sembilan aspek
<input type="checkbox"/> 2	Dokumen RPA/RPBK dan RPM yang berisi delapan aspek
<input type="checkbox"/> 1	Dokumen RPA/RPBK dan RPM yang berisi tujuh aspek

Juknis

K1.13.	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
--------	--

Kisi

No	Komponen	Kriteria	Bukti	No Butir
1.	Penyusunan Program Pengawasan (K1)	K1.14. Instrumen kegiatan pengawasan	Ada instrumen untuk kegiatan pengawasan yang terdiri dari: 1. Instrumen pembinaan guru 2. Instrumen pembinaan kepala sekolah 3. Instrumen pemantauan SNP 4. Instrumen penilaian kinerja guru 5. Instrumen penilaian kinerja kepala sekolah	K1.14

Instrumen

1. Menyusun Program Pengawasan Tahunan
<input type="checkbox"/> 4 Instrumen kegiatan pengawasan terdiri dari lima jenis.
<input type="checkbox"/> 3 Instrumen kegiatan pengawasan terdiri dari empat jenis.
<input type="checkbox"/> 2 Instrumen kegiatan pengawasan terdiri dari tiga jenis.
<input type="checkbox"/> 1 Instrumen kegiatan pengawasan terdiri dari dua jenis.

Juknis

K1.14.	Jawaban dibuktikan dengan dokumen program pengawasan
--------	--

Dari tabel diatas dapat dilihat dalam petunjuk teknis (juknis) harus menyertakan dokumen sebagai bukti fisik dilaksanakannya program pengawasan, adapun contoh dokumen yang bisa disertakan adalah sebagai berikut:

Pedoman Wawancara Pra Observasi

Nama Sekolah :
Nama Guru :
Mata Pelajaran :
Kelas/ Semester :
Waktu Wawancara :

No	Pertanyaan	Catatan
1	KD/Indikator apa yang akan Bapak/Ibu sajikan?	
2	Metode apa yang akan Bapak/Ibu gunakan dalam pembelajaran ini? Apa alasan memilih metode tersebut?	
3	Alat dan bahan/ media (Sumber Belajar) apakah yang Bapak/Ibu siapkan? Jelaskan alasannya!	
4	Ceritakan tahapan pembelajaran yang akan Bapak/Ibu sajikan!	
5	Persiapan tertulis apa saja yang Bapak/Ibu buat?	
6	Materi apa yang dianggap sulit oleh siswa berdasarkan perkiraan Bapak/Ibu? Jika ada, materi apa? Jelaskan alasannya!	
7	Harapan Bapak/Ibu Kompetensi apa yang bisa dimiliki siswa	

	setelah mengikuti pembelajaran?	
8	Apa yang perlu mendapat perhatian khusus pada pembelajaran yang akan Bapak/Ibu sampaikan?	

Guru Mata pelajaran

Pengawas

ttd

ttd

(Nama terang)

(Nama terang)

Instrumen Observasi Supervisi Akademik

Nama Sekolah :

Nama Guru :

Mata Pelajaran :

Kelas/ Semester :

Hari/Tgl/Jam ke :

KD/Indikator :

Jumlah Siswa : siswa, hadir siswa, tidak hadir siswa

Catatan Observasi :

1.

2.

4.

5.

Guru Mata pelajaran

Pengawas

ttd

ttd

(Nama terang)

(Nama terang)

Pedoman Wawancara Pasca Observasi

Nama Sekolah :

Nama Guru :

Mata Pelajaran :

Kelas/ Semester :

Waktu Wawancara :

No	Pertanyaan	Catatan
1	Bagaimana kesan Bapak/Ibu setelah menyajikan pelajaran ini? Apakah sudah sesuai dengan yang Bapak/Ibu rencanakan?	
2	Coba ceritakan hal-hal yang Bapak/Ibu rasa sudah bagus dan memuaskan serta hal-hal yang kurang bagus dan memuaskan dalam pembelajaran tadi!	
3	Bagaimana perkiraan Bapak/Ibu mengenai ketercapaian kompetensi siswa?	
4	Apa yang menjadi kesulitan Bapak/Ibu dalam dalam pembelajaran tadi?	
5	Menurut Bapak/Ibu apa yang menjadi kesulitan siswa dalam pembelajaran tadi?	
6	Menurut Bapak/Ibu	

	bagaimanakah alternatifnya untuk mengatasi kesulitan itu?	
7	Agar lebih jelas mari bersama-sama kita identifikasi hal-hal yang sudah bagus/baik dan hal-hal yang masih perlu peningkatan dan pengembangan berdasarkan kegiatan pembelajaran yang baru saja Bapak/Ibu lakukan dan dari hasil pengamatan saya !	
8	Apa yang Bapak/Ibu sarankan, untuk dilaksanakan pada pertemuan berikutnya?	

Guru Mata pelajaran

Pengawas

ttd

ttd

(Nama terang)

(Nama terang)

Hal diatas merupakan langkah teknis yang dapat dikerjakan oleh pengawas, sehingga pengawas dapat berkontribusi sesuai dengan fungsinya. Dokumentasi pengawasan sekolah ini perlu dianalisis agar pengawas dapat memberikan *feedback* kepada pihak sekolah/madrasah untuk perbaikan.

B. Mengawal Profesionalitas Guru

Pengawas satuan pendidikan di dalam pembinaan profesionalisme guru sangat signifikan pengaruhnya terhadap produktivitas dan efektifitas kinerja guru tersebut. Masalah dukungan kemudahan dan faktor rintangan pelaksanaan pemberian bantuan profesional kepada guru tampaknya disadari sebagai sesuatu aspek yang tidak bisa dilepaskan dari seluruh keberhasilan kegiatan upaya peningkatan mutu pembelajaran.

Lembaga Administrasi Negara (2004) seperti yang dikutip Suradji dalam Ridwan (2009: 269) menyatakan bahwa Kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Dengan demikian diduga ada dua variabel sebagai penyebab rendahnya kinerja profesional guru yaitu variabel supervisi pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah dalam penciptaan iklim kerja (iklim sekolah) yang kurang kondusif bagi pengembangan produktivitas kinerja guru. Pengawasan pendidikan di sekolah bersifat "*student-driven*", yang kepentingan utamanya menurut Jam'an Satori (2001:2) adalah menjamin mutu pembelajaran sehingga dicapai hasil belajar yang bermutu. Dengan demikian pengawasan pendidikan di sekolah ditujukan untuk mengendalikan mutu layanan dan hasil belajar siswa. Maka dari itu pengawasan akademik terhadap guru mutlak harus dilaksanakan untuk menghasilkan *Outcome* yang sesuai dengan tuntutan zama.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan, syarat untuk menjadi guru profesional minimal harus memiliki empat

kompetensi; kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut bersifat holistik dan terintegrasi dalam diri guru. Keempat kompetensi tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik dalam penjelasan pasal 28 ayat 3 butir (a) Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Sedangkan E. Mulyasa (2008: 75) menjelaskan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam mengelola pembelajaran yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
- b. Pemahaman terhadap peserta didik
- c. Pengembangan kurikulum dan silabus
- d. Perancangan pembelajaran (RPP)
- e. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- f. Pemanfaatan hasil belajar
- g. Evaluasi hasil belajar
- h. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

2. Kompetensi Kepribadian

Theodore M. Newcomb (dalam Roqib dan Nurfuadi, 2009: 15), mendefinisikan kepribadian sebagai organisasi sikap-sikap (*presdispositions*) yang dimiliki seseorang sebagai latar belakang terhadap perilaku. Kepribadian menunjuk pada organisasi sikap-sikap seseorang untuk berbuat, mengetahui, berfikir, dan merasakan secara khusus apabila dia berhubungan dengan orang lain atau menanggapi suatu keadaan. Sedangkan menurut Sudrajat (2007), kompetensi kepribadian harus mendapatkan perhatian yang lebih. Karena, kompetensi ini berkaitan dengan idealisme dan kemampuan pendidik untuk memahami dirinya sendiri. Dalam Standar Nasional Pendidikan, disebutkan ada lima kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh guru:

- a. Memiliki kepribadian yang mantab dan stabil, yaitu bertindak sesuai dengan norma hukum, agama, sosial, dan bangga sebagai pendidik serta memiliki konsistensi bertindak sesuai dengan norma.
- b. Memiliki kepribadian yang dewasa, yaitu menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik yang memiliki etos kerja
- c. Memiliki kepribadian yang arif, yaitu ditunjukkan dengan tindakan yang bermanfaat bagi peserta didik, sekolah dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak
- d. Memiliki kepribadian yang berwibawa, yaitu memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik

- e. Memiliki akhlak mulia dan menjadi teladan, yaitu dengan menampilkan tindakan dan sikap yang sesuai dengan norma agama dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

3. Kompetensi Sosial

Guru adalah makhluk sosial, yang dalam kehidupannya tidak bisa terlepas dari kehidupan sosial masyarakat dan lingkungannya. Oleh karena itu, guru dituntut untuk memiliki kompetensisosialyang memadai, terutama dalam kaitannya dengan pendidikan yang tidak terbatas pada pembelajaran di sekolah tetapi juga pada pendidikan yang terjadi dan berlangsung di masyarakat (E.Mulyasa, 2008: 173).

Kompeten sosial dalam Standar Nasional Pendidikan penjelasan ayat 28 ayat 3 butir (d), dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik dan masyarakat sekitar, yang sekurang-kurangnya memiliki indikator kompetensi sosial sebagai berikut:

- a. Berkomunikasi secara lisan, tulis, dan isyarat
- b. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional
- c. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, dan orang tua wali peseta didik.
- d. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

4. Kompetensi Profesional

Dalam standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 butir (c) dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan. Kompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Memahami delapan standar nasional pendidikan
- b. Mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan
- c. Menguasai materi standar (bahan pembelajaran dan bahan pendalaman)
- d. Mengelola program pembelajaran
- e. Mengelola kelas
- f. Menggunakan media dan sumber pembelajaran
- g. Menguasai landasan-landasan kependidikan (landasan filosofis, psikologis, dan sosial)
- h. Memahami dan melaksanakan pengembangan peserta didik..
- i. Memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- j. Memahami penelitian dalam pembelajaran
- k. Menempatkan keteladanan dalam pembelajaran
- l. Mengembangkan teori dan konsep dasar kependidikan
- m. Memahami dan melaksanakan konsep pembelajaran individual.

Indikator kompetensi profesional yang memiliki cakupan yang meliputi banyak aspek, menjadi tantangan dan motivasi bagi guru untuk memenuhinya secara maksimal. Ini dapat terwujud jika didasari oleh rasa

kecintaan guru terhadap profesinya, dan mempunyai idealisme untuk memajukan pendidikan serta mencetak *outcome* yang berkualitas dan mampu bersaing.

Keempat kompetensi diatas merupakan hal dasar dan paling mendasar yang harus dimiliki oleh seorang guru. Jadi, seorang pengawas pendidikan harus benar-benar objektif dalam mengawasi, membimbing dan mengawal guru agar dapat terus mengembangkan kompetensi yang dimilikinya.

Ini Sesuai dengan konsep "*core business*" sekolah, Djam'an Satori (2001: 4-5), menyatakan bahwa untuk memenuhi fungsi *quality assurance*, sasaran pengawasan pendidikan di sekolah harus diarahkan pada pengamanan mutu layanan belajar mengajar (apa yang terjadi di kelas, laboratorium atau di tempat praktik) dan mutu kinerja manajemen sekolah/ madrasah. Dalam tingkat analisis terhadap pengamanan mutu layanan belajar mengajar faktor guru paling dominan, sehingga pengawasan pendidikan di sekolah menaruh perhatian pada akuntabilitas profesional guru.

Profesionalitas guru merupakan sasaran supervisi akademik pengawas yang bertujuan untuk membantu guru dalam hal: (a) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan, (b) melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan, (c) menilai proses dan hasil pembelajaran/ bimbingan, (d) memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/ bimbingan, (e) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik, (f) melayani peserta didik yang

mengalami kesulitan belajar, (g) memberikan bimbingan belajar pada peserta didik, (h) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, (i) mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, (j) memanfaatkan sumber-sumber belajar, (k) mengembangkan interaksi pembelajaran/ bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dan sebagainya) yang tepat dan berdaya guna, (l) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/ bimbingan, dan (m) mengembangkan inovasi pembelajaran/ bimbingan.

Dalam melaksanakan supervisi akademik, pengawas sekolah/madrasah hendaknya memiliki peranan khusus sebagai: (1) *Partner* (mitra) guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya, (2) Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya, (3) Konsultan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/ madrasah binaannya, (4) Konselor bagi guru dan seluruh tenaga kependidikan di sekolah/madrasah, dan (5) Motivator untuk meningkatkan kinerja guru dan semua tenaga kependidikan di sekolah/ madrasah.

Dengan langkah ini pengawas akan menjadi pilar utama dalam mengawal profesionalitas guru. Bagaimanapun para guru di sekolah membutuhkan pendamping untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan setiap hari. Pengawas yang professional akan selalu memberikan inspirasi serta mitra diskusi untuk pengembangan pembelajaran serta manajemen sekolah. Profesionalisme

guru dapat dibangun dengan penguatan pengawasan sekolah dengan paradigma baru.

C. Memantau Delapan Standar Pendidikan

Dalam Peraturan Pemerintah 32 tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan, BAB II pasal 2 disebutkan bahwa Lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi: (a) Standar isi; (b) Standar proses; (c) Standar kompetensi lulusan; (d) Standar pendidik dan tenaga kependidikan; (e) Standar sarana dan prasarana; (f) Standar pengelolaan; (g) Standar pembiayaan; dan (h) Standar penilaian pendidikan. Penjabaran dari kedelapan standar tersebut adalah sebagai berikut (Depdiknas Monitoring Pelaksanaan SNP, 2008):

1. Standar Isi

Standar isi adalah cakupan materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Secara keseluruhan standar isi memuat:

- a) kerangka dasar dan struktur kurikulum yang merupakan pedoman dalam penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan;
- b) beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan dasar dan menengah;
- c) kurikulum tingkat satuan pendidikan yang akan dikembangkan oleh satuan pendidikan berdasarkan panduan penyusunan kurikulum sebagai bagian tidak terpisahkan dari standar isi; dan

d) kalender pendidikan untuk penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah.

a. Fungsi Standar Isi

Standar isi berfungsi sebagai salah satu bagian dari standar nasional pendidikan, sebagai acuan dasar (benchmark) oleh setiap penyelenggara satuan pendidikan yang antara lain meliputi kriteria minimal berbagai aspek yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Acuan dasar tersebut merupakan standar nasional pendidikan yang dimaksudkan untuk memacu pengelola, penyelenggara, dan satuan pendidikan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu.

b. Pengembangan Standar Isi

Hasil pengembangan aspek muatan standar isi oleh BSNP sebagai berikut.

Kerangka dasar kurikulum pendidikan umum (SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK), pendidikan khusus (SDLB, SMPLB, dan SMALB), dan pendidikan kejuruan (SMK/MAK).

Kerangka dasar kurikulum mencakup tiga hal, yaitu: (a) kelompok mata pelajaran dan cakupannya; (b) prinsip pengembangan kurikulum; dan (c) prinsip pelaksanaan kurikulum. Dalam PP No. 32 tahun 2013 dinyatakan bahwa Ruang lingkup materi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) dirumuskan berdasarkan kriteria:

- a. muatan wajib yang ditetapkan dalam ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. konsep keilmuan; dan
- c. karakteristik satuan pendidikan dan program pendidikan.

Sementara itu pada Pasal 5B dinyatakan Tingkat Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (3) dirumuskan berdasarkan kriteria:

- a. tingkat perkembangan Peserta Didik;
- b. kualifikasi Kompetensi Indonesia; dan
- c. penguasaan Kompetensi yang berjenjang

2. Standar Proses

Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Adapun PP RI No. 32 Tahun 2013 tentang Standar Proses dituangkan dalam pasal 19, yaitu 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.

Sedangkan tahapan pembelajaran yang perlu disiapkan dalam proses pembelajaran antara lain:

- a. Perencanaan proses pembelajaran,
- b. Pelaksanaan proses pembelajaran,
- c. Penilaian hasil pembelajaran. dan
- d. Pengawasan proses pembelajaran.

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. proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan. 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.

a. Perencanaan Proses Pembelajaran

Perencanaan Pembelajaran merupakan penyusunan rencana pelaksanaan Pembelajaran untuk setiap muatan Pembelajaran. Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.

b. Pelaksanaan Proses Pembelajaran

Pelaksanaan proses pembelajaran harus memperhatikan jumlah maksimal peserta didik per kelas dan beban mengajar maksimal per pendidik, rasio maksimal buku teks pelajaran setiap peserta didik, dan rasio maksimal jumlah peserta didik setiap pendidik.

Pelaksanaan proses pembelajaran dilakukan dengan mengembangkan budaya membaca dan menulis.

c. Penilaian Hasil Pembelajaran

Penilaian hasil pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menggunakan berbagai teknik penilaian sesuai dengan kompetensi dasar yang harus dikuasai. Teknik penilaian dapat berupa tes tertulis, observasi, tes praktik, dan penugasan perseorangan atau kelompok. Untuk mata pelajaran selain kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, teknik penilaian observasi secara individual sekurang-kurangnya dilaksanakan satu kali dalam satu semester.

d. Pengawasan Proses Pembelajaran

Pengawasan proses pembelajaran meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan. Pengawasan pembelajaran dapat dilakukan secara internal melalui lembaga *quality assurance* serta dapat dilakukan secara eksternal, baik pengawas sekolah maupun lembaga akreditasi.

3. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) adalah bagian dari standar nasional pendidikan yang merupakan kriteria kompetensi lulusan minimal yang berlaku di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan SKL kita akan memiliki patok mutu (*bench-mark*) baik bersifat evaluasi mikro seperti kualitas proses dan kualitas produk maupun bersifat evaluasi makro seperti keefektifan dan efisiensi suatu program pendidikan, sehingga ke depan pendidikan kita akan melahirkan standar mutu yang dapat dipertanggungjawabkan pada setiap jalur, jenis, dan jenjang pendidikan. SKL yang dijabarkan ke dalam Kompetensi Inti (KI) dan Kompetensi Dasar (KD) mata pelajaran digunakan sebagai pedoman penilaian. SKL adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap dan keterampilan. SKL mencakup Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan (SKL-SP), Standar Kompetensi Kelompok Mata Pelajaran (SK-KMP), dan Standar Kompetensi Mata Pelajaran (SK-MP).

SKL-SP adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada setiap satuan pendidikan yang terdiri dari satuan pendidikan dasar (SD/MI/SDLB/Paket A, SMP/MTs/SMPLB/PaketB) dan satuan pendidikan menengah (SMA/MA/SMALB/Paket C, SMK/MAK). Sedangkan SK-KMP adalah kualifikasi kemampuan lulusan pada setiap kelompok mata pelajaran yang mencakup agama dan Akhlak Mulia, Kewarganegaraan dan Kepribadian, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Estetika, dan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan, baik untuk satuan pendidikan dasar maupun satuan pendidikan menengah. SKL mempunyai tiga fungsi utama, yaitu:

- a. Kriteria dalam menentukan kelulusan peserta didik pada setiap satuan pendidikan
- b. Rujukan untuk menyusun standar pendidikan lainnya, dan
- c. Sebagai arah peningkatan kualitas pendidikan.

4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan (UU Nomor 20 2003, Pasal 13, dan PP 19 Pasal 1, ayat 7). Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan, tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (UU No. 20 Tahun 2003 BabI, Pasal 1 ayat 5 dan ayat 6). Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (UU No. 20 2003, Bab XI, Pasal 39, ayat 1). Tenaga kependidikan meliputi pengelola satuan pendidikan, penilik, pamong belajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar (UU no. 20, Tahun 2003, Penjelasan Pasal 39, ayat 1).

Lingkup Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan mencakup: kriteria pendidikan prajabatan, kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidikan prajabatan adalah pendidikan formal untuk mempersiapkan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan yang terakreditasi, sesuai dengan perundang-undangan. Kelayakan fisik dan mental pendidik dan tenaga kependidikan adalah kondisi fisik dan mental pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak mengganggu pembelajaran dan pelayanan pendidikan. Adapun, Pendidikan dalam jabatan adalah pendidikan dan pelatihan yang diperoleh pendidik dan tenaga kependidikan selama menjalankan tugas untuk meningkatkan kualifikasi akademik dan/atau kompetensi akademiknya.

Di dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rokhani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi yang harus dimiliki guru adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional melalui pendidikan profesi.

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik dari perguruan tinggi terakreditasi yang dibuktikan dengan ijazah dan/ atau sertifikasi keahlian yang relevan dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh pendidik dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: (a) kompetensi pedagogik, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi profesional, dan (d) kompetensi sosial. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan, dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik

memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

5. Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimum tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Standar sarana dan prasarana mencakup: (1) pengadaan satuan pendidikan, (2) kelengkapan prasarana yang terdiri dari lahan, bangunan gedung, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh setiap satuan pendidikan, dan (3) kelengkapan sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh setiap satuan pendidikan. Standar sarana dan prasarana ini disusun untuk lingkup pendidikan formal, jenis pendidikan umum, jenjang pendidikan dasar dan menengah yaitu: Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah

Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA).

Pasal 42 PP Nomor 19 Tahun 2005, Bab VII tentang Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan, menyatakan : (1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan, dan (2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Selanjutnya, dalam pasal 43, dijelaskan:

- (1) Standar keragaman jenis peralatan laboratorium ilmu pengetahuan alam (IPA), laboratorium bahasa, laboratorium komputer, dan peralatan pembelajaran lain pada satuan pendidikan dinyatakan dalam daftar yang berisi jenis minimal peralatan yang harus tersedia.
- (2) Standar jumlah peralatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dinyatakan dalam rasio minimal jumlah peralatan per peserta didik.

- (3) Standar buku perpustakaan dinyatakan dalam jumlah judul dan jenis buku di perpustakaan satuan pendidikan.
- (4) Standar jumlah buku teks pelajaran di perpustakaan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah buku teks pelajaran untuk masing-masing mata pelajaran di perpustakaan satuan pendidikan untuk setiap peserta didik.
- (5) Kelayakan isi, bahasa, penyajian, dan kegrafikaan buku teks pelajaran dinilai oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
- (6) Standar sumber belajar lainnya untuk setiap satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio jumlah sumber belajar terhadap peserta didik sesuai dengan jenis sumber belajar dan karakteristik satuan pendidikan.

Penjelasan lebih lanjut mengenai lahan sekolah, dituangkan pada pasal 44, yaitu:

- (1) Lahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 42 ayat (2) untuk bangunan satuan pendidikan, lahan praktik, lahan untuk prasarana penunjang, dan lahan pertamanan untuk menjadikan satuan pendidikan suatu lingkungan yang secara ekologis nyaman dan sehat.
- (2) Standar lahan satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio luas lahan per peserta didik.
- (3) Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan letak lahan satuan pendidikan di dalam klaster satuan pendidikan sejenis dan sejenjang, serta letak lahan satuan pendidikan di dalam klaster

satuan pendidikan yang menjadi pengumuman masukan peserta didik.

- (4) Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan jarak tempuh maksimal yang harus dilalui oleh peserta didik untuk menjangkau satuan pendidikan tersebut.
- (5) Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan keamanan, kenyamanan, dan kesehatan lingkungan.

Dalam pasal 45, dijelaskan tentang rasion ruang kelas dengan jumlah siswa, yaitu:

- (1) Standar rasio luas ruang kelas per peserta didik dirumuskan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
- (2) Standar rasio luas bangunan per peserta didik dirumuskan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
- (3) Standar kualitas bangunan minimal pada satuan pendidikan dasar dan menengah adalah kelas B.
- (4) Standar kualitas bangunan minimal pada satuan pendidikan tinggi adalah kelas A.
- (5) Pada daerah rawan gempa bumi atau tanahnya labil, bangunan satuan pendidikan harus memenuhi ketentuan standar bangunan tahan gempa.
- (6) Standar kualitas bangunan satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), (4), dan (5) mengacu pada ketetapan menteri yang menangani urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum.

Satuan pendidikan juga harus menyediakan akses bagi peserta didik yang memerlukan layanan khusus, apabila mereka menerimanya sebagai peserta didik. Hal ini diuraikan dalam pasal 46, sebagai berikut:

- (1) Satuan pendidikan yang memiliki peserta didik, pendidik, dan/atau tenaga kependidikan yang memerlukan layanan khusus wajib menyediakan akses ke sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
- (2) Kriteria penyediaan akses sarana dan prasarana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Dalam monitoring pelaksanaan atau ketersediaan standar sarana dan prasarana sebagaimana dimaksud dalam peraturan pemerintah ini, pengawas hendaknya mengacu pada peraturan di bawahnya yang lebih operasional, baik yang disusun oleh Menteri maupun BSNP.

6. Standar Pengelolaan Pendidikan

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Standar pengelolaan oleh satuan pendidikan meliputi: (1) Perencanaan program sekolah/madrasah; (2) Pelaksanaan rencana kerja sekolah; (3) Monitoring dan evaluasi; (4) Kepemimpinan

sekolah/madrasah; dan (5) Sistem informasi manajemen. Sedangkan, standar pengelolaan pendidikan oleh pemerintah daerah meliputi: (1) Perencanaan program pemerintah daerah; (2) Pengelolaan program wajib belajar; (3) Pengelolaan program peningkatan angka partisipasi jenjang pendidikan menengah; (4) Pengelolaan program pendidikan keaksaraan; (5) Pengelolaan program penjaminan mutu satuan pendidikan; (6) Pengelolaan program peningkatan status guru sebagai profesi; (7) Pengelolaan program akreditasi pendidikan; (8) Pengelolaan program peningkatan relevansi pendidikan; dan (9) Pengelolaan program pemenuhan standar pelayanan minimal bidang pendidikan.

Standar pengelolaan pendidikan oleh pemerintah meliputi: (1) Perencanaan program pemerintah; (2) Pengelolaan program wajib belajar; (3) Pengelolaan program peningkatan angka partisipasi jenjang pendidikan menengah dan tinggi; (4) Pengelolaan Program pendidikan keaksaraan; (5) Pengelolaan program penjaminan mutu satuan pendidikan; (6) Pengelolaan program peningkatan status guru sebagai profesi; (7) Pengelolaan program peningkatan mutu dosen; (8) Pengelolaan program standarisasi pendidikan; (9) Pengelolaan program akreditasi pendidikan; (10) Pengelolaan program peningkatan relevansi pendidikan; (11) Pengelolaan program pemenuhan standar pelayanan minimal bidang pendidikan, dan (12) Pengelolaan program penjaminan mutu pendidikan nasional.

Secara umum Standar Pengelolaan Pendidikan Nasional bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan minimal pengelolaan Pendidikan Nasional. Adapun, secara khusus Standar Pengelolaan Pendidikan bertujuan sebagai berikut.

- a. Memberikan acuan bagi terwujudnya sistem perencanaan pendidikan pada tingkat nasional, regional/ daerah, propinsi, kabupaten/kota, serta pada tingkat satuan pendidikan/ sekolah secara terkoordinasi dan terpadu untuk mampu mengantisipasi aspirasi-aspirasi peningkatan mutu pendidikan.
- b. Memberi kerangka acuan bagi pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, dan pengendalian pendidikan, sejalan dengan tuntutan peningkatan mutu dan Standar Pelayanan Pendidikan pada semua bentuk, jenis, dan jenjang pendidikan.
- c. Sebagai acuan dasar pengawasan dan penilaian pendidikan, yang relevan dan konsisten dengan sistem perencanaan, dan pelaksanaan program pendidikan pada tingkat pemerintah pusat, pemerintah daerah, propinsi dan kabupaten dan pada tingkat satuan pendidikan.
- d. Memberikan pedoman kepada seluruh warga bangsa dan khususnya yang berkiprah dalam pengelolaan pendidikan bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memantau, mengawasi, mengendalikan, dan menilai program pendidikan secara efisien, efektif, baik dan benar.

- e. Menciptakan terwujudnya koordinasi dan keterpaduan pelaksanaan amanah pendidikan bagi semua rakyat (*education for all*) baik secara vertikal maupun horisontal antara seluruh unsur kelembagaan yang bertugas, berwenang dan bertanggungjawab dalam pendidikan mulai dari Pemerintah Pusat, pemerintah Daerah Propinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota, dan Satuan Pendidikan dalam Pengelolaan Pendidikan baik pada tingkat nasional, daerah, lokal, dan individual.

Ditinjau dari segi manajemen organisasi, terdapat empat hal yang perlu ditata kembali , yaitu: pengaturan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab, serta pola hubungan organisasi, pengaturan versus pengelolaan, dan hubungan organisasi fungsional. Pergeseran wewenang sebagai dampak dari desentralisasi pemerintahan seharusnya diikuti dengan pergeseran paradigma dalam seluruh aspek manajemen pendidikan di daerah yang semula dikelola secara sentralistik sekarang harus lebih didesentralisasikan. Untuk itu, dari aspek manajemen pendidikan ada beberapa hal yang perlu memperoleh perhatian, yaitu menyangkut permasalahan: manajemen organisasi, kurikulum, sumber daya manusia pendidikan, sarana dan prasarana, kesiswaan, hubungan publik (*public relation*), pembiayaan pendidikan, dan manajemen berbasis sekolah.

Dari keseluruhan permasalahan pendidikan baik tingkat makro maupun tingkat mikro pendidikan memang sangat diperlukan adanya Standar Pengelolaan

Pendidikan yang efektif dan efisien. Berikut PP Nomor 19 Bab VIII tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

Standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, dituangkan dalam Pasal 49 sebagai berikut.

- (1) Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas
- (2) Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.

Selanjutnya dalam pasal 50, disebutkan:

- (1) Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala satuan sebagai penanggung jawab pengelolaan pendidikan.
- (2) Dalam melaksanakan tugasnya kepala satuan pendidikan SMP/MTs/ SMPLB, atau bentuk lain yang sederajat dibantu minimal oleh satu orang wakil kepala satuan pendidikan.
- (3) Pada satuan pendidikan SMA/MA/SMALB, SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat kepala satuan pendidikan dalam melaksanakan tugasnya dibantu minimal oleh tiga wakil kepala satuan pendidikan yang

masing-masing secara berturut-turut membidangi akademik, sarana dan prasarana, serta kesiswaan.

Mengenai pengambilan keputusan pada satuan pendidikan, dituangkan dalam pasal 51, yang berbunyi:

- (1) Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang akademik dilakukan oleh rapat Dewan Pendidik yang dipimpin oleh kepala satuan pendidikan.
- (2) Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang non-akademik dilakukan oleh komite sekolah/madrasah yang dihadiri oleh kepala satuan pendidikan.
- (3) Rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah dilaksanakan atas dasar prinsip musyawarah mufakat yang berorientasi pada peningkatan mutu satuan pendidikan.

Selanjutnya setiap satuan pendidikan juga harus memiliki pedoman-pedoman. Secara rinci hal ini termaktub dalam pasal 52:

- (1) Setiap satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur tentang:
 - a. Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus;
 - b. Kalender pendidikan/akademik, yang menunjukkan seluruh kategori aktivitas satuan pendidikan selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan;
 - c. Struktur organisasi satuan pendidikan;
 - d. Pembagian tugas di antara pendidik;
 - e. Pembagian tugas di antara tenaga kependidikan;

- f. Peraturan akademik;
 - g. Tata tertib satuan pendidikan, yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana;
 - h. Kode etik hubungan antara sesama warga di dalam lingkungan satuan pendidikan dan hubungan antara warga satuan pendidikan dengan masyarakat;
 - i. Biaya operasional satuan pendidikan.
- (2) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir a, b, d, e, f, dan h diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan.
- (3) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir c dan i diputuskan oleh komite sekolah/madrasah dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan.
- (4) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir g ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan setelah mempertimbangkan masukan dari rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah.
- (5) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir e ditetapkan oleh pimpinan satuan pendidikan.
- (6) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk pendidikan tinggi diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- Sekolah juga diwajibkan membuat rencana kerja tahunan, sebagai- mana bunyi pasal 53 berikut ini:
- (1) Setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari

rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun.

(2) Rencana kerja tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:

- a. Kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur;
- b. Jadwal penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk tahun ajaran berikutnya;
- c. Mata pelajaran atau mata kuliah yang ditawarkan pada semester gasal, semester genap, dan semester pendek bila ada;
- d. Penugasan pendidik pada mata pelajaran atau mata kuliah dan kegiatan lainnya;
- e. Buku teks pelajaran yang dipakai pada masing-masing mata pelajaran;
- f. Jadwal penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pembelajaran;
- g. Pengadaan, penggunaan, dan persediaan minimal bahan habis pakai;
- h. Program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi sekurang-kurangnya jenis, durasi, peserta, dan penyelenggara program;
- i. Jadwal rapat Dewan Pendidik, rapat konsultasi satuan pendidikan dengan orang tua/wali peserta didik, dan rapat satuan pendidikan dengan komite sekolah/madrasah, untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah;

- j. Jadwal rapat Dewan Dosen dan rapat Senat Akademik untuk jenjang pendidikan tinggi;
 - k. Rencana anggaran pendapatan dan belanja satuan pendidikan untuk masa kerja satu tahun;
 - l. Jadwal penyusunan laporan akuntabilitas dan kinerja satuan pendidikan untuk satu tahun terakhir.
- (3) Untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah, rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) harus disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Sekolah/Madrasah.
- (4) Untuk jenjang pendidikan tinggi, rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) harus disetujui oleh lembaga berwenang sebagaimana diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Mengenai prinsip-prinsip pengelolaan satuan pendidikan, dijelaskan dalam pasal 54:

- (1) Pengelolaan satuan pendidikan dilaksanakan secara mandiri, efisien, efektif, dan akuntabel.
- (2) Pelaksanaan pengelolaan satuan pendidikan untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah yang tidak sesuai dengan rencana kerja tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 harus mendapat persetujuan dari rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah
- (3) Pelaksanaan pengelolaan satuan pendidikan untuk jenjang pendidikan tinggi yang tidak sesuai dengan

rencana kerja tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 harus mendapat persetujuan dari lembaga berwenang sebagaimana diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

- (4) Pelaksanaan pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dipertanggungjawabkan oleh kepala satuan pendidikan kepada rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah.
- (5) Pelaksanaan pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi dipertanggungjawabkan oleh kepala satuan pendidikan kepada lembaga berwenang sebagaimana diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya pengawasan, pemantauan dan supervisi terhadap satuan pendidikan diatur dalam pasal 55, 56 dan 57: Pengawasan satuan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan; Pemantauan dilakukan oleh pimpinan satuan pendidikan dan komite sekolah/madrasah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkesinambungan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas satuan pendidikan; dan Supervisi yang meliputi supervisi manajerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan dan kepala satuan pendidikan.

Setiap pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan serta pengawas atau penilik pendidikan diharuskan membuat laporan kinerja. Hal ini tertuang dalam pasal 58:

- (1) Pelaporan dilakukan oleh pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, dan pengawas atau penilik satuan pendidikan.
- (2) Pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, laporan oleh pendidik ditujukan kepada pimpinan satuan pendidikan dan orang tua/wali peserta didik, berisi hasil evaluasi dan penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
- (3) Laporan oleh tenaga kependidikan ditujukan kepada pimpinan satuan pendidikan, berisi pelaksanaan teknis dari tugas masing-masing dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
- (4) Untuk pendidikan dasar dan menengah, laporan oleh pimpinan satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditujukan kepada komite sekolah/madrasah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan, yang berisi hasil evaluasi dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
- (5) Untuk pendidikan dasar, menengah, dan non formal laporan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan ditujukan kepada Bupati/Walikota melalui Dinas Kabupaten/Kota yang bertanggungjawab di bidang pendidikan dan satuan pendidikan yang bersangkutan.

- (6) Untuk pendidikan dasar dan menengah keagamaan, laporan oleh pengawas satuan pendidikan ditujukan kepada Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dan satuan pendidikan yang bersangkutan.
- (7) Untuk jenjang pendidikan tinggi, laporan oleh kepala satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditujukan kepada Menteri, berisi hasil evaluasi dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
- (8) Setiap pihak yang menerima laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan ayat (7) wajib menindak lanjuti laporan tersebut untuk meningkatkan mutu satuan pendidikan, termasuk memberikan sanksi atas pelanggaran yang ditemukannya.

7. Standar Pembiayaan Pendidikan

Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Biaya operasi satuan pendidikan adalah bagian dari dana pendidikan yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan yang sesuai standar nasional pendidikan secara teratur dan berkelanjutan. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.

Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya operasional

pendidikan meliputi: gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Mengacu pada pasal-pasal dan ayat dalam Standar Nasional Pendidikan yang berkaitan dengan pembiayaan pendidikan dapat disimpulkan bahwa meskipun biaya pendidikan itu terdiri dari biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal, namun standar pembiayaan pendidikan difokuskan pada biaya operasi pendidikan yang merupakan bagian dari dana pendidikan yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan yang sesuai standar nasional pendidikan secara teratur dan berkelanjutan. Untuk lebih melengkapi, berikut adalah PP Nomor 19 Bab IX tentang Standar Pembiayaan Pendidikan

8. Standar Penilaian Pendidikan

Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik. Dalam PP Nomor 32 Tahun 2013 dinyatakan, penilaian hasil Pembelajaran pada jenjang

pendidikan dasar dan menengah menggunakan berbagai teknik penilaian sesuai dengan Kompetensi Dasar yang harus dikuasai. Teknik penilaian dapat berupa tes tertulis, observasi, tes praktek, dan penugasan perseorangan atau kelompok. Penilaian dalam pembelajaran menggunakan penilaian autentik, yaitu penilaian yang menggunakan berbagai teknik yang meliputi aspek pengetahuan, sikap serta keterampilan.

Penilaian hasil belajar oleh pendidik dilakukan untuk memantau proses, kemajuan belajar, dan perbaikan hasil belajar Peserta Didik secara berkesinambungan. Penilaian digunakan untuk:

- a. menilai pencapaian Kompetensi Peserta Didik
- b. bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar
- c. memperbaiki proses pembelajaran.

Di sisi lain, evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan. Ulangan adalah proses yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik secara berkelanjutan dalam proses pembelajaran, untuk memantau kemajuan dan perbaikan hasil belajar peserta didik. Ujian adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik sebagai pengakuan prestasi belajar dan/atau penyelesaian dari suatu satuan pendidikan. Akreditasi adalah kegiatan penilaian

kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Penilaian Pendidikan dibagi menjadi lima bagian, yaitu: (1) penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan pendidikan tinggi; (2) penilaian hasil belajar oleh pendidik; (3) penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; (4) penilaian hasil belajar oleh pemerintah; dan (5) kelulusan. Penilaian pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah terdiri dari penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah. Sedangkan, penilaian hasil belajar pada jenjang pendidikan tinggi terdiri dari penilaian hasil belajar oleh pendidik dan penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi. Penilaian hasil belajar dilakukan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan bertujuan menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan teknologi dan dilakukan dalam bentuk ujian nasional. Ujian nasional dilakukan secara obyektif, berkeadilan, dan akuntabel.

D.Melaksanakan Bimbingan dan Evaluasi

Pengawas satuan pendidikan berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan. Pada kakekat pengawas sekolah memberi bantuan profesional kesejawatan yang dilaksanakan melalui dialog kajian masalah pendidikan dan atau pengembangan serta implementasinya dalam upaya meningkatkan kemampuan profesional dan komitmen guru, kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah. Hal ini untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didik dan kinerja sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, relevansi, efisiensi, dan akuntabilitas pendidikan.

Dalam melaksanakan tugas kepengawasan seorang pengawas sekolah hendaknya memahami tugas pokok yang meliputi pembinaan, pemantauan dan penilaian terhadap sekolah yang menjadi tanggung jawab binaannya secara utuh dan keseluruhan dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Tugas pokok tersebut diimplementasikan kedalam bentuk supervisi, baik supervisi manajerial maupun supervisi akademik (Depdiknas, 2009).

Pengawasan pendidikan juga diartikan sebagai proses kegiatan monitoring dan evaluasi untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan pendidikan di satuan pendidikan terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan (Robbins,1997). Pengawasan juga merupakan fungsi

manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja satuan pendidikan atau unit-unit dalam suatu organisasi sekolah guna menetapkan kemajuan sekolah sesuai dengan arah yang dikehendaki (Wagner dan Hollenbeck dalam Mantja, 2001). Oleh karena itu pengawasan pendidikan adalah fungsi manajemen pendidikan yang harus diaktualisasikan, seperti halnya fungsi manajemen lainnya (Mantja, 2001).

Atas dasar itu hakikat dari pengawasan pendidikan adalah bantuan profesional kesejawatan kepada *stakeholders* pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan kualitas pembelajaran. Bantuan profesional 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 sehingga mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih bermutu dan berdaya guna.

Berdasarkan Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009: 20), Bimbingan dan evaluasi yang dapat diberikan oleh pengawas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Dimensi Tugas Pembimbingan dan Evaluasi

Dimensi Tugas Pembimbingan dan Evaluasi	Sasaran
Mensupervisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja kepala sekolah 2. Kinerja guru 3. Kinerja staf sekolah 4. Pelaksanaan kurikulum/mata pelajaran 5. Pelaksanaan pembelajaran 6. Ketersediaan dan pemanfaatan sumberdaya 7. Manajemen sekolah, dll.,
Memberi Nasehat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepada guru, 2. Kepala sekolah 3. Tim kerja sekolah dan staf, 4. Komite sekolah, dan 5. Orang tua siswa
Memantau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penjaminan/standar mutu pendidikan, 2. Proses dan hasil belajar peserta didik, 3. Pelaksanaan ujian, 4. Rapat guru dan staf 5. Hubungan sekolah dengan masyarakat, 6. Data statistik kemajuan sekolah
Membuat Laporan Perkembangan Kepengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepada Dinas Pendidikan Kab./Kota 2. Dinas Pendidikan Provinsi 3. Depdiknas, 4. Publik 5. Sekolah Binaan
Mengkoordinir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkoordinir sumber personal dan

	<p>material</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Kegiatan antarsekolah 3. Kegiatan pre/in-service training bagi guru dan Kepala Sekolah, dan pihak lain. 4. Pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah
Memimpin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kualitas SDM di sekolah binaan 2. Pengembangan sekolah 3. Partisipasi dalam kegiatan manajerial Dinas Pendidikan, 4. Berpartisipasi dalam perencanaan pendidikan di Kabupaten/Kota, 5. Berpartisipasi dalam seleksi calon kepala sekolah/madrasah, 6. Berpartisipasi dalam merekrut personil proyek atau program-program khusus pengembangan mutu sekolah, 7. Pengelolaan konflik, dan 8. Berpartisipasi dalam menangani pengaduan

Tugas pengawas tidak hanya mensupervisi tetapi juga memberi *advise* (nasehat), memantau, melaporkan serta memimpin sekolah untuk menuju mutu yang lebih baik. Dengan demikian, pengawas diposisikan sebagai konsultan serta *coach* bagi kepala, guru, serta tenaga kependidikan untuk menjalankan tugas kependidikan secara lebih professional sesuai dengan fungsi manajerial serta kaidah akademik yang telah ditentukan.



BAB IV

PENGAWAS DALAM PERUBAHAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN INDONESIA

A. Arah Pengawasan Lembaga Pendidikan

Pengawas sekolah seringkali menjadi momok bagi guru dan kepala sekolah. Kehadirannya di sekolah seringkali tidak dinanti, bahkan dibenci, bagi sebagian sekolah. Fenomena ini berawal dari paradigma serta proses kepengawasan yang tidak sesuai dengan keinginan sekolah yang membutuhkan bimbingan, arahan, serta pendampingan tentang masalah akademik serta manajerial. Kehadiran pengawas sekolah masih dinilai hanya akan mencari kekurangan sekolah tanpa berkontribusi memberikan penyelesaian yang riil. Hal inilah yang menjadikan hubungan antara pengawas dengan sekolah makin kurang bagus.

Jika dipahami dengan seksama, istilah pengawasan dalam beberapa literatur asing sekurang-kurangnya dapat dipahami

dalam konteks: (1) *inspection*, (2) *control*, dan (3) *supervision*. Ketiga istilah di atas memiliki makna berbeda. *Inspection* memiliki esensi membangun *legal compliance*, yaitu kepatuhan pada perundangan dan peraturan kelembagaan yang mengikat. *Control* mempunyai esensi membangun *managerial compliance*, yaitu kepatuhan pada kaidah manajerial, kepemimpinan, kebijakan, keputusan, perencanaan dan program institusi yang telah ditetapkan. *Supervision* memiliki esensi *professional compliance*, yaitu kepatuhan profesional dalam arti jaminan bahwa seorang profesional akan menjalankan tugasnya didasarkan atas teori konsep-konsep, hasil validasi empirik, dan kaidah-kaidah etik.

Kontrol dan inspeksi dalam praktik pengawasan satuan pendidikan hanya diperlukan dalam batas-batas tertentu, sedangkan yang lebih utama terletak pada supervisi pendidikan. Berdasarkan tuntutan profesionalisme, otonomi dan akuntabilitas profesional, pengawasan pendidikan dikembangkan dari kajian supervisi pendidikan. Supervisi pendidikan merupakan fungsi yang ditujukan pada penjaminan mutu pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Supervisi akademik sama maksudnya dengan konsep supervisi pendidikan. *Educational supervision* sering disebut pula sebagai *Instructional Supervision* atau *Instructional Leadership*. Fokusnya utamanya adalah mengkaji, menilai, memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan mutu proses pembelajaran yang dilakukan bersama dengan guru (perorangan atau kelompok) melalui pendekatan dialog, bimbingan, nasihat dan konsultasi dalam nuansa kemitraan yang profesional.

Merujuk pada konsep supervisi pendidikan di atas, maka pengawas sekolah/ madrasah pada hakekatnya adalah supervisor (penyelia) pendidikan, sehingga tugas utamanya adalah melaksanakan supervisi akademik yaitu membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran untuk mencapai hasil belajar yang lebih optimal. Di luar tugas itu, pengawas sekolah/ madrasah melaksanakan juga supervisi manajerial yakni membantu kepala sekolah dan staf sekolah untuk mempertinggi kinerja sekolah agar dapat meningkatkan mutu pendidikan pada sekolah yang dibinanya. Kata kuncinya adalah membantu sekolah, bukan membantai sekolah.

Dewasa ini pendidikan Indonesia menghadapi tantangan untuk mewujudkan keunggulan daya saing bangsa dalam percaturan global, terutama menghadapi ASEAN *Economic Community*. Dilihat dari, *Human Development Index* (HDI) mengalami ketidak stabilan, pada tahun 2005 Indonesia ada pada peringkat 108 dunia, tahun 2012 Indonesia ada pada peringkat 124, dan pada tahun 2013 ada pada peringkat 121. Ini terjadi karena perluasan pembangunan pendidikan makin sedikit kontribusinya. (Suryadi, 2014: 54). Sedangkan dilihat dari *education development index* (EDI) Indonesia berada pada peringkat 69 dari 127 negara pada 2011, lebih rendah dari Malaysia (65) dan Brunei Darussalam (34) . (<http://news.okezone.com>).

Menurut Anis Baswedan (<http://www.prestasi-iiief.org>), ini terjadi karena keterbatasan akses pendidikan di daerah menjadi pangkal dasarnya arus urbanisasi. Yang menjadi persoalan, di Jabodetabek jumlahnya sudah proporsional, tapi

jangan kita hanya bicara urban. Justru di luar urban itu kita punya masalah dan itu yang menyebabkan migrasi ke Jakarta. Secara tidak langsung, masyarakat Indonesia didorong untuk melakukan urbanisasi karena keterbatasan fasilitas di daerah. Ia menilai akses pendidikan harus dibuka seluas-luasnya untuk seluruh masyarakat dengan penyediaan fasilitas yang mendukung program tersebut. "Kalau sekolah hanya di ibukota kecamatan, maka yang jauh kan jadi nggak bisa sekolah," tandas Menteri Pendidikan. Ini merupakan sebuah potret ketimpangan kualitas pendidikan di daerah dan kota, pemerataan pendidikan menjadi suatu keharusan, agar sumber daya manusia (SDM) Indonesia dapat bersaing di era global ini.

Toffler dalam Sonhadji (1993: 4) menyatakan, sekolah atau lembaga pendidikan masa depan harus mengarahkan peserta didiknya untuk belajar bagaimana belajar (learn how learn). Seorang pengawas harus bisa memfasilitasi tenaga kependidikan secara menyeluruh agar sumber daya yang ada pada lembaga dapat berkembang. Karena sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur terpenting dalam melaksanakan pembangunan secara keseluruhan, karena keberhasilan proses pembangunan dan kemampuan suatu bangsa atau daerah untuk bersaing dengan bangsa lain atau daerah lain dalam era global/otonomi sangat tergantung pada kesiapan sumber daya manusia (SDM) itu sendiri.

Hal teknis yang mungkin dapat dilakukan pengawas adalah:

1. Meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan

2. Menyusun strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang dibimbing
3. Melakukan perencanaan program sesuai dengan visi misi sekolah yang dibimbing
4. Mengecek apakah perencanaan yang disusun bersama sudah di implementasikan.
5. Mengevaluasi keseluruhan, untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam pengembangan selanjutnya.

Arah baru kepengawasan lembaga pendidikan perlu diperhatikan bagi seluruh pengawas sekolah. Pengawas tidak lagi hanya mensupervisi, tetapi juga membimbing dan mengarahkan. Bahkan pengawas sekolah harus mampu membentuk *sinergy building* dengan sekolah agar fungsi-fungsi kepengawasan dapat berjalan dengan maksimal. Pengawas tidaklah sosok yang harus ditakuti, tetapi sosok yang dinanti kehadirannya di sekolah.

B. Model Pengawasan

Model pengawasan sekolah sangat beragam bentuknya. Berbagai jenis kepengawasan ini dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan serta kondisi sekolah yang diawasi.

Jika model pengawasan tidak disesuaikan dengan kondisi sekolah, maka supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah/madrasah dianggap sebagai beban tersendiri bagi para guru. Bahkan guru cenderung resah ketika akan menerima supervisi dari pengawas sekolah. Hal ini karena pelaksanaan supervisi selama ini masih hanya mencari kelemahan dari para guru, sehingga para guru merasa

kuawatir ketika didatangi supervisor. Ini merupakan fenomena unik yang ada pada pendidikan di Indonesia. Di negara-negara maju, supervise dilakukan dengan model yang berbeda sehingga para guru merasa terbantu dengan kehadiran pengawas.

Dilihat dari regulasi pendidikan pemerintah dalam menjalankan supervisi pada tingkatan satuan pendidikan mempunyai dua objek sasaran, yaitu secara personal dan institusional. Secara personal, hal itu terlihat pada model supervisi yang menyebutkan bahwa pengawas bertugas membimbing dan melatih profesionalisme pendidikan dan tenaga kependidikan lainnya di satuan pendidikan binaannya. Sedangkan secara institusional menyebutkan bahwa pengawas bertugas meningkatkan kualitas 8 standar nasional pendidikan pada satuan pendidikan. Adapun model pengawsan adalah sebagai berikut:

1. Model Inspeksi

Model ini merupakan tipe pengawasan/ supervisi yang mewajibkan supervisor turun melihat langsung hal-hal yang dikerjakan targer supervisi. Kegiatan supervisi yang menggunkan tipe ini, apabila target supervisi melakukan dalam aktifitas kerjanya, supervisor dapat menginformasikannya secara langsung kepada target supervisi agar langsung menyadari kesalahannya dalam proses untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah (Buranuddin, 1994)

Gunawan (1996:196-198) menjelaskan bahwa ketika supervisor menjalankan tipe Inspeksi maka yang harus diperhatikannya adalah:

- a) Supervisi tidak boleh dilakukan berdasarkan hubungan pribadi maupun keluarga.
- b) Supervisi hendaknya tidak terburu-buru dalam waktu pelaksanaannya dan tidak boleh mendesak terlalu cepat mengharapkan hasil.
- c) Supervisi tidak boleh menuntut prestasi di luar kemampuan bawahannya.
- d) Supervisi tidak boleh egois, tidak jujur dan menutup diri terhadap kritik dan saran dari bawasanya.

2. Model *Laisses Faire*

Model ini target supervisi diberikan kebebasan dalam menjalankan aktifitasnya. Sebab yangutamakan dalam supervisi model ini adalah hasil akhir, sehingga supervisor tidak begitu intens dalam memfokuskan proses kerja yang dilaksanakan target supervisi.

Selain itu ketika kita menggunakan tipe ini, supervisor tidak boleh memaksakan kemauannya (otoriter) kepada orang-orang yang disupervisi. Supervisor juga diharuskan memberikan argumentasi atau alasan yang rasional tentang tindakan-tindakan serta instruksinya. Supervisor juga tidak boleh menonjolkan jabatan atau kekuasaannya agar tidak menghambat kreativitas guru.(Gunawan, 1996: 196).

3. Model *Coersive*

Model *coersive* (paksaan) ini dalam pelaksanaannya supervisor turut campur secara langsung dalam mengembangkan pendidikan. Model supervisi seperti ini diperuntukan bagi para pendidik/guru dan yang masih lemah dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru. Model seperti ini “terpaksa” dilakukan karena pengembangan sumber daya manusia masih sangat dibutuhkan dikarenakan dari hasil penelitian menunjukkan masih banyak kekurangan dan kelemahan yang masih harus diperbaiki, terutama dalam bidang pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan yang sesuai dengan target organisasi. Dalam hal ini adalah seperti lembaga pendidikan Islam. (Sitohang, 2007: 206). Dengan adanya tipe ini, diharapkan problem seperti ini akan cepat teratasi.

4. Model *Training and Guidance*

Model *training and guidance* (pelatihan dan pendampingan) merupakan tipe supervisi yang menekankan keefektifan target supervisi. Kegiatan model supervisi ini dilaksanakan dengan berbasis kepada pengembangan minat dan bakat target supervisi. Model *training and guidance* ini sangat cocok digunakan apabila target supervisi masih belum berpengalaman dalam melaksanakan tugas keprofesionalan pendidikan. Namun, Model ini juga dapat diterapkan kepada target supervisi yang telah berpengalaman.

Agar model *training and guidance* ini dapat terlaksana secara efektif, maka supervisor hendaknya juga menyiapkan berbagai macam sikap yang bersinergi dengan tugasnya. Menurut Kiyosaki (2002: 14), ada beberapa sikap yang dibutuhkan supervisor untuk melaksanakan *training and guidance* adalah sebagai berikut:

- a. Supervisor hendaknya bersikap positif terhadap segala macam persepsi baik yang positif maupun negatif kepada dirinya.
- b. Supervisor dituntut untuk dapat memimpin organisasi profesi pengawas untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam hal pengawasan dan pemantauan baik secara institusional (satuan pendidikan) maupun personal (pendidikan dan tenaga kependidikan).
- c. Supervisor hendaknya memiliki sikap yang superl dalam berkomunikasi kepada segenap *stakeholders* pendidikan. Sikap yang aktif, efektif dan menyenangkan dalam berkomunikasi akan memperlancar tugas supervisi. Sehingga pencapaian target akan terealisasi dengan tepat.
- d. Supervisor harus bersikap berani terhadap usaha intimidasi atau tekanan dari pihak lain dalam menjalankan tugas pengawasan dan pembinaan.
- e. Supervisor dituntut bertanggung jawab atas hasil supervisi terhadap satuan pendidikan yang dibinanya. Pertanggungjawaban atas hasil kerja merupakan indikasi bahwa supervisor melakukan pembinaan dan pengawasan dengan baik kepada satuan pendidikan yang dibinanya.

5. Model *Democratis*

Pada Model ini keterlibatan target supervisi sangat diandalkan dalam tipe supervisi demokratis. Hal utama yang ingin dituju adalah adanya kerjasama pembinaan antara supervisor dan target supervisor dan target supervisor. Langkah ini dilakukan agar target supervisi ikut merasakan sendiri terhadap program supervisi yang dijalankan kepadanya. Untuk itu, supervisor tidak boleh boleh bersifat otoriter dalam menjalankan kegiatan supervisi. (Supardi, *Supervisi*. www.supardi.blog.co.id) Keseluruhan tipe supervisi demokratis ini difokuskan ke dalam satuan pendidikan meliputi manajemen kurikulum pembelajaran; kesiswaan; sarana prasarana; ketenagaan; keuangan; hubungan sekolah dengan masyarakat dan layanan khusus. (Depdiknas, 2008)

Selain lima model di atas, masih banyak model lain yang dapat digunakan dalam menjalankan tugas pengawasan sekolah. Pengawas sekolah diharapkan mampu memilih model yang sesuai dengan kemampuan, kesiapan, serta kesesuaian dengan sekolah yang akan disupervisi.

C. Menyikapi Perubahan Kebijakan Pendidikan

Jargon-jargon perluasan, pemerataan, mutu, relevansi, dan efisiensi pendidikan telah lama menjadi pilar-pilar kebijakan utama pembangunan pendidikan di tanah air. Namun, permasalahan yang terjadi pada masing-masing pilar itu sampai sekarang belum berhasil ditangani bahkan terkesan kondisinya belum berubah sejak tahun 1970-an

hingga sekarang. Masalahnya terletak pada cara berfikir kurang komprehensif, yang memisahkan secara tegas (*mutually exclusive*) masing-masing pilar tersebut, ditangani secara terpisah, dan oleh unit kerja yang terpisah pula. (Suryadi, 2014: 106). Pendidikan sebagai proses memanusiakan manusia, tak henti-hentinya menjadi bahan yang terus dikaji dan dikembangkan di Indonesia. Tekad untuk mencerdaskan bangsa ini termaktub dalam pembukaan Undang Undang Dasar 1945. (LKM UNJ, 2011: 67). Dalam sejarah kebijakan pendidikan di Indonesia, mengalami beberapa perubahan yang dapat dipetakan menjadi dua, Masa Pasca Kemerdekaan dan Masa Pasca Reformasi adalah sebagai berikut:

1. Masa Pasca Kemerdekaan

Pasca kemerdekaan, Indonesia mencoba menata sistem pendidikan agar lebih komprehensif. Pendidikan dibentuk menjadi empat tingkat, yakni Sekolah Dasar, Sekolah menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, dan Perguruan Tinggi. Penyelenggaraan pendidikan Sekolah dasar hingga Sekolah Menengah Atas berpedoman pada kurikulum. Kurikulum ini pun mengalami perubahan berdasarkan kondisi situasional setiap masanya. (LKM UNJ, 2011: 72).

Kurikulum pertama yang lahir pasca kemerdekaan, bernama Rencana Pelajaran 1947. Kata Rencana Pelajaran diambil dari bahasa Belanda, *Leer Plan*. Kurikulum ini dilandasi semangat zaman dan suasana kehidupan berbangsa dengan spirit merebut kemerdekaan.

Kurikulum ini baru dilaksanakan pada 1950. Dan pada tahun 1952 kurikulum ini disempurnakan dan diberi nama Rencana Pelajaran Terurai. Dipenghujung era pemerintahan Presiden Soekarno, dalam suhu geo politik yang panas, pemerintah menyempurnakan sistem kurikulum di Indonesia yang diberi nama Rencana Pendidikan 1964.(Soleh Hidayat, 2013: 2-4).

Pada 1968, perubahan sistem politik dan pemerintahan dari Orde Lama ke Orde Baru. Berubah pula sistem kurikulum pendidikan, kurikulum 1968 diarahkan pada upaya untuk membentuk manusia Pancasila sejati, kuat dan sehat jasmani, mempertinggi kecerdasan dan keterampilan jasmani, moral, budi pekerti, dan keyakinan beragama.(Soleh Hidayat,2013: 5). Pada era Orde baru, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pendidikan serta sosial masyarakat, kurikulum pendidikan mengalami perubahan dari kurikulum 1968 ke kurikulum 1975, kurikulum 1984, kurikulum 1994, kurikulum 2004 (KBK), kurikulum 2006 (KTSP), kurikulum 2013.

2. Masa Pasca Reformasi

Seiring dengan lengsernya rezim Orde Baru sistem kurikulum pendidikan di Indonesia pun mengalami perubahan. Menurut Soleh Hidayat (2013: 11-12) Perubahan ini sebenarnya lebih kepada beberapa permasalahan yang muncul pada kurikulum 1994, karena kurikulum ini cenderung pada pendekatan penguasaan materi (*content oriented*) saja. Pemerintah seolah menjadi

semakin limbung untuk merumuskan pedoman pendidikan Indonesia. Ini terbukti tidak berlangsung lamanya kurikulum yang ada. Tahun 2002 kembali lahir Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), kemudian pada tahun 2006 berubah menjadi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan pada 2013 muncul Kurikulum 2013 yang kemudian pada pergantian sistem politik pada 2014 berubah kembali *back to basic* ke KTSP.

Berubah-ubahnya sistem pendidikan Indonesia, menjadi sebab dari kekaburan tujuan dan misi pendidikan nasional. Ketidaktuntasan implementasi kurikulum membawa kebingungan para pelaku pendidikan di negeri ini. Hanya karena kepentingan politis dan proyek, kurikulum dijadikan instrumen pencapaian cita-cita kotor penguasa. (LKM UNJ, 2011: 73-74). Tilaar (2010: 64), menyatakan selama 54 tahun perjalanan bangsa Indonesia, pendidikan telah menempati tempat yang terhormat di dalam pembangunan masyarakat dan bangsa meskipun tentunya masih terdapat banyak masalah dan kekurangan. Namun, sebagai suatu bangsa yang dilahirkan di dalam kancah perjuangan melawan penjajahan maka perjuangan mencerdaskan bangsa ini merupakan suatu tekad dan kerja keras yang berkesinambungan.

Perubahan kebijakan pendidikan selalu membawa implikasi teknis dalam proses pembelajaran, termasuk berimplikasi pada proses pengawasan sekolah. Para pengawas sekolah dituntut untuk terus mengikuti regulasi

yang terus berkembang seiring dengan perubahan kebijakan pendidikan nasional. Pengawas sekolah yang tanggap akan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kebijakan baru.

Pengawas sekolah dalam menyikapi perubahan kebijakan pendidikan dapat bersikap kritis karena perubahan kebijakan selalu berdampak pada aspek teknik kepengawasan. Bahkan perubahan kebijakan pendidikan berdampak pada perubahan administrasi pendidikan.

D. Perestroika Pengawas Pendidikan

Menghadapi gempuran yang dahsyat dari perubahan sosial baik yang berskala global maupun nasional membawa kepada pertanyaan; apakah pendidikan nasional telah siap untuk menghadapinya?. Kejadian-kejadian di masyarakat dewasa ini memberikan suatu rasa kekhawatiran akan kegagalan pendidikan nasional. Ternyata bangsa Indonesia dan warga negaranya tidak mampu memberikan tempat kepada arus demokratisasi bahkan telah memasung kemerdekaan individu dan telah melahirkan kebudayaan bisu.

Demikian pula sudah menjadi suatu kenyataan bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia dalam keadaan terpuruk sehingga diragukan kemampuannya untuk bersaing di dalam kehidupan global. (Tilaar, 2012: 92). Seorang tokoh pendidikan dari Jepang mengatakan bahwa pembaharuan yang menyeluruh terjadi di Jepang karena adanya pengaruh investasi pendidikan. Seorang tokoh pendidikan dari Jerman mengatakan bahwa pembaharuan adalah berkat investasi sistem pendidikan. Kemudian kedua tokoh tersebut selaku

anggota komisi internasional pengembangan pendidikan akhirnya menyimpulkan mengenai peran pendidikan yaitu: *“for all those who wout to make the world as it is to day a better place, and to prepare for the future, educatiion is a capital, universal subject”*. Tidak dapat disangkal lagi tentang besarnya arti pendidikan sebagai faktor universal yang mutlak ada dan harus diperhatikan secara khusus. Tidak berlebihan jika posisi pendidikan dijadikan sebagai *“public good”*.(Chan dan Sam, 2011: 53-54).

Sudah seharusnya pendidikan Nasional diprioritaskan pengembangannya. Karena, untuk bersaing dalam kehidupan global pendidikan merupakan aspek pembentuk sumber daya manusia yang membekali pengetahuan dan pembaharuan, perkembangan ilmu pengetahuan secara menyeluruh dan komprehensif.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional dan sekolah pada khussunya diperlukan *political will* yang kuat serta dukungan seluruh masyarakat Indonesia. Seperti yang tertuang dalam UUD 1945 dikatakan bahwa tujuan kita membentuk negara Repuliik Indonesia untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Pengawas sekolah perlu mengambil bagian penting dalam pembaharuan pendidikan di Indonesia. Sebagai langkah pembaharuan dalam diri seorang pengawas harus tertanam empat aspek: (1) *Support*, (2) *Faith*, (3) *Challenge*, dan (4) *Networking and Collaboration*.

1. *Support* (Dukungan)

Aspek *support* merupakan hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas/supervisor itu harus mampu mendukung/*support*, pihak sekolah baik kepala sekolah maupun guru untuk mengevaluasi diri. Dengan begitu, pengawas/supervisor bersama pihak sekolah dapat melakukan analisis kelebihan, kekurangan dan potensi serta peluang sekolahnya untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada sekolah di masa yang akan datang.

2. *Faith* (Yakin/ percaya)

Aspek ini merupakan kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas/supervisor, harus bisa dan mampu menumbuhkan keyakinan dan kepercayaan (*Faith*) *stakeholder* pendidikan dengan penggambaran profil dinamika sekolah masa depan yang lebih baik dan lebih menjanjikan.

3. *Challenge* (Tantangan)

Seorang supervisor ketika melakukan kegiatan pengawasan, harus mampu memberikan tantangan (*challenge*) pengembangan sekolah kepada masyarakat sekolah. Tantangan ini harus dibuat serealistik mungkin agar dapat dan mampu dicapai oleh pihak sekolah, berdasarkan pada data dan situasi sekolah kondisi sekolah pada saat itu.

4. *Networking and Collaboration* (berkolaborasi dan membangun jaringan)

Networking and Collaboration. Aspek ini merupakan kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh pengawas/supervisor yang bertujuan membangun jaringan dan berkolaborasi antar *stakeholder* pendidikan dan masyarakat sekolah dalam rangka meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi pendidikan di sekolah.

Dengan modal empat aspek tersebut, kompetensi pengawas akan dapat meningkat dan berkembang. Pengawas sekolah tidak lagi jabatan buangan, tetapi jabatan yang prestise serta memiliki marwah yang disegani semua orang karena profesionalitas telah terbangun. Pembangunan sumber daya manusia untuk untuk menghadapi tantangan global dapat diwujudkan melalui pengawasan sekolah yang profesional.



BAB V

PENGAWAS INOVATIF

A. Melakukan Inovasi

Inovasi dapat diartikan sebagai proses atau hasil pengembangan pemanfaatan serta mobilisasi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk, proses, sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan. Pelaku inovasi disebut inovator, sedangkan inovatif adalah kata sifat yang melekat pada pelaksana inovasi.

Pengawas inovatif pasti selalu berupaya untuk melakukan perbaikan dalam kepengawasan serta melakukan perbaikan terhadap sekolah dengan memberikan kontribusi yang berarti. Inovasi tidak hanya dilakukan dalam teknis pelaksanaan, tetapi juga dapat dilakukan dari sisi pendekatan serta metode pengawasan. Menurut Nurdin, MA, (2015) paling tidak ada delapan model pengawasan inovatif yang dapat diterapkan dalam pengawasan sekolah, yaitu:

1. *Continous supervision*. Lakukan pengawasan secara berkelanjutan, terencana, dan dievaluasi secara bersama antara pengawas dengan guru binaan. Minimal dilakukan dalam 3 semester. Dalam *Continous supervision* ini juga menghendaki apabila ada pergantian pengawas, maka pengawas lama mesti melaporkan atau menyampaikan program pembinaan yang sedang dilaksanakan pada guru tertentu, sehingga pengawas pengganti/pengawas baru dapat meneruskan program pembinaan yang sedang dijalankan.
2. *Individual coaching*. Pembinaan guru sebaiknya dilakukan secara individual, karena proses pembelajaran akan dilakukan oleh guru sebagai *the leader of learning in the class*. Sehingga jika dilakukan dengan individual coaching, pengawas akan dapat membina banyak aspek, bukan hanya kognisi, tapi emosi guru pun bisa dibina.
3. Dialektik komunikatif. Pola komunikasi menjadi dialektis komunikatif, artinya guru binaan bisa saja menyampaikan pertanyaan, masukan, saran, bahkan menawarkan sebuah solusi dari permasalahan yang ditemukan di sekolah kepada pengawas. Selama ini komunikasi amat kaku (nondialektif), dimana guru sering kali hanya menjalankan instruksi pengawas. Sehingga terasa ada unsur pemaksaan dalam relasi komunikasi yang satu arah.
4. *Informal collaboratif supervision*. Pengawas membuka diri seluas-luasnya dalam melakukan bimbingan. Tidak terbatas hanya di sekolah, tapi di segala tempat dan segala situasi. Unsur kolaboratif menekankan adanya kesetaraan dan kerja sama dalam melaksanakan kepengawasan.

Selama ini pengawasa dilakukan dengan sangat formal sekali, bahkan cenderung menganut faham birokrasi, dimana kuat sekali penekanan pada hubungan atasan dan bawahan antara pengawas dan guru binaan di sekolah.

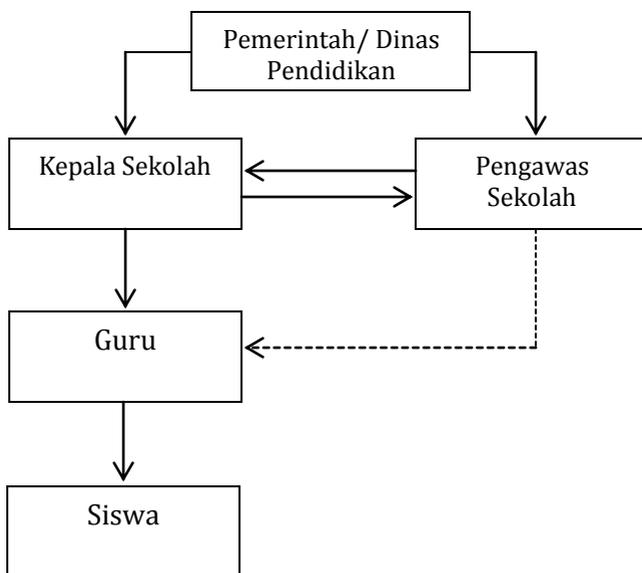
5. *Modelling based case*. Pengawas harus mampu menjadi model bagi guru dalam melaksanakan tugas, terutama mampu menjadi model bagi penyelesaian sebuah kasus pembelajaran. Contoh sederhana, apabila guru kesulitan menyajikan materi pembelajaran KD tertentu, maka pengawas harus mampu tampil sebagai model bagi guru untuk menyelesaikan persoalan itu jika guru memintanya.
6. *Mastery supervision*. Pembinaan harus dilakukan sampai masalah yang dihadapi guru binaan dapat diselesaikan dengan tuntas.
7. Tambahan Persyaratan Menjadi pengawas. Setiap calon pengawas, diharuskan melakukan penelitian tindakan menggunakan pendekatan dari sebuah theory.
8. *Teachers background center oriented*. Pengawasan dilakukan berdasarkan latar belakang guru dan sekolah. Tidak boleh bertentangan dengan norma dan nilai-nilai yang ada di sekolah tempat guru bertugas. Ini dalam rangka menjadikan proses pengawasan lebih bermakna dan dapat diterima oleh semua.

Dalam mengembangkan inovasi ini pengawas memerlukan kreatifitas yang tinggi. Menurut Lumsdaine (1995: 14) kreativitas adalah mempergunakan imajinasi dan berbagai kemungkinan yang diperoleh dari interaksi dengan ide atau gagasan, orang lain dan lingkungan untuk membuat

koneksi dan hasil yang baru serta bermakna. Artinya mengembangkan pemikiran alternatif atau kemungkinan dengan berbagai cara sehingga mampu melihat sesuatu dari berbagai sudut pandang dalam interaksi individu dengan lingkungan sehingga diperoleh cara-cara baru untuk mencapai tujuan yang lebih bermakna.

Dalam praktis pendidikan kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Dengan adanya fungsi kepala sekolah tersebut, pengawas/supervisor satuan pendidikan akan lebih mudah dalam melaksanakan supervisinya. Karena, ada bagian supervisi yang bisa dikerjakan bersama/ berkolaborasi dengan kepala sekolah yaitu supervisi akademik .(E. Mulyasa, 2013: 97).

Gambar 5.1 Kolaborasi Supervisor dan Kepala Sekolah



Pengawas yang kreatif adalah pengawas yang berkesinambungan dan terencana dalam melakukan supervisi pendidikan. Pembinaan diawali dengan mengidentifikasi dan mengenali kelemahan sekolah dengan objektif serta kemungkinan prospek pengembangan yang dapat dilakukan. Tiga langkah yang harus ditempuh pengawas dalam menyusun program kerjanya yaitu mencakup:

1. Menetapkan standar/ kriteria pengukuran performansi sekolah (berdasarkan evaluasi yang dilakukan disekolah)
2. Membandingkan hasil tampilan performansi 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.

Seorang supervisor pendidik yang memiliki daya pengembangan kreativitas yang tinggi akan dapat merombak dan mendorongnya di dalam lingkungan usahanya menjadi berhasil. (Modul Diklat Kemenag, 2012: 111).

Tahap untuk memacu inovasi dan kreativitas yang tinggi menurut Cropley (2001) dalam proses kreatif adalah:

a. Latar belakang atau akumulasi pengetahuan

Kreasi yang baik biasanya didahului oleh penyelidikan dan pengumpulan informasi. Hal ini meliputi membaca, berbicara dengan orang lain, menghadiri pertemuan profesional dan penyerapan informasi sehubungan dengan masalah yang telah digeluti. Pengalaman pengawas terasah

melalui proses yang berkelanjutan bukan instan sehingga harus senantiasa dikembangkan dan menjadi pengawas yang perhatian terhadap lingkungannya.

b. Proses inkubasi

Dalam tahap ini seorang tidak selalu harus terus menerus memikirkan masalah yang telah dihadapinya, tetapi ia dapat sambil melakukan kegiatan lain, yang bisa/ yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan masalah. Akan tetapi, ada waktu-waktu tertentu dimana ia harus menyempatkan diri memikirkan masalah ini untuk pemecahannya.

c. Melahirkan ide

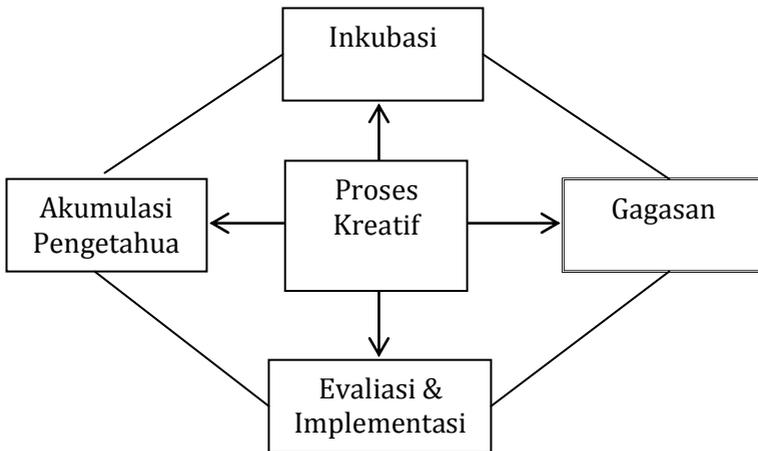
Ide atau solusi seirama ini dicari-cari mulai ditemukan. Terkadang ide muncul pada saat yang tidak ada hubungannya dengan masalah yang ada. Ia bisa muncul tiba-tiba. Di sini ia harus dapat dengan cepat dan tanggap menangkap dan memformulasikan baik ide maupun pemecahan masalah lanjutan dari ide tersebut.

d. Evaluasi dan implementasi

Tahap ini merupakan tahap tersulit dalam tahap-tahap proses kreativitas karena dalam tahap ini seseorang harus lebih serius, disiplin dan benar-benar harus berkonsentrasi. Pendidik yang sukses dapat mengidentifikasi ide-ide yang mungkin dapat dikerjakan dan memiliki kemampuan untuk melaksanakannya. Hal penting lain, dalam tahap ini adalah dimana pendidik

mencoba-coba kembali ide-ide sampai menemukan bentuk finalnya karena ide yang muncul pada tahap III tadi biasanya dalam bentuk yang yang tidak sempurna. Jadi, masih perlu dimodifikasi dan diuji untuk mendapatkan bentuk yang baku dan matang dari ide tersebut. (Modul Diklat Kemenag, 2012: 111).

Gambar 5.2 Proses Sikap Pemikiran Inovatif & Kreatif



Pengawas yang inovatif pasti kreatif, karena kreatifitas menunjukkan adanya ide baru yang terus muncul sebagai hasil dari pengamatan dan pengalaman. Pengawas professional akan terus melakukan inovasi untuk meningkatkan kinerja kepengawasan sekolah.

B. Menguasai Teknologi Komunikasi dan Informasi

Manfaat Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam dunia pendidikan yang sekarang kita rasakan, sangatlah

berbeda jauh dengan 10 tahun kebelakang, Teknologi informasi dan komunikasi bisa kita nikmati dalam berbagai bidang, salah satunya dalam bidang pendidikan. Para pelaku pendidikan di zaman era teknologi informasi ini dituntut untuk bisa menguasai teknologi komputer dan internet.

Kehadiran teknologi informasi dan komunikasi, terutama komputer dan internet sudah lama dimanfaatkan oleh negara-negara maju. Misalnya, di negara seperti Inggris, Amerika, dan Jepang, teknologi informasi dan komunikasi digunakan dalam kegiatan pembelajaran di sekolah-sekolah melalui pemanfaatan komputer dengan didukung teknologi internet. Dengan teknologi komputer dan internet, para penggiat pendidikan tidak hanya mendapat sumber belajar dari buku saja. Tetapi juga bisa memanfaatkannya untuk mencari sumber belajar. Mereka dapat mencari sumber belajar di mana pun karena hampir semua media, sumber belajar dapat diperoleh melalui CD atau langsung diakses melalui Internet.

1. Hakikat Teknologi Pembelajaran

Teknologi pendidikan sering dikacaukan dengan istilah teknologi pengajaran. Teknologi pengajaran merupakan bagian dari teknologi pendidikan. Hal ini didasarkan pada konsep bahwa pengajaran adalah bagian dari pendidikan. Teknologi pengajaran merupakan satu himpunan dari proses terintegrasi yang melibatkan manusia, prosedur, gagasan, peralatan, dan organisasi serta pengelolaan cara-cara pemecahan masalah

pendidikan yang terdapat di dalam situasi belajar yang memiliki tujuan dan disengaja (Sudjana dan Rivai, 2001).

Selanjutnya Sudjana mengatakan bahwa teknologi pengajaran adalah merupakan sebuah konsep yang kompleks sehingga memerlukan definisi yang kompleks pula. Definisi-definisi yang muncul hendaknya dipandang sebagai satu kesatuan sebab tidak ada satu pun definisi yang lengkap. Teknologi pengajaran merupakan satu himpunan dari proses terintegrasi yang melibatkan manusia, prosedur, gagasan, peralatan, dan organisasi serta pengelolaan cara-cara pemecahan masalah pendidikan yang terdapat di dalam situasi belajar yang memiliki tujuan dan disengaja (Sudjana dan Rivai, 2001).

Inovasi di bidang teknologi terutama teknologi informatika telah merubah wajah dunia pendidikan dari sistem korespondensi menjadi sistem pembelajaran apa yang dikenal dengan istilah belajar jarak jauh. Sejak itu pulalah perubahan besar di bidang pendidikan telah terjadi melalui perkembangan teknologi komunikasi yang menggunakan jasa satelit, transmisi gelombang mikro, kabel optik dan komputer yang memungkinkan terjadinya komunikasi yang sangat cepat efektif dan efisien. Penggunaan interaktif teknologi canggih itulah telah mengubah wajah pendidikan dengan cepat diantaranya: produksi bahan pembelajaran, merancang bahan pembelajaran itu sendiri, telah tersedia sangat banyak dan begitu canggih.

Komunikasi dan Teknologi Pendidikan (The Association for Educational Communications and

Technology – AECT), sejak tahun 1977 telah merumuskan definisi atau istilah dalam bidang studi ini. Sebagian dari istilah tersebut berorientasi terhadap profesi secara umum dan yang lain berorientasi secara khusus terutama berkaitan dengan media. Meskipun Asosiasi mengajukan definisi tersebut, namun Asosiasi mempunyai komitmen untuk secara terus menerus mengkaji ulang definisi dan memperbaiki serta menerbitkannya. Teknologi pengajaran mulai tumbuh dan berkembang baik sebagai profesi maupun sebagai bidang studi akademik yang terus dikaji.

2. Pengawas dan Teknologi

Dalam perkembangan era global, seorang pelaku pendidikan dituntut dapat bisa dan berperan aktif dalam pengembangan pengetahuan. Pengawas satuan pendidikan yang mempunyai dua fungsi supervisi; supervisi manajerial dan supervisi akademik diharuskan menguasai teknologi komputer/ internet. Ini sebagai penunjang tugas kepengawasan agar pengawas dapat bekerja dengan maksimal sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan sosial politik.

Penguasaan teknologi bagi pengawas merupakan bagian dari pengembangan diri. Karena kepribadian seseorang sebagai suatu hal yang dapat memungkinkan prediksi tentang apa yang akan dilakukan individu dalam situasi tertentu berkenaan pada perilaku yang menyeluruh baik perilaku yang tampak atau tidak tampak. (Modul Diklat Kemenag, 2012: 73).

Eysenck dalam Modul Diklat Pengawas Kemenag (2012: 73), memberikan definisi kepribadian sebagai keseluruhan pola perilaku baik yang aktual maupun potensial dari organisme yang ditentukan oleh pembawaan dan lingkungan. Dengan kemampuan pengawas menguasai teknologi, pengawas akan lebih percaya diri dalam melaksanakan tugasnya. Karena, pembuatan instrumen dan pedoman observasi, penyusunan program kepengawasan dll, berhubungan langsung dengan pemanfaatan teknologi.

Adapun manfaat yang didapat dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi dalam pengawasa pendidikan adalah:

- 1) Dapat dengan mudah mengakses berbagai informasi yang ada dibelahan dunia lain.
- 2) Dapat berkonsultasi dengan para ahli di bidangnya dengan mudah, meskipun terpisah jarak yang jauh.
- 3) Dapat memanfaatkan Perpustakaan online (e-learning, e-jurnal dan digilib), tanpa harus datang ke perpustakaan tersebut secara langsung.
- 4) Dapat memanfaatkan media sosial, untuk sarana diskusi.
- 5) Dapat berbagi informasi dan hasil penelitian dengan lembaga pendidikan lain.

C. Memiliki *Self Mastery*

Self Mastery penguasaan diri atau bisa juga disebut *self control*, bagaimana kita dapat mengendalikan diri kita sendiri. William Shakespeare (dalam Ainy, 2008) Mengatakan

“Anda adalah pemilik dari segala pikiran, perasaan akan ketakutan atau keberanian bergantung dari bagaimana cara Anda mengaturnya. Semakin Anda dapat menyeimbangkan perasaan dan pikiran, semakin dekat Anda untuk bisa mengendalikan diri”. Wanberg dan Banas (2000) mengemukakan keyakinan atau kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk menangani situasi perubahan dan untuk mengfungsikan dirinya secara lebih baik terhadap pekerjaan yang dijalankan meskipun terjadi berbagai tuntutan yang berasal dari organisasi. Proses tersebut mengandung pengertian bahwa seseorang bisa meyakini diri mereka sendiri ketika mampu untuk mengontrol pikiran, emosi, perasaan dan tindakannya untuk mencapai tujuannya. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan seseorang untuk menumbuhkan *self mastery* diantaranya adalah:

1. Motivasi diri

Abraham Maslow mengatakan bahwa, dengan cara memahami motivasi dorongan-dorongan dalam diri seseorang akan menyebabkan suatu perilaku yang bertujuan untuk memuaskan dorongan tersebut. (Modul Diklat Kemenag, 2012: 61).

Ada cara mudah dan sederhana dalam memotivasi diri Anthony D. Carter. Dalam (Andrie Wongso, 2015) adalah sebagaiberikut:

a. Tetap fokus.

Kita harus tetap fokus pada apa yang kita inginkan. Jangan tergoda pada sesuatu hal yang baru bagaimanapun menariknya. Cara agar kita tetap fokus, menurut Carter, adalah dengan selalu memelihara kualitas dan mengevaluasi fokus kita. Jangan biarkan ketidakyakinan muncul kemudian. Kita mungkin kerap mengingat kegagalan-kegagalan di masa lalu namun jangan sampai hal itu menambah kekhawatiran kita. Ambil saja bahan pelajaran dari kegagalan itu dan tetap fokus pada langkah kita berikutnya. Maka, kekhawatiran itu akan hilang dengan sendirinya.

b. Bacalah *success stories*.

Kisah-kisah sukses bisa memberikan dorongan besar pada kita untuk melangkah maju. Kisah-kisah sukses yang heroik mengisahkan tokoh-tokoh yang membalikkan ketidakmungkinan menjadi kenyataan memiliki daya inspirasi yang kuat. Apalagi jika latar belakang si tokoh hampir mirip dengan keadaan kita saat ini. Selain membaca kisah-kisah sukses, jangan lupa juga untuk membaca buku-buku motivasi, pengembangan diri sebanyak yang kita mampu. Buku-buku ini tak hanya akan memberikan inspirasi tetapi juga akan memberikan tambahan skill kita untuk melangkah mencapai sukses.

c. Cari dukungan.

Jika kita memiliki mentor atau setidaknya-tidaknya teman baik yang bisa diajak diskusi, jangan lewatkan untuk urun-rembuk dengan mereka. Diskusikan keinginan kita atau cita-cita kita dan jangan lupa minta masukan mereka. Umumnya mereka bisa memberikan dorongan yang akan mempertebal kepercayaan diri kita.

d. Catat perkembangannya.

Mencatat perkembangan dari apa yang kita kerjakan bukan hal yang sepele. Catatan perkembangan ini bisa menjadi dorongan atau motivasi tersendiri. Karena itu penting untuk mencatat tahapan-tahapan yang kita tempuh, baik sukses atau gagal, untuk bahan evaluasi. Jangan lupakan juga untuk menentukan target-target sementara dari satu rangkaian besar yang sedang kita tempuh karena itu akan mempermudah menilai perkembangan yang sudah dicapai.

e. Rayakan pencapaiannya.

Meskipun merupakan pencapaian sementara, pencapaian target dalam setiap tahapan perlu juga diapresiasi. Bentuk apresiasi tak perlu mahal, yang penting ada semacam pengungkapkan rasa syukur bahwa upaya kita membuahkan hasil. Jadi ada hentakan kecil yang membanggakan. Misalnya, nonton film di bioskop (jika kita jarang menonton bioskop karena kesibukan kita) atau makan siang/malam di suatu tempat yang sebelumnya jarang kita lakukan. Bentuk apresiasi seperti ini akan menguatkan keyakinan kita dan akan membentuk kebiasaan sukses. Harus diingat bahwa apapun yang kita

apresiasi akan mendapat pengulangannya sehingga ini akan memancing pencapaian-pencapaian pada tahapan-tahapan berikutnya.

f. Belajar dari kegagalan.

Di masa lalu kita mungkin mendapat kegagalan yang terus menghantui kita. Jangan biarkan diri kita terfokus pada kegagalan-kegagalan itu sehingga kita merasa tak berdaya. Namun sebaliknya, jadikan hal itu sebagai bahan pelajaran. Evaluasi kenapa kita bisa gagal. Atur kembali cara kita menempuh langkah itu agar tak gagal lagi. Cara ini bisa dilakukan dengan belajar lebih banyak, menambah keterampilan, atau menambah wawasan sehingga kita bisa makin percaya diri.

g. Nikmati perjalanannya.

Mungkin kita tidak mendapatkan apa yang kita rancang kendatipun kita sudah melakukannya dengan baik. Tak perlu putus asa, selama kita melakukan sesuatu dengan baik dan hati-hati hasil lebih besar bisa kita dapat kemudian kendatipun pada tahapan saat ini kita gagal. Yang penting kita sudah mendapatkan perkembangannya, tidak jalan di tempat. Nikmati saja perjalanannya karena ini merupakan suatu proses. Jika kita menikmati perjalanannya kita akan senang melakukannya dan itu akan menambah gairah dan kepercayaan diri kita.

2. Optimisme

Webster's College Dictionary (dalam Sitsz dan Poche, 1998, dalam Modul Diklat Kemenag, 2012) mendefinisikan

optimisme sebagai tendensi untuk melihat dari sisi yang lebih *favorable* atau harapan bahwa hasil yang paling *favorable* atas kejadian atau peristiwa yang akan diraih. Keyakinan dalam optimis menunjukkan adanya kepastian, sedangkan sikap menunjukkan adanya ketidak pastian akan masa depan. Dengan konstruk optimesme dalam diri pengawas, kepastian dalam pengembangan pendidikan kearah perbaikan mutu akan lebih mudah terlaksana. Menurut David Mezzapelle (2013) ada beberapa cara menumbuhkan optimesme sebagai berikut:

a. Bersyukur

Bersyukurlah atas apapun yang Anda dapatkan. Tidak hanya bersyukur pada rezeki, kebahagiaan, dan kenyamanan hidup, tetapi juga bersyukur saat diberi hambatan dan kegagalan. Hal itulah yang akan mengasah kebijaksanaan manusia. Itu pulalah yang mengajarkan manusia cara bertahan dan berusaha.

b. Berbagi

Berbagi cerita kepada orang lain, baik cerita keberhasilan maupun cerita kegagalan. Berbagi cerita akan membuat kita menyadari bahwa kita tidak sendiri dalam perahu kehidupan ini. Itu pula yang akan menjadi ajang saling menguatkan dan memberi harapan.

c. Memaafkan

Memaafkan memang tidak mudah, namun akan menghalangi ganjalan pada langkah Anda meraih masa depan. Lupakan kesalahan masa lalu dan buka kehidupan yang lebih positif dan bahagia.

d. Jadi pendengar yang (lebih) baik

Mendengar yang tak hanya sekadar mendengar, tapi juga menyimak dan menelaah untuk mengambil lebih banyak pengetahuan. Pengetahuan dan keyakinan adalah bukti bahwa Anda aman dan positif dengan diri sendiri, sehingga memancarkan energi positif juga.

e. Ubah rasa iri menjadi energi

Iri atas prestasi orang lain hanya akan menyakiti diri sendiri. Jadikan rasa iri sebagai cambukan bagi Anda. Yakinkan diri bahwa Anda juga bisa melakukan yang orang lain bisa lakukan.

f. Perbanyak senyum, kurangi masam

Tersenyum tidak hanya merangsang orang di sekitar kita untuk ikut tersenyum. Tersenyum juga akan merangsang hormon serotonin (hormon bahagia) yang akan menemani Anda melewati hari terberat sekalipun.

g. Olahraga, diet sehat, dan konsumsi Vitamin D

Ini mungkin saran umum, tapi kita semua membutuhkan beberapa bentuk olahraga ringan dan paparan sinar matahari setiap hari. Jika Anda kurang mendapat sinar matahari, konsultasikan ke dokter Anda, barangkali Anda membutuhkan terapi sinar atau suplemen vitamin D. Jangan lupa, imbangi dengan asupan makanan sehat setiap hari. Energi yang kita dapatkan dari olahraga, diet sehat, dan paparan cahaya akan memberikan kita sikap alami yang positif.

h. Berpikir maju

Memiliki visi ke depan akan memberikan Anda bayangan untuk menemukan cahaya di setiap awan

kesulitan. Yakinlah bahwa hari esok akan selalu lebih baik dari hari ini.

i. Berhenti menyalahkan orang lain

Seringkali kita menyalahkan orang lain jika kita mendapatkan posisi yang tidak menguntungkan. Kita menggerutu soal ekonomi, politik, atasan kita, dan pihak lain dalam masalah kita. Pada kenyataannya, Andalah yang mengontrol diri Anda sendiri. Jika Anda sudah meyakini hal itu maka keoptimisan dalam meraih kesuksesan akan datang dengan sendirinya.

j. Pahami, masa lalu bukanlah catatan hitam untuk meraih masa depan

Kegagalan saat ini bukan berarti kegagalan masa depan. Jangan jadikan kegagalan masa lalu sebagai sandungan untuk Anda melangkah ke depan. Justru, kegagalan masa lalu adalah pembelajaran untuk meraih kesuksesan di masa mendatang.



REGULASI KEPENGAWASAN

A. Permenpan RB Nomor 21 Tahun 2010

Peraturan pemerintah tentang kepengawasan sekolah cukup banyak. Mulai dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Junto PP Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, khusus di lingkungan Kementerian Agama terdapat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah. Selain regulasi di atas juga terdapat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan

Angka Kreditnya yang secara lebih jelas di paparkan di bawah ini:

SALINAN



**MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA**

**PERATURAN
MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

NOMOR 21 TAHUN 2010

TENTANG

**JABATAN FUNGSIONAL PENGAWAS SEKOLAH
DAN ANGKA KREDITNYA**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

**MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

Menimbang : a. bahwa Keputusan Menteri Negara
Pendayagunaan Negara Nomor
91/KEPIM.PANI/10/2001 tentang Jabatan
Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka
Kreditnya sudah tidak sesuai dengan
perkembangan profesi dan tuntutan kompetensi

Menjadi Pengawas Profesional 149

Pengawas Sekolah;

- b. bahwa sehubungan dengan hal tersebut perlu mengstur kembali jabatan fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
 2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
 3. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437), sebagaimana telah dua kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahati Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
 4. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
 5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1966 tentang

Pemberhentian/pemberhentian Sementara Pegawai Negeri (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1966 Nomor 7, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2797);

6. Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Gaji Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1997 Nomor 11, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3098), sebagaimana telah dua belas kali diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2010 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 31);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1994 Nomor 22, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3547), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 51, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5121);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 196, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4017), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 32, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4193);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 198, Tambahan Lembaran

- Negara Republik Indonesia Nomor 4019);
10. Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4263), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2009 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 164);
 11. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496);
 12. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4941);
 13. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
 14. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara;
 15. Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil;
 16. Keputusan Presiden Nomor 84/P Tahun 2009 mengenai pengangkatan Kabinet Indonesia Bersatu II;

- Memperhatikan : 1. Usul Menteri Pendidikan Nasional dengan surat Nomor 10124/F/LL/2010 tanggal 6 Juli 2010;
2. Pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara dengan surat Nomor 87/SWTU/X1/10 tanggal 16 November 2010;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
REFORMASI BIROKRASI TENTANG JABATAN
FUNGSIONAL PENGAWAS SEKOLAH DAN ANGKA
KREDITNYA.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini yang dimaksud dengan:

1. Jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.
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.
3. Satuan pendidikan adalah taman kanak-kanak raudhatul athfal, sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah, sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah, sekolah menengah atas/madrasah aliyah, sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan, pendidikan luar biasa atau bentuk lain yang sederajat.

4. Kegiatan pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional Guru.
5. Pengembangan profesi adalah kegiatan yang dirancang dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, sikap dan keterampilan untuk peningkatan profesionalisme maupun dalam rangka menghasilkan sesuatu bermanfaat bagi pendidikan sekolah.
6. Tim Penilai jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah tim yang dibentuk dan ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit dan bertugas menilai prestasi kerja Pengawas Sekolah.
7. Angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang Pengawas Sekolah dalam rangka pembinaan karier kepangkatan dan jabatannya.
8. Standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.
9. Daerah khusus adalah daerah yang terpencil atau terbelakang, daerah dengan kondisi masyarakat adat yang terpencil, daerah perbatasan dengan negara lain, daerah yang mengalami bencana alam, bencana sosial, atau daerah yang berada dalam keadaan darurat lain.

BAB II

RUMPUN JABATAN, BIDANG PENGAWASAN, KEDUDUKAN, TUGAS POKOK, DAN BEBAN KERJA

Pasal 2

Jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah jabatan fungsional yang termasuk dalam rumpun pendidikan lainnya.

Pasal 3

Bidang pengawasan meliputi pengawasan taman kanak-kanak, raudhatul athfal, sekolah dasar, madrasah ibtidaiyah, pengawasan rumpun mata pelajaran, mata pelajaran, pendidikan luar biasa, dan bimbingan konseling.

Pasal 4

- (1) Pengawas Sekolah berkedudukan sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan.
- (2) Pengawas Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah jabatan karier yang hanya dapat diduduki oleh Guru yang berstatus sebagai PNS.

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 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Pasal 6

- (1) Beban kerja Pengawas Sekolah adalah 37,5 (tiga puluh tujuh setengah) jam perminggu di dalamnya termasuk pelaksanaan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan di sekolah binaan.
- (2) Sasaran pengawasan bagi setiap Pengawas Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sebagai berikut:
 - a. untuk taman kanak-kanak, raudhatul athfal dan sekolah dasar, madrasah ibtidaiyah paling sedikit 10 satuan pendidikan dan latakau 60 (enam puluh) Guru;

- b. untuk sekolah menengah pertamalmadrasah tsanawiyah dan sekolah menengah ataslmadrasah aliyahlsekolah menengah kejuruanlmadrasah aliyah kejuruan paling sedikit 7 satuan pendidikan danlatau 40 (empat puluh) Guru mata pelajaranlkelompok mata pelajaran;
 - c. untuk sekolah luar biasa paling sedikit 5 satuan pendidikan danlatau 40 (empat puluh) Guru; dan
 - d. untuk pengawas bimbingan dan konseling paling sedikit 40 (empat puluh) Guru bimbingan dan konseling.
- (3) Untuk daerah khusus, beban kerja pengawas sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) paling sedikit 5 (lima) satuan pendidikan secara lintas tingkat satuan dan jenjang pendidikan.

BAB III

KEWAJIBAN, TANGGUNGJAWAB DAN WEWENANG

Pasal 7

Kewajiban Pengawas Sekolah dalam melaksanakan tugas adalah:

- a. menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan dan membimbing dan melatih profesional Guru;
- b. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- c. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, nilai agama dan etika; dan
- d. memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Pasal 8

Pengawas Sekolah bertanggungjawab melaksanakan tugas pokok dan kewajiban sesuai dengan yang dibebankan kepadanya.

Pasal 9

Pengawas Sekolah berwenang memilih dan menentukan metode kerja, menilai kinerja Guru dan kepala sekolah, menentukan dan laksanakan program pembinaan serta melakukan pembinaan.

BAB IV

INSTANSI PEMBINA DAN TUGAS INSTANSI PEMBINA

Pasal 10

Instansi pembina jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah Kementerian Pendidikan Nasional.

Pasal 11

Instansi pembina sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 wajib melakukan tugas pembinaan, yang antara lain meliputi:

- a. penyusunan petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional Pengawas Sekolah;
- b. penyusunan pedoman formasi jabatan fungsional Pengawas Sekolah
- c. penetapan standar kompetensi jabatan fungsional Pengawas Sekolah;
- d. pengusulan tunjangan jabatan fungsional Pengawas Sekolah;
- e. sosialisasi jabatan fungsional Pengawas Sekolah serta petunjuk pelaksanaannya;
- f. penyusunan kurikulum pendidikan dan pelatihan fungsional teknis fungsional Pengawas Sekolah;
- g. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan fungsional teknis fungsional Pengawas Sekolah;
- h. sistem informasi jabatan fungsional Pengawas Sekolah;
- i. fasilitasi pelaksanaan jabatan fungsional Pengawas Sekolah;
- j. fasilitasi pembentukan organisasi profesi dan penyusunan kode etik jabatan fungsional Pengawas Sekolah;
- k. melakukan koordinasi antara instansi pembina dengan instansi

- pengguna dalam pelaksanaan berbagai pedoman dan petunjuk teknis; dan
- i. melakukan pemantauan dan evaluasi jabatan fungsional Pengawas Sekolah.

BAB V

UNSUR DAN SUB UNSUR KEGIATAN

Pasal 12

Unsur dan sub unsur kegiatan Pengawas Sekolah yang dinilai angka kreditnya adalah:

- a. Pendidikan, meliputi:
 1. mengikuti pendidikan sekolah/madrasah dan memperoleh gelar/ijazah;
 2. pendidikan dan pelatihan (diklat) fungsional calon Pengawas Sekolah dan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP); dan
 3. mengikuti diklat fungsional Pengawas Sekolah serta memperoleh STTPP.
- b. Pengawasan akademik dan manajerial, meliputi:
 1. penyusunan program;
 2. pelaksanaan program;
 3. evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan;
 4. membimbing dan melatih profesional Guru; dan
 5. pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.
- c. Pengembangan profesi, meliputi:
 1. menyusun karya tulis ilmiah; dan
 2. membuat karya inovatif.
- d. Penunjang tugas Pengawas Sekolah, meliputi:
 1. peran serta dalam seminar/lokakarya di bidang pendidikan formal/kepengawasan sekolah;
 2. keanggotaan dalam organisasi profesi;
 3. keanggotaan dalam tim penilai angka kredit jabatan fungsional Pengawas Sekolah;

4. melaksanakan kegiatan pendukung pengawasan sekolah;
5. mendapat penghargaan/tanda jasa; dan
6. memperoleh gelar/ijazah yang tidak sesuai dengan bidang yang diampunya.

BAB VI

JENJANG JABATAN DAN PANGKAT

Pasal 13

- (1) Jenjang jabatan fungsional Pengawas Sekolah dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, yaitu:
 - a. Pengawas Sekolah Muda;
 - b. Pengawas Sekolah Madya; dan
 - c. Pengawas Sekolah Utama.
- (2) Jenjang pangkat Pengawas Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), sesuai dengan jenjang jabatannya, yaitu:
 - a. Pengawas Sekolah Muda:
 1. Penata, golongan ruang III/c; dan
 2. Penata Tingkat I, golongan ruang III/d.
 - b. Pengawas Sekolah Madya:
 1. Pembina, golongan ruang IV/a;
 2. Pembina Tingkat I, golongan ruang IV/b; dan
 3. Pembina Utama Muda, golongan ruang IV/c.
 - c. Pengawas Sekolah Utama:
 1. Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d; dan
 2. Pembina Utama, golongan ruang IV/e.
- (3) Jenjang pangkat untuk masing-masing jabatan fungsional Pengawas Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2), adalah jenjang pangkat dan jabatan berdasarkan jumlah angka kredit yang dimiliki untuk masing-masing jenjang jabatan.
- (4) Penetapan jenjang jabatan fungsional Pengawas Sekolah ditetapkan berdasarkan jumlah angka kredit yang dimiliki setelah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit sehingga dimungkinkan pangkat dan jabatan tidak

sesuai dengan pangkat dan jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2).

BAB VII

RINCIAN KEGIATAN DAN UNSUR YANG DINILAI

Pasal 14

Rincian kegiatan Pengawas Sekolah sesuai dengan jenjang jabatan, sebagai berikut:

a. Pengawas Sekolah Muda:

1. menyusun program pengawasan;
2. melaksanakan pembinaan Guru;
3. memantau pelaksanaan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar penilaian;
4. melaksanakan penilaian kinerja Guru;
5. melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada sekolah binaan;
6. menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional Guru di KKGIMGMPIMGP dan sejenisnya;
7. melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional Guru; dan
8. mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional Guru.

b. Pengawas Sekolah Madya sebagai berikut:

1. menyusun program pengawasan;
2. melaksanakan pembinaan Guru dan lantau kepala sekolah;
3. memantau pelaksanaan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan;
4. melaksanakan penilaian kinerja Guru dan lantau kepala sekolah;
5. melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program

- pengawasan pada sekolah binaan;
6. menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional Guru danlatau kepala sekolah di KKGIMGMPIMGP danlatau KKKSIMKKS dan sejenisnya;
 7. melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional Guru danlatau kepala sekolah;
 8. melaksanakan pembimbingan dan pelatihan kepala sekolah dalam menyusun program sekolah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah, dan sistem informasi dan manajemen;
 9. mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional Guru dan atau kepala sekolah; dan
 10. membimbing pengawas sekolah muda dalam melaksanakan tugas pokok.
- c. Pengawas Sekolah Utama sebagai berikut:
1. menyusun program pengawasan;
 2. melaksanakan pembinaan Guru dan kepala sekolah;
 3. memantau pelaksanaan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan;
 4. melaksanakan penilaian kinerja Guru dan kepala sekolah;
 5. melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada sekolah binaan;
 6. mengevaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan tingkat kabupaten/kota atau provinsi;
 7. menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional Guru dan kepala sekolah di KKGIMGMPIMGP danlatau KKKSIMKKS dan sejenisnya;
 8. melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional Guru dan kepala sekolah;
 9. melaksanakan pembimbingan dan pelatihan kepala sekolah dalam menyusun program sekolah, rencana kerja,

- pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah, dan sistem informasi dan manajemen;
10. mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional Guru dan kepala sekolah;
 11. membimbing pengawas sekolah muda dan pengawas sekolah madya dalam melaksanakan tugas pokok; dan
 12. melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional Guru dan kepala sekolah dalam pelaksanaan penelitian tindakan.

Pasal 15

- (1) Unsur kegiatan yang dinilai dalam memberikan angka kredit, terdiri atas:
 - a. unsur utama; dan
 - b. unsur penunjang.
- (2) Unsur utama, terdiri atas:
 - a. pendidikan;
 - b. pengawasan akademik dan manajerial; dan
 - c. pengembangan profesi.
- (3) Unsur penunjang adalah kegiatan yang mendukung pelaksanaan tugas Pengawas Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 huruf d.
- (4) Rincian kegiatan dan angka kredit masing-masing kegiatan sebagaimana dimaksud pada ayat (A), ayat (2), dan ayat (3) adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran I Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini.

Pasal 16

Pengawas Sekolah yang dijatuhi hukuman disiplin berat berupa pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah, melaksanakan tugas pokok sesuai dengan jabatan baru yang didudukinya.

Pasal 17

- (1) Jumlah angka kredit kumulatif minimal yang harus dipenuhi oleh setiap PNS untuk dapat diangkat dalam jabatan dan kenaikan jabatan/pangkat Pengawas Sekolah untuk:
 - a. Pengawas Sekolah dengan pendidikan Sarjana (S1) | Diploma IV adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran II Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini.
 - b. Pengawas Sekolah dengan pendidikan Magister (S2) adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran III Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini.
 - c. Pengawas Sekolah dengan pendidikan Doktor (S3) adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran IV Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini.
- (2) Jumlah angka kredit kumulatif minimal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah:
 - a. paling rendah 80% (delapan puluh persen) angka kredit berasal dari unsur utama, tidak termasuk unsur pendidikan; dan
 - b. paling tinggi 20% (dua puluh persen) angka kredit berasal dari unsur penunjang.
- (3) Untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi dari Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c sampai dengan Pengawas Sekolah Utama, pangkat Pembina Utama, golongan ruang IV/e wajib melakukan kegiatan pengembangan profesi.

Pasal 18

- (1) Pengawas Sekolah yang memiliki angka kredit melebihi angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi, kelebihan angka kredit tersebut diperhitungkan untuk kenaikan jabatan/pangkat berikutnya.

- (2) Pengawas Sekolah pada tahun pertama telah memenuhi atau melebihi angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat dalam masa pangkat yang didudukinya, maka pada tahun kedua wajib mengumpulkan paling kurang 20 % (dua puluh persen) angka kredit dari jumlah angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi yang berasal dari tugas pokok Pengawas Sekolah.

Pasal 19

- (1) Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata, golongan ruang IIIc yang akan naik pangkat menjadi Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang IIIId angka kredit kumulatif yang dipersyaratkan paling sedikit 6 (enam) angka kredit harus berasal dari kegiatan pengembangan profesi.
- (2) Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang IIIId yang akan naik jabatan/pangkat menjadi Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a angka kredit kumulatif yang dipersyaratkan paling sedikit 8 (delapan) angka kredit harus berasal dari kegiatan pengembangan profesi
- (3) Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IVIa yang akan naik pangkat menjadi Pembina Tingkat I, golongan ruang IVIb angka kredit kumulatif yang dipersyaratkan paling sedikit 10 (sepuluh) angka kredit harus berasal dari kegiatan pengembangan profesi.
- (4) Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina Tingkat I, golongan ruang IVIb yang akan naik pangkat menjadi Pembina Utama Muda, golongan ruang IVIc angka kredit kumulatif yang dipersyaratkan paling sedikit 12 (dua belas) angka kredit harus berasal dari kegiatan pengembangan profesi.
- (5) Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina Utama Muda, golongan ruang IVIc yang akan naik jabatan/pangkat menjadi Pengawas Sekolah Utama, pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IVId angka kredit kumulatif yang

dipersyaratkan paling sedikit 14 (empat belas) angka kredit harus berasal dari kegiatan pengembangan profesi.

- (6) Pengawas Sekolah Utama, pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d yang akan naik pangkat menjadi Pembina Utama, golongan ruang IVle angka kredit kumulatif yang dipersyaratkan paling sedikit 16 (enam belas) angka kredit harus berasal dari kegiatan pengembangan profesi

Pasal 20

Pengawas Sekolah Utama, pangkat Pembina Utama, golongan ruang IV/e setiap tahun sejak menduduki jenjang jabatan/pangkatnya wajib mengumpulkan paling kurang 25 (dua puluh lima) angka kredit yang berasal dari tugas pokok.

Pasal 21

- (1) Pengawas Sekolah yang secara bersama membuat karya tulis ilmiah di bidang pendidikan/pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan diberikan angka kredit dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a. apabila terdiri dari 2 (dua) orang penulis maka pembagian angka kreditnya adalah 60% (enam puluh persen) untuk penulis utama dan 40% (empat puluh persen) untuk penulis pembantu.
 - b. apabila terdiri dari 3 (tiga) orang penulis maka pembagian angka kreditnya adalah 50% (lima puluh persen) untuk penulis utama dan masing-masing 25% (dua puluh lima persen) untuk penulis pembantu.
 - c. apabila terdiri dari 4 (empat) orang penulis maka pembagian angka kreditnya adalah 40% (empat puluh persen) untuk penulis utama dan masing-masing 20% (dua puluh persen) untuk penulis pembantu.
- (2) Jumlah penulis pembantu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling banyak 3 (tiga) orang.

BAB VIII

PENILAIAN DAN PENETAPAN ANGKA KREDIT

Pasal 22

- (1) Untuk kelancaran penilaian dan penetapan angka kredit setiap Pengawas Sekolah wajib mencatat dan menginventarisasi seluruh kegiatan yang dilakukan.
- (2) Penilaian dan penetapan angka kredit terhadap setiap kegiatan Pengawas Sekolah dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali dalam setahun.
- (3) Penilaian dan penetapan angka kredit bagi Pengawas Sekolah yang akan dipertimbangkan untuk naik pangkat dilakukan 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun yaitu 3 (tiga) bulan sebelum periode kenaikan pangkat PNS.

Pasal 23

- (1) Pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit, adalah:
 - a. Menteri Pendidikan Nasional atau pejabat lain yang ditunjuk setingkat eselon 1 bagi Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina Tingkat I, golongan ruang IV/b sampai dengan Pengawas Sekolah Utama, pangkat Pembina Utama, golongan ruang IV/e di lingkungan instansi pusat dan daerah.
 - b. Direktur Jenderal Kementerian Agama yang membidangi pendidikan bagi Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a di lingkungan Kementerian Agama.
 - c. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi bagi Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c dan pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang III/d di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama.
 - d. Gubernur atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan bagi Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c sampai dengan Pengawas Sekolah Madya,

- pangkat Pembina, golongan ruang IV/a di lingkungan Provinsi;
- e. Bupati/Walikota atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan bagi Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c sampai dengan Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a di lingkungan Kabupaten/Kota.
 - f. Pimpinan instansi pusat atau pejabat lain yang ditunjuk bagi Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata, golongan ruang IIIc sampai dengan Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IVIa di lingkungan instansi pusat di luar Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama.
- (2) Dalam menjalankan kewenangannya, pejabat sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dibantu oleh:
- a. Tim penilai Kementerian Pendidikan Nasional atau pejabat lain yang ditunjuk setingkat eselon (1) bagi Menteri Pendidikan Nasional yang selanjutnya disebut tim penilai Pusat.
 - b. Tim penilai Direktorat Jenderal Kementerian Agama bagi Direktur Jenderal Kementerian Agama yang membidangi pendidikan yang selanjutnya disebut tim penilai Kementerian Agama.
 - c. Tim penilai Kantor Wilayah Kementerian Agama bagi Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama yang selanjutnya tirn penilai Kantor Wilayah.
 - d. Tim penilai Provinsi bagi Gubernur atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan yang selanjutnya disebut tim penilai Provinsi.
 - e. Tim penilai Kabupaten/Kota bagi Bupati/Walikota atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan yang selanjutnya disebut tim penilai Kabupaten/Kota.
 - f. Tim penilai Instansi Pusat di luar Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama bagi pimpinan instansi

- pusat atau pejabat lain yang ditunjuk, yang selanjutnya disebut tim penilai Instansi.
- (3) Tim penilai pusat sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a terdiri dari unsur Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian Agama, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan Badan Kepegawaian Negara.

Pasal 24

- (1) Tim penilai angka kredit jabatan fungsional Pengawas Sekolah terdiri dari unsur teknis, unsur kepegawaian, dan pejabat fungsional Pengawas Sekolah.
- (2) Susunan anggota tim penilai adalah sebagai berikut:
 - a. Seorang Ketua merangkap anggota dari unsur teknis;
 - b. Seorang Wakil Ketua merangkap anggota;
 - c. Seorang Sekretaris merangkap anggota dari unsur kepegawaian; dan
 - d. Paling kurang 4 (empat) orang anggota.
- (3) Syarat anggota tim penilai adalah:
 - a. menduduki jabatan/pangkat paling rendah sama dengan jabatan/pangkat Pengawas Sekolah yang dinilai;
 - b. memiliki keahlian serta mampu untuk menilai prestasi kerja Pengawas Sekolah; dan
 - c. dapat aktif melakukan penilaian.
- (4) Anggota Tim Penilai sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf d, paling kurang 2 (dua) orang dari pejabat fungsional Pengawas Sekolah.
- (5) Anggota Tim Penilai Provinsi/Kabupaten/Kota pada ayat (2) huruf d, paling kurang 1 (satu) orang dari unsur BKD Provinsi/Kabupaten/Kota.
- (6) Anggota tim penilai jabatan fungsional Pengawas Sekolah harus lulus pendidikan dan pelatihan calon tim penilai dan mendapat sertifikat dari Menteri Pendidikan Nasional.

Pasal 25

- (1) Apabila tim penilai instansi belum dibentuk, penilaian angka kredit Pengawas Sekolah dapat dimintakan kepada tim penilai Pusat.
- (2) Apabila tim penilai Kabupaten/Kota belum dibentuk, penilaian angka kredit Pengawas Sekolah dapat dimintakan kepada tim penilai Kabupaten/Kota lain terdekat atau tim penilai Provinsi yang bersangkutan atau tim penilai Pusat.
- (3) Apabila tim penilai Provinsi belum dibentuk, penilaian angka kredit Pengawas Sekolah dapat dimintakan kepada tim penilai Provinsi lain terdekat atau tim penilai Pusat.
- (4) Apabila tim penilai Kantor Wilayah belum dibentuk, penilaian angka kredit Pengawas Sekolah dapat dimintakan kepada tim penilai Kantor Wilayah terdekat atau tim penilai Kementerian Agama.
- (5) Pembentukan dan susunan anggota tim penilai ditetapkan oleh:
 - a. Menteri Pendidikan Nasional atau pejabat lain yang ditunjuk setingkat eselon I untuk tim penilai Pusat;
 - b. Direktur Jenderal Kementerian Agama yang membidangi pendidikan untuk tim penilai Kementerian Agama;
 - c. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi untuk tim penilai Kantor Wilayah;
 - d. Gubernur atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan untuk tim penilai Provinsi;
 - e. Bupati/Walikota atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan untuk tim penilai Kabupaten/Kota; dan
 - f. Pimpinan instansi pusat atau pejabat lain yang ditunjuk di luar Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama untuk tim penilai instansi

Pasal 26

- (1) Masa jabatan anggota tim penilai adalah 3 (tiga) tahun dan

- dapat diangkat kembali untuk masa jabatan berikutnya.
- (2) PNS yang telah menjadi anggota tim penilai dalam 2 (dua) masa jabatan berturut-turut, dapat diangkat kembali setelah melampaui tenggang waktu 1 (satu) masa jabatan.
 - (3) Dalam hal terdapat anggota tim penilai yang ikut dinilai, maka Ketua tim penilai dapat mengangkat anggota tim penilai pengganti.

Pasal 27

Tata kerja tim penilai dan tata cara penilaian angka kredit jabatan fungsional Pengawas Sekolah ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional selaku Pimpinan Instansi Pembina jabatan fungsional Pengawas Sekolah.

Pasal 28

Usul penetapan angka kredit Pengawas Sekolah diajukan oleh:

- a. Sekretaris Jenderal Kementerian Agama, Gubernur atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan, Bupati/Walikota atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan, Pimpinan Instansi Pusat di luar Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama atau pejabat lain yang ditunjuk kepada Menteri Pendidikan Nasional atau pejabat lain yang ditunjuk setingkat eselon I untuk angka kredit Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina Tingkat I, golongan ruang IV/b sampai dengan Pengawas Sekolah Utama, pangkat Pembina Utama, golongan ruang IV/e di lingkungan instansi pusat dan daerah.
- b. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Agama untuk angka kredit Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.
- c. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi untuk angka kredit Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c dan pangkat Penata Tingkat I, golongan

- ruang III/d di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
- d. Pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian kepada Gubernur atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan untuk angka kredit Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c sampai dengan Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a di lingkungan Provinsi.
 - e. Pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian kepada Bupati/Walikota atau Kepala Dinas yang membidangi pendidikan untuk angka kredit Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c sampai dengan Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a di lingkungan Kabupaten/Kota.
 - f. Pejabat eselon III yang membidangi kepegawaian kepada pimpinan instansi pusat atau pejabat lain yang ditunjuk untuk angka kredit Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c sampai dengan Pengawas Sekolah Madya, pangkat Pembina, golongan ruang IV/a di lingkungan instansi pusat di luar Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama.

Pasal 29

- (1) Angka kredit yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit, digunakan untuk mempertimbangkan kenaikan jabatan/pangkat Pengawas Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Keputusan pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit, tidak dapat diajukan keberatan oleh Pengawas Sekolah yang bersangkutan.

BAB IX
PENGANGKATAN DALAM JABATAN FUNGSIONAL
PENGAWAS SEKOLAH

Pasal 30

Pejabat yang berwenang mengangkat Guru PNS dalam jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan,

Pasal 31

- (1) PNS yang diangkat dalam jabatan Pengawas Sekolah harus memenuhi syarat sebagai berikut:
 - a. masih berstatus sebagai Guru dan memiliki sertifikat pendidik dengan pengalaman mengajar paling sedikit 8 (delapan) tahun atau Guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah paling sedikit 4 (empat) tahun sesuai dengan satuan pendidikannya masing-masing;
 - b. berijazah paling rendah Sarjana (S1) Diploma IV bidang Pendidikan;
 - c. memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan bidang pengawasan;
 - d. memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c;
 - e. usia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun;
 - f. lulus seleksi calon Pengawas Sekolah;
 - g. telah mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional calon Pengawas Sekolah dan memperoleh STTPP; dan
 - h. setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- (2) Untuk menentukan angka kredit dan jenjang jabatan fungsional Pengawas Sekolah digunakan angka kredit yang berasal dari angka kredit jabatan fungsional Guru.

BAB X
FORMASI JABATAN FUNGSIONAL
PENGAWAS SEKOLAH

Pasal 32

- (1) Di samping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 31, pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional Pengawas Sekolah dilaksanakan sesuai formasi jabatan fungsional Pengawas Sekolah dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a. Pengangkatan PNS Pusat dalam jabatan fungsional Pengawas Sekolah dilaksanakan sesuai dengan formasi jabatan fungsional Pengawas Sekolah yang ditetapkan oleh Menteri yang bertanggungjawab di bidang pendayagunaan aparatur negara setelah mendapat pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara;
 - b. Pengangkatan PNS Daerah dalam jabatan fungsional Pengawas Sekolah dilaksanakan sesuai formasi jabatan fungsional Pengawas Sekolah yang ditetapkan oleh Kepala Daerah masing-masing setelah mendapat persetujuan tertulis dari Menteri yang bertanggungjawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan berdasarkan pertimbangan Kepala Badan Kepegawaian Negara.
- (2) Formasi jabatan fungsional Pengawas Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (A) , berdasarkan beban kerja Pengawas Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) diatur sebagai berikut:
 - a. jumlah seluruh satuan pendidikan di provinsi/kabupaten/kota dibagi jumlah sasaran pengawasan; atau
 - b. jumlah seluruh Guru di provinsi/ kabupaten/ kota dibagi sasaran Guru yang dibina.

BAB XI
PEMBEBASAN SEMENTARA, PENGANGKATAN KEMBALI, DAN
PEMBERHENTIAN DALAM DAN DARI JABATAN FUNGSIONAL
PENGAWAS SEKOLAH

Pasal 33

Pejabat yang berwenang membebaskan sementara, mengangkat kembali, dan memberhentikan PNS dalam dan dari jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah pejabat yang berwenang sesuai peraturan perundang-undangan.

Bagian Pertama
Pembebasan Sementara

Pasal 34

- (1) Pengawas Sekolah Muda, pangkat Penata, golongan ruang III/c sampai dengan Pengawas Sekolah Utama, pangkat Pembina Utama Madya, golongan ruang IV/d dibebaskan sementara dari jabatannya apabila dalam jangka waktu 5 (lima) tahun sejak menduduki jenjang jabatan/pangkat terakhir tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi.
- (2) Pengawas Sekolah Utama, pangkat Pembina Utama, golongan ruang IV/e, dibebaskan sementara dari jabatannya apabila setiap tahun sejak menduduki jabatan/pangkatnya tidak dapat mengumpulkan paling kurang 25 (dua puluh lima) angka kredit dari kegiatan tugas pokok.
- (3) Di samping pembebasan sementara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), Pengawas Sekolah dibebaskan sementara dari jabatannya apabila:
 - a. Dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang atau tingkat berat berupa penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun atau pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
 - b. diberhentikan sementara sebagai Pegawai Negeri Sipil;

- c. ditugaskan secara penuh di luar jabatan Pengawas Sekolah;
- d. menjalani cuti di luar tanggungan negara; dan
- e. melaksanakan tugas belajar selama 6 bulan atau lebih.

Bagian Kedua Pengangkatan Kembali

- (1) Pengawas Sekolah yang telah selesai menjalani pembebasan sementara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (1) dan ayat (2) apabila telah mengumpulkan angka kredit yang ditentukan, diangkat kembali dalam jabatan fungsional Pengawas Sekolah.
- (2) Pengawas Sekolah yang dibebaskan sementara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (3) huruf a dapat diangkat kembali dalam jabatan fungsional Pengawas Sekolah paling kurang 1 (satu) tahun setelah pembebasan sementara.
- (3) Pengawas Sekolah yang dibebaskan sementara sebagaimana dimaksud dalam pasal 34 ayat (3) huruf b, dapat diangkat kembali dalam jabatan fungsional Pengawas Sekolah apabila berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap dinyatakan tidak bersalah atau dijatuhi pidana percobaan.
- (4) Pengawas Sekolah yang dibebaskan sementara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (3) huruf c, dapat diangkat kembali dalam jabatan fungsional Pengawas Sekolah apabila berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun.
- (5) Pengawas Sekolah yang telah selesai menjalani pembebasan sementara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (3) huruf d dan e dapat diangkat kembali dalam jabatan fungsional Pengawas Sekolah.
- (6) Pengangkatan kembali dalam jabatan Pengawas Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat dengan menggunakan angka kredit terakhir yang dimiliki dan dapat ditambah angka kredit dari tugas pokok Pengawas Sekolah yang diperoleh selama pembebasan sementara.

Bagian Ketiga
Pemberhentian

Pasal 36

Pengawas Sekolah diberhentikan dari jabatannya apabila:

- a. Dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang atau tingkat berat berupa penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun atau pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah; dan
- b. dalam jangka waktu 1 (satu) tahun sejak dibebaskan sementara dari jabatannya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 34 ayat (1) dan ayat (2) tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang ditentukan.

BAB XII
KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 37

Prestasi kerja yang telah dilakukan Pengawas Sekolah sampai dengan ditetapkannya petunjuk pelaksanaan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini, dinilai berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 91/KEP/M.PAN/1012001.

Pasal 38

Pada saat Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini ditetapkan, Pengawas Sekolah yang masih memiliki pangkat Penata Muda, golongan ruang IIIa dan pangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang IIIb melaksanakan tugas sebagai Pengawas Sekolah Muda dan jumlah angka kredit kumulatif minimal yang harus dipenuhi untuk kenaikan pangkat Pengawas Sekolah, yaitu:

- a. Pengawas Sekolah yang berijazah SLTAIDiploma I adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran V Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

- Birokrasi ini.
- b. Pengawas Sekolah yang berijazah Diploma II adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran VI Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini.
 - c. Pengawas Sekolah yang berijazah Diploma III adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran VII Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini.

Pasal 39

- (1) Pengawas Sekolah yang belum memiliki ijazah SI/DIV pada saat berlakunya Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini diwajibkan untuk memperoleh ijazah SI/DIV di bidang pendidikan.
- (2) Pengawas Sekolah yang belum memiliki ijazah Sarjana (SI)/Diploma IV sebagaimana dimaksud pada ayat (1), kenaikan pangkatnya paling tinggi Penata Tingkat I, golongan ruang III/d atau pangkat terakhir yang dimiliki pada saat Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini ditetapkan.

Pasal 40

Pengawas Sekolah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 39, setiap tahun sejak menduduki pangkat Penata Tingkat I, golongan ruang III/d atau pangkat terakhir yang dimiliki wajib mengumpulkan paling sedikit 15 (lima belas) angka kredit dari kegiatan tugas pokok.

BAB XIII KETENTUAN PENUTUP

Pasal 41

Ketentuan pelaksanaan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini diatur lebih lanjut oleh Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian

Negara.

Pasal 42

Dengan berlakunya Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini, Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 91/KEP/M.PAN/10/2001 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 43

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal.30. Desember 2010

MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI,



E.E. MANGINDAAN



DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. 2007. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (cetakan ketujuh). Jakarta: Bumi Aksara.

_____. 2004. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

_____. 1988. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta : Ditjen Dikti.

Alfonso, RJ., Firth, G.R., dan Neville, R.F.1981. *Instructional Supervision, A Behavior System*, Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Ametembun. 1975. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: IKIP Bandung.

Afauziyah. *Bagaimana Cara Mengatasi Ketakutan dan Kegelisahan*.<https://afauziyah.wordpress.com/2008/06/21/bagaimana-cara-mengatasi-ketakutan-dan->

kegelisahan/#more-20. Diakses pada 23 Desember 2014.

Beach, D.S., 1993. *The Management of People at Work*. New York: Mac. Millian

Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara.

Burhanudin, Yusak, 2005. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Campbell, Roald F., Corbally, Jhon E., Nystrand, dan Raphael O. 1983. *Introduction to Educational Administration*, Boston: Allyn and Bacon, Inc

Creaner, What is the Meaning and Purpose of Supervision?, Jurnal Publis 21-Nov-2013 Jm 9:47:54 AM

Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Danim, Sudarman. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Depdiknas. 2009. *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial (Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah)*, Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.

Depdiknas. 2009. *Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Direktorat

- Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.
Depdiknas. 2008. *Metode dan Teknik Supervisi*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
- Dewi, Irra Chrisyanti. 2011, *Pengantar Ilmu Administrasi*, Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Dodd, E. 1972. *Polynesian Seafaring*. New York: Dodd. Mead & Co.
- Enoch, Yusuf,. 1992. *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fattah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Getzels, J.W. 1967. *Administration as a Social Process, in Administrative Theory in Education*. New York: Macmillan.
- Gie, The Liang. 1983. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Nurcahyo.
- Glickman, C.D 1995. *Supervision of Instruction*. Boston: Allyn And Bacon Inc.
- Gunawan, Ary H. 1996. *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gwynn, J.M. 1961. *Theory and Practice of Supervision*. New York: Dodd, Mead & Company.

Gordon, T. J. and Helmer, Olaf. 1964. Report on a Long-Range Forecasting Study, Rand Corporation, Santa Monica/California.

Hassan, Yusuf A. *Et.all.* 2002. *Pedoman Pengawasan*. Jakarta. CV Mekar jaya.

Häder, Michael and Häder, Sabine. 1995. *Delphi and Kognitionspsychologie: Ein*

Hermiono, Agustinus. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan Di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Hidayat. Sholeh, 2013. *Pengembangan Kurikulum Baru. Bandung*: Remaja Rosdakarya.

<http://baltyra.com/2013/01/04/manajemen-yang-baik-dan-harapan-pendidikan-masa-depan>. Diakses pada 23 Desember 2014.

<http://www.tempo.co.Cara-Menumbuhkan-Sikap-Optimistis>. Diakses pada 23 Desember 2014.

<http://www.bbc.co.uk>. Diakses pada 23 Desember 2014.

<http://www.prestasi-iiief.org>. Diakses pada 23 Desember 2014.

<http://news.okezone.com>. Diakses pada 23 Desember 2014.

<http://pengawassekolahaceh.blogspot.com>. Diakses 22 April 2015

- Jhonson. 1986. *Teori Sosiologi Klasik dan Moderen*, Jili 1 dan 2. Diterjemahkan oleh Robert M.Z. Lawang. Jakarta: Gramedia.
- Kemenpan, 2011. *Penilaian Kinerja Pengawas Sekolah (Komponen Penyusunan Program Pengawasan)*. Jakarta: Pusbangtendik Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan.
- Lipham, J.M. & Hoeh, J.A. 1974. *The Principalships: Foundations and Functions*. New York: Harper & Row, Publisher.
- Lumsdaine Edward & Monika, 1995, *Creative Problem Solving, thinking skills for a changing world*, New York : McGraw-Hill Internasional Editions
- Massie, Joseph L. 1973. *Essentials of Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- Mulyasa, E. 2008. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Orlosky, Donald E., McCleary, Llyod., Shapiro, Arthur dan Webb, L. Dean. 1984. *Educational Administratiion Today*. Ohio, Colombus: A Bell and Howell, Co.
- Oliva, Peter F. 1984. *Supervision For Today's School*, (New York: Longman.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi No 21 tahun 2010.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Pokja Tenaga Pengawas. 2006. *Manajemen Pengembangan Tenaga Pengawas Satuan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.

Razik. 1995. *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Rochiat. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia

Robert E. Wilson, 1966, *Educational Administration*, Charles E., Merrill Books, Inc, Colombus, Ohio.

Roben T. Kiyosi; Sharon L. Lechter,. 2002. *For People Who Like Helping People Delapan Nilai Tersembunyi dari Bisnis Pemasangan Jaringan Selain Memperoleh Uang*. Jakarta: Gramedia.

Roqib, Moh. dan Nurfuadi. 2009. *Kepribadian Guru (Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang sehat di Masa Depan)*. Yogyakarta: Grafindo LITERIA Media.

Salinan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

Satori, Djam'an (2001). *Pengawasan Pendidikan di sekolah*. Bandung, Universitas Pendidikan Indonesia.

- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship, A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sitohang, A., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Soetjipto dan Kosasi, Rafli. 2004. *Profesi keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudjana, Nana. 2006. *Standar Mutu Pengawas*. Jakarta: Depdiknas.
- Suryadi, Ace. 2014. *Pendidikan Indonesia Menuju 2025 (Outlook: permasalahan, Tantangan dan Alternatif Kebijakan)*, Bandung: Remaja Rodakarya.
- Supardi, *Supervisi*. www.supardi.blog.co.id. Diakses pada 23 Desember 2014.
- Suhardan, H . Dadang , 2006. *Supervisi Bantuan Profesional*,. Bandung. Mutiara Ilmu.
- Thaib, H.M.Amin & Subagio, 2005, *Kepengawasan Pendidikan*. Jakarta Depag RI.
- Tilaar.H.A.R, 2010. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Tim Kreatif LKM UNJ. 2011. *Restorasi Pendidikan Indonesia (Menuju Masyarakat Terdidik Berbasis Budaya)*. Jogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Weingartner, C and Neil Postman. 1973. *The School Book For People Who Want to Know What All the Hollering is All About*. New York: Delacorte Press.
- Wongso. Andri, *7 Cara Sederhana Memotivasi Diri Sendiri*, <http://www.andriewongso.com/articles/details/4554/7-Cara-Sederhana-Memotivasi-Diri-Sendiri>, Senin, 23 Maret 2015
- Yahya,. 2011. *Supervisi Pendidikan Metamorfosis Kepemimpinan (To Help To Change)*, Padang: UNP Press Padang.
- Zugang zur. 1995. *Theoretischen Fundierung der Delphi-Methode*. in: ZUMA-Nachrichten, vol. 37.