



UNIVERSITAS INDONESIA

**BERBAGAI FAKTOR DALAM SUPERVISI AKADEMIK
PENGAWAS SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK)
DI KABUPATEN KUNINGAN**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi

**UUS RUSWENDA
1006804691**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN
JAKARTA
DESEMBER, 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Jus Ruswenda

NPM : 1006804691

Tanda tangan :

Tanggal : 29 Desember 2011

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCA SARJANA
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN**

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

N a m a : Uus Ruswenda
N P M : 1006804691
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Berbagai Faktor Dalam Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Di Kabupaten Kuningan

Pembimbing,



Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rel.publ.

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

N a m a : Uus Ruswenda
N P M : 1006804691
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Berbagai Faktor Dalam Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Di Kabupaten Kuningan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Admistrasi (M.A.) pada Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si.

(.....)

Pembimbing : Prof. Dr. Eko Prasajo, Magister Publi

(.....)

Penguji Ahli : Prof. Dr. Martani Huseini

(.....)

Sekretaris Sidang : Teguh Kurniawan, S.Sos., M.Sc.

(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 29 Desember 2011

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Alloh, atas limpahan nikmat-Nya tesis yang berjudul “Berbagai Faktor Dalam Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Di Kabupaten Kuningan” selesai saya susun. Faktor-faktor yang terdapat dalam pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Kuningan yaitu motivasi, komitmen dan kemampuan pengawas, komunikasi, kepemimpinan kepala dinas pendidikan, kompleksitas tugas pengawas, dan budaya sekolah.

Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi (M.A.) pada Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Tesis ini telah berhasil dipertahankan di hadapan para penguji pada tanggal 29 Desember 2011.

Saya menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada semua pihak atas segala perhatian, dukungan, bantuan dan kerjasamanya yang baik, terutama kepada :

- (1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
- (2) Dr. Roy V. Salomo, M.Soc., Sc., Ketua Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia;
- (3) Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ., yang telah membuka wawasan saya melalui perhatian dan kesungguhannya dalam memberikan bimbingan hingga tesis ini selesai disusun;
- (4) Prof. Dr. Martani Huseini, Drs. Pantius D. Soeling, M.Si dan Drs. Teguh Kurniawan, M.Sc., atas saran, masukan, dan kritiknya selaku Tim Penguji dalam rangka perbaikan tesis ini;

- (5) Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) Kemendikbud, yang telah memberi kesempatan saya mengikuti Program Beasiswa Kualifikasi S2 Pengawas di Universitas Indonesia;
- (6) Seluruh jajaran Dosen Pengajar dan Pengurus Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI yang telah memberikan bekal ilmu, wawasan, masukan dan dukungan untuk saya menyelesaikan studi ini;
- (7) Ibu/Mbak/Mom Ana dan rekan, yang tidak bosan memberikan perhatian dan bantuannya selama ini;
- (8) Drs. H. Maman Suparman, M.M., Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga (Disdikpora) Kabupaten Kuningan, yang telah memberi kesempatan saya untuk mengambil data penelitian;
- (9) Sadono, S.Pd., M.Pd. dan pengawas lainnya di KKPS SMK Kabupaten Kuningan yang telah memberikan bantuan, dorongan dan kerjasamanya yang baik hingga selesai penyusunan tesis ini;
- (10) Bidadariku tercinta, Pranani Darmastuti, serta buah hatiku: Arsyad, Khilda, Aghni, Hisbi dan Rihma atas curahan cinta kasih tulus kalian yang selalu menyulut semangat untuk menyelesaikan studi ini;
- (11) Seluruh rekan-rekan Angkatan I S2 Kepengawasan, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, atas motivasi dan kebersamaannya selama ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, semoga tesis ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Desember 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Uus Ruswenda
NPM : 1006804691
Program Studi : Ilmu Administrasi
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Berbagai Faktor Dalam Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Memengah Kejuruan (SMK) Di Kabupaten Kuningan”

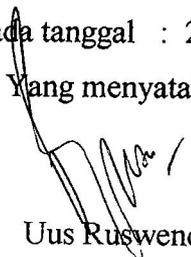
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 29 Desember 2011

Yang menyatakan


Uus Ruswenda

DAFTAR ISI

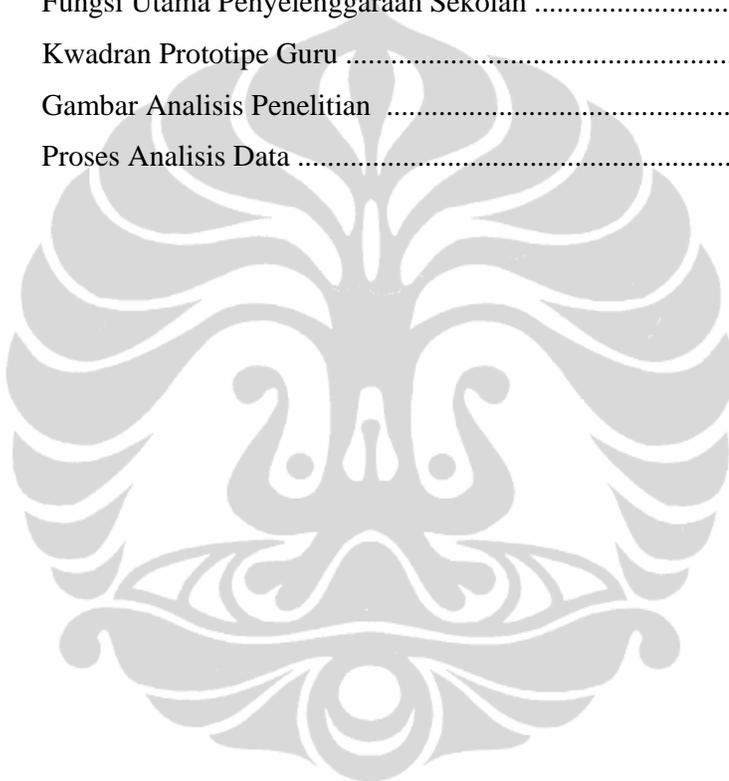
halaman

| | |
|---|-----------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PERNYATAAN ORSINALITAS..... | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING..... | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iv |
| KATA PENGANTAR..... | v |
| HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH..... | vii |
| ABSTRAK..... | viii |
| ABSTRACK..... | ix |
| DAFTAR ISI..... | x |
| DAFTAR GAMBAR..... | xii |
| DAFTAR TABEL..... | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xiv |
| BAB 1 PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Pokok Permasalahan..... | 12 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 12 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 12 |
| 1.5 Batasan Penelitian..... | 13 |
| 1.6 Sistematika Penulisan Laporan Penelitian..... | 14 |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA..... | 15 |
| 2.1 Kajian Literatur..... | 15 |
| 2.1.1 Penelitian yang Relevan..... | 15 |
| 2.1.2 Laporan Jurnal yang Relevan..... | 22 |
| 2.2 Kajian Teori..... | 29 |
| 2.2.1 Supervisi Pendidikan..... | 29 |
| 2.2.2 Pengawas Sekolah..... | 36 |
| 2.2.3 Supervisi Akademik..... | 40 |
| 2.2.4 Tujuan Supervisi Akademik..... | 42 |
| 2.2.5 Fungsi dan Peranan Supervisi Akademik..... | 43 |
| 2.2.6 Prinsip-Prinsip Supervisi..... | 47 |
| 2.2.7 Pendekatan Supervisi Akademik..... | 49 |
| 2.2.8 Model Supervisi Akademik..... | 54 |
| 2.2.9 Teknik-Teknik Supervisi..... | 57 |
| 2.3 Kerangka Berfikir..... | 58 |
| 2.4 Definisi Operasional..... | 64 |
| BAB 3 METODE PENELITIAN..... | 65 |
| 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian..... | 67 |
| 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian..... | 67 |
| 2.1.3 Tempat Penelitian..... | 67 |
| 2.1.4 Waktu Penelitian..... | 67 |
| 3.3 Pengumpulan Data..... | 68 |

| | | |
|--------------------------|--|------------|
| 3.4 | Informan..... | 69 |
| 3.5 | Analisis Data..... | 69 |
| BAB 4 | ANALISIS PELAKSANAAN SUPERVISI AKADEMIK..... | 71 |
| 4.1 | Kondisi Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)..... | 71 |
| 4.2 | Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas SMK..... | 81 |
| 4.2.1 | Penyusunan Program dan Laporan Hasil Pengawasan..... | 82 |
| 4.2.2 | Pembinaan, Pemantauan dan Penilaian Kemampuan Profesional Guru..... | 85 |
| 4.2.3 | Penyusunan Laporan Pelaksanaan Program Pengawasan..... | 88 |
| 4.2.4 | Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru..... | 90 |
| 4.3 | Berbagai Faktor dalam Supervisi Akademik Pengawas SMK..... | 92 |
| 4.3.1 | Motivasi Pengawas SMK..... | 94 |
| 4.3.2 | Komitmen Pengawas SMK..... | 97 |
| 4.3.3 | Kemampuan Pengawas SMK..... | 100 |
| 4.3.4 | Komunikasi..... | 102 |
| 4.3.5 | Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga..... | 105 |
| 4.3.6 | Kompleksitas tugas pengawasan..... | 109 |
| 4.3.7 | Budaya Sekolah..... | 110 |
| BAB 5 | KESIMPILAN DAN SARAN..... | 114 |
| 5.1 | Kesimpulan..... | 114 |
| 5.2 | Saran..... | 114 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 116 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | | 121 |

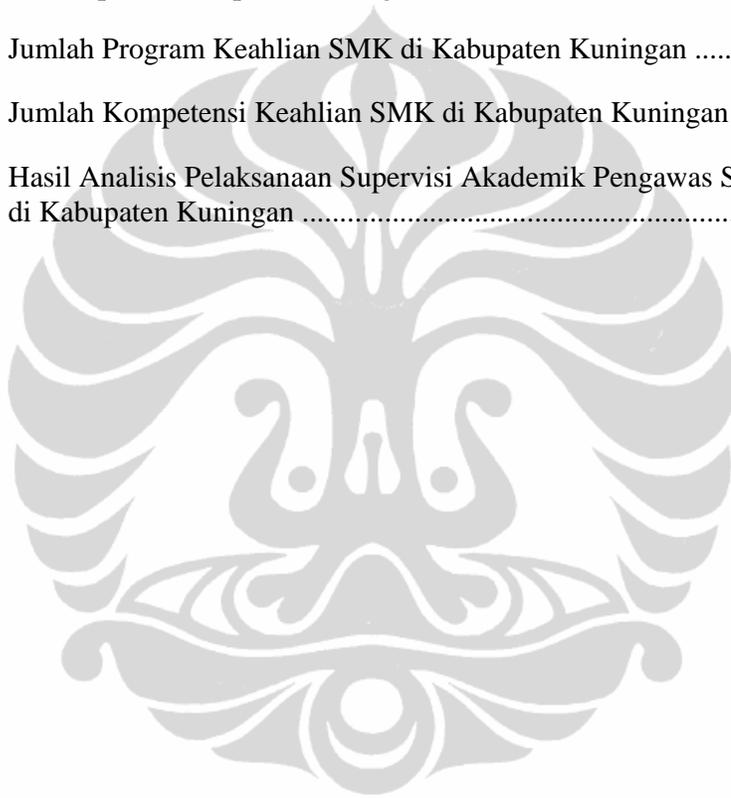
DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| Gambar 1.1 | Tingkat Kelayakan Mengajar Guru Di Indonesia..... | 5 |
| Gambar 1.1 | Skor Kompetensi Pengawas..... | 9 |
| Gambar 2.1 | Jenis Supervisi Pendidikan..... | 35 |
| Gambar 2.2 | Tujuan Supervisi Akademik..... | 42 |
| Gambar 2.3 | Fungsi Utama Penyelenggaraan Sekolah | 44 |
| Gambar 2.4 | Kwadran Prototipe Guru | 52 |
| Gambar 2.5 | Gambar Analisis Penelitian | 62 |
| Gambar 3.1 | Proses Analisis Data | 70 |



DAFTAR TABEL

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabel 2.1 | Persinggungan Tugas Supervisor dalam Bidang Administrasi, Kurikulum dan Pengajaran | 45 |
| Tabel 4.1 | Jumlah Sekolah dan Pengawas di Kabupaten Kuningan 2011..... | 73 |
| Tabel 4.2 | Profil Pengawas SMK Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga (Disdikpora) Kabupaten Kuningan Tahun 2011 | 77 |
| Tabel 4.3 | Jumlah Program Keahlian SMK di Kabupaten Kuningan | 79 |
| Tabel 4.4 | Jumlah Kompetensi Keahlian SMK di Kabupaten Kuningan | 80 |
| Tabel 4.5 | Hasil Analisis Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas SMK di Kabupaten Kuningan | 93 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1a : Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 1b : Surat Permohonan Ijin Penelitian
- Lampiran 2 : Hasil Observasi
- Lampiran 3 : Hasil Wawancara dengan Eirawan
- Lampiran 4 : Hasil Wawancara dengan Erina
- Lampiran 5 : Hasil Wawancara dengan Nurbayani
- Lampiran 6 : Hasil Wawancara dengan Riono
- Lampiran 7 : Hasil Wawancara dengan Rosyid
- Lampiran 8 : Hasil Wawancara dengan Permana
- Lampiran 9 : Hasil Wawancara dengan Sadono
- Lampiran 10 : Hasil Wawancara dengan Hidayat
- Lampiran 11 : Riwayat Hidup Peneliti

ABSTRAK

Nama : Uus Ruswenda
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Berbagai Faktor Dalam Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Di Kabupaten Kuningan

Supervisi akademik sebagai salah satu sarana untuk membantu meningkatkan kualitas profesionalitas tenaga pendidik, belum banyak dirasakan manfaatnya oleh para guru. Indikator dan faktor-faktor yang menghambat efektivitas pelaksanaan supervisi akademik tersebut diungkap melalui penelitian ini. Pendekatan penelitian dilakukan secara kualitatif dengan metode *observational case studies*. Teknik pengambilan data secara *participant observation* dan wawancara. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik pengawas SMK di Kabupaten Kuningan dinilai tidak efektif, karena kegiatan penyusunan program dan laporan hasil pengawasan, kegiatan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru tidak sesuai dengan pedoman tugas pengawasan. Faktor penyebabnya adalah motivasi, komitmen dan kemampuan pengawas rendah, komunikasi tidak lancar, upaya pemberdayaan Kepala Dinas Pendidikan belum optimal, kompleksitas dan beban kerja pengawas berat, dan budaya sekolah tidak mendukung. Perlu penelitian lebih lanjut untuk mengetahui adanya hubungan dan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap efektivitas pelaksanaan supervisi akademik Pengawas SMK.

Kata kunci :
supervisi akademik, pengawas, sekolah menengah kejuruan

ABSTRACT

Name : Uus Ruswenda
Study Program : Administration Science
Title : Varied Academic Supervision Factors for Vocational School Supervisors in Kuningan, West Java

The benefit of academic supervision as one of the means to help improving the professional quality of educators has not yet been maximally spread among teachers. Indicators and factors that prevent the effectiveness of academic supervision application will be revealed through this research. Research approaches are done qualitatively by means of observational case studies. Techniques of data collection through participant observations and interviews. The result of this research concludes that academic supervision for vocational school supervisors in Kuningan is considered not effective because the activities of program settings and the report of supervision result, the activities of building, observation, assessment, guidance and training for teacher professionalism are not appropriate with the guides of supervision duties. These occur because of inadequate motivation, commitment, and supervisors abilities, bad communications, the effort from the head of education service which is not optimal yet, complexity and the heavy burden of supervisors and school cultures that do not support. Further researches are needed to find out whether there are relationships and influences of those factors against the effectiveness of academic supervision for vocational school supervisors.

Key words:
academic supervision, supervisors, vocational school

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Hakikat hidup manusia pada dasarnya membutuhkan proses pendidikan untuk membina dan mengembangkan potensi dirinya sebagai individu, makhluk sosial dan makhluk berketuhanan. Filosofi ini sebagaimana tersurat dalam rumusan pengertian pendidikan menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 1 ayat (1), sebagai berikut:

“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.

Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan agar seluruh Bangsa Indonesia mendapatkan pelayanan pendidikan yang berkualitas secara adil dan merata, sehingga tujuan pendidikan seperti yang tersirat pada rumusan pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tersebut di atas dapat terwujud. Salah satu upaya pemerintah tersebut adalah melalui Program Wajib Belajar (Wajar) 12 Tahun yang akan segera dirintis tahun 2012, demikian dinyatakan Hamid, Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang dilansir *JPNN.com* (2011). Program ini sebagai pengganti Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun yang dianggap pelaksanaannya sudah tuntas. *Grand design* Wajar 12 Tahun yang sedang dipersiapkan pemerintah pada prinsipnya adalah menyiapkan infra struktur sekolah, rintisan bantuan operasional sekolah (BOS) sekolah menengah, bantuan khusus guru tidak mampu, dan penyiapan guru. Program ini diharapkan dapat mengentaskan seluruh Bangsa Indonesia untuk mendapatkan pendidikan minimal sampai dengan tingkat pendidikan menengah. Beberapa daerah di Indonesia yang

sudah menjalankan Wajar 12 Tahun, antara lain: Kota Makassar, Palembang, dan Jogjakarta.

Pemerintahan Provinsi Jawa Barat melakukan perintisan Program Wajar 12 Tahun ini dengan menaruh perhatian yang besar terhadap pengembangan pendidikan menengah kejuruan. Pemerintah Provinsi Jawa Barat melalui dinas pendidikan mengadakan penilaian kabupaten/kota vokasional setiap tahun, hal ini dilakukan untuk lebih meningkatkan apresiasi terhadap pemerintah kabupaten dan kota, dalam mempercepat pencapaian rasio antara jumlah sekolah menengah kejuruan (SMK) terhadap sekolah menengah atas (SMA) 60:40 di kabupaten/kota masing-masing. Depdiknas (sekarang berganti nama Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan/Kemdikbud) memiliki kebijakan untuk membalik rasio peserta didik SMK dibanding SMA dari 30:70 pada tahun 2004, menjadi 67:33 pada tahun 2014. Kebijakan ini ditujukan agar keluaran pendidikan dapat lebih berorientasi pada pemenuhan dunia kerja serta kebutuhan dunia usaha dan industri (DUDI). Pendidikan vokasi dirasa perlu karena memiliki paradigma yang menekankan pada pendidikan yang menyesuaikan dengan permintaan pasar (*demand driven*) guna mendukung pembangunan ekonomi kreatif. Ketersambungan (*link*) di antara pengguna lulusan pendidikan dan penyelenggara pendidikan dan kecocokan (*match*) antara employe dengan employer menjadi dasar penyelenggaraan pendidikan vokasi. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan vokasi dapat dilihat dari tingkat mutu dan relevansi yaitu jumlah penyerapan lulusan dan kesesuaian bidangnya. (Depdiknas, 2009: 83-85).

Menurut Mulyana, Ketua Tim Penilai Kabupaten/Kota Vokasional Pemerintahan Provinsi Jawa Barat yang dilansir *Ciamis.com* (2010), menjelaskan bahwa Kabupaten/Kota Vokasional Jawa Barat dibagi menjadi tiga *cluster*, yaitu *cluster* A untuk Kota: Cimahi, Depok, Bogor, Sukabumi, Bekasi dan Banjar. *cluster* B untuk Kabupaten: Ciamis, Subang, Purwakarta, Kerawang, Bekasi, Kuningan dan Sumedang. Serta *cluster* C Kabupaten: Bandung Barat, Cirebon, Tasikmalaya, Majalengka, Garut, Indramayu dan Kabupaten Bandung. Pembagian cluster ini berdasarkan 3 variabel, yaitu: rasio siswa usia 16-18 tahun, rasio anggaran sektor pendidikan, Angka Partisipasi Murni (APM) SMP/MTs dan

Angka Partisipasi Kasar (APK) SMA/SMK sederajat. Pembagian tersebut guna memotivasi setiap daerah untuk meningkatkan kemampuan anak didik serta menjalin kerjasama yang lebih baik dengan dunia usaha yang didukung semua *stakeholder*. Selain itu juga menjawab tantangan dan peluang era globalisasi. SMK sebagai pranata penyedia tenaga kerja tingkat menengah harus mampu membekali tamatan dengan keahlian terstandar serta sikap dan perilaku sesuai dengan tuntutan dunia kerja.

Hidayat (2011), Sekretaris Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga (Disdikpora) Kabupaten Kuningan, menyatakan bahwa ada 3 kebijakan strategis yang ditempuh untuk mewujudkan Kabupaten Kuningan sebagai Kabupaten Vokasional di tahun 2011, yaitu peningkatan akses pendidikan menengah kejuruan, peningkatan mutu dan relevansi pendidikan menengah kejuruan dan pencitraan publik pendidikan menengah kejuruan. Program ini menjadi tantangan bagi para elemen penyelenggara pendidikan khususnya di lingkungan pendidikan menengah kejuruan, baik guru, kepala sekolah maupun para pengawas SMK. Seiring dengan ketercapaian kabupaten vokasional maka diharapkan SMK di Kabupaten Kuningan bukan hanya meningkat dalam jumlah sekolah dan siswa saja, namun juga harus meningkat dalam kualitas penyelenggaraan pendidikan dan prestasi para siswanya.

Sementara itu berdasarkan informasi dari kepala sekolah dan beberapa orang guru SMK di Kabupaten Kuningan, pada umumnya mereka menyatakan bahwa para pengawas SMK dinilai jarang melakukan kunjungan ke sekolah-sekolah binaannya. Para guru belum merasakan manfaat yang nyata dalam peningkatan kualitas pembelajaran dari kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh para pengawas. Masih terdapat guru-guru yang kebingungan dalam membuat perangkat pembelajaran, contoh kasus dalam hal membuat rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). RPP antara satu guru dengan yang lainnya dalam satu sekolah yang sama, masih terdapat perbedaan baik format maupun isi, hal ini menunjukkan belum adanya standar dalam pembuatan RPP yang dijadikan acuan bagi para guru SMK di Kabupaten Kuningan. Penentuan standar penyusunan RPP ini merupakan salah satu tanggung jawab dari para

pengawas sekolah dalam membina profesionalitas para guru binaannya. Fenomena ini memberikan gambaran bahwa salah satu kegiatan pelaksanaan pembinaan dari pengawas dalam kegiatan supervisi akademik di SMK Kabupaten Kuningan, diduga belum efektif.

Kondisi tersebut apabila terus dibiarkan akan mengakibatkan penurunan kualitas profesional guru-guru, penurunan prestasi belajar para siswa dan muaranya kepada rendahnya kualitas pendidikan menengah kejuruan di Kabupaten Kuningan. Hal ini bukanlah situasi dan kondisi yang diharapkan pemerintah dalam partisipasi para penyelenggara pendidikan SMK untuk mensukseskan Program Rintisan Wajib Belajar 12 Tahun di Kabupaten Kuningan Menuju Kabupaten Vokasional.

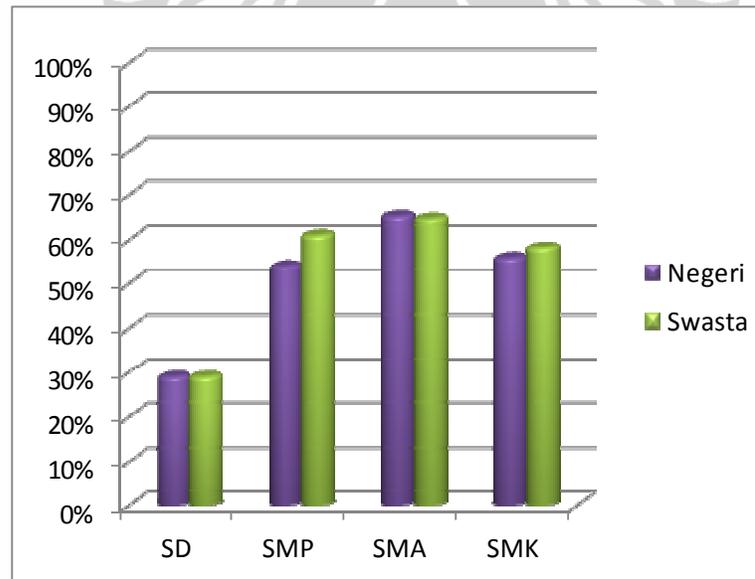
Pada dasarnya terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan, antara lain: guru, siswa, sarana dan prasarana, lingkungan pendidikan, kurikulum. Dari beberapa faktor tersebut, guru dalam kegiatan proses pembelajaran di sekolah menempati kedudukan yang sangat penting dan tanpa mengabaikan faktor penunjang yang lain, guru sebagai subyek pendidikan sangat menentukan keberhasilan pendidikan itu sendiri.

Berdasarkan pengamatan dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa sebagian guru yang telah lama melaksanakan tugas sebagai pengajar, menganggap pekerjaan mengajar sebagai kegiatan rutinitas. Metode pembelajaran yang digunakan miskin dengan variasi yang dapat mendorong peserta didiknya belajar lebih bergairah. Kondisi seperti ini dapat menyebabkan situasi belajar di kelasnya gersang dan membosankan, layanan belajar yang diterima peserta didik menjadi tidak bermutu (Sagala, 2011:171). Proses pembelajaran seperti ini akan menghasilkan lulusan dan sumberdaya manusia yang tidak bermutu, maka dampaknya adalah daya saing bangsa menjadi rendah dan kualitas kesejahteraan bangsa ini menjadi rendah pula.

Rendahnya profesionalitas guru di Indonesia dapat dilihat dari kelayakan guru mengajar. Menurut Balitbang Depdiknas, yang dikutip Muaddab (2011) bahwa guru-guru yang layak mengajar untuk tingkat SD baik negeri maupun

swasta ternyata hanya 28,94%. Guru SMP negeri 54,12%, swasta 60,99%, guru SMA negeri 65,29%, swasta 64,73%, guru SMK negeri 55,91 %, swasta 58,26 %. Data tersebut menggambarkan bahwa separuh guru sekolah dasar dan menengah baik negeri maupun swasta di Indonesia dinilai tidak memiliki kelayakan untuk mengajar. Sama juga artinya dengan separuh jumlah siswa sekolah dasar dan menengah diajar oleh guru yang tidak layak. Kondisi ini sangat memprihatinkan dunia pendidikan di Indonesia terutama pendidikan dasar dan menengah. Bagaimana mungkin prestasi belajar siswa akan meningkat jika diajar oleh seseorang yang tidak memiliki kelayakan untuk memberi pelajaran?. Mungkinkah Bangsa Indonesia mampu mensejajarkan dirinya bersama bangsa lain dengan kemampuan sumber daya manusia yang dibentuk oleh guru yang tidak layak mengajar?. Jawaban yang paling tepat adalah melalui tindakan nyata dari berbagai pihak yang terkait dengan peningkatan mutu pendidikan baik pemerintah, swasta dan masyarakat untuk bersama-sama segera mengentaskan permasalahan guru di Indonesia tersebut, sebelum generasi penerus bangsa ini lebih jauh lagi terpuruk. Tingkat kelayakan mengajar guru di Indonesia dalam bentuk grafik disajikan pada Gambar 1.1.

Gambar 1.1. Tingkat Kelayakan Mengajar Guru Di Indonesia



Sumber: Balitbang Depdiknas dalam Siaddab (2011)

Indikator lainnya mengenai kondisi kompetensi guru yang rendah dapat dilihat dari proses sertifikasi profesional guru. Data Informasi Sertifikasi Guru Panitia Pusat sebagaimana dilansir *Suara Merdeka.com* (2011), menyebutkan bahwa sebanyak 99% peserta atau 1.309 guru gagal atau tidak lulus dalam tes awal sertifikasi portofolio yang dilakukan Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas). Dari 1.323 guru yang mengikuti tes awal melalui sistem *online*, hanya 14 guru yang lulus dan bisa dinilai berkas portofolionya. Ketidاكلulusan itu karena para pendidik tersebut tidak bisa memenuhi ketentuan nilai yang disyaratkan. Ketentuannya adalah 75% soal tes awal dalam bentuk pilihan ganda dengan waktu 100 menit untuk materi eksakta dan non-eksakta serta pedagogik harus dijawab dengan benar. Jika tidak memenuhi ketentuan tersebut maka dianggap gagal untuk mengikuti tahap selanjutnya.

Berdasarkan gambaran kondisi guru tersebut di atas, menunjukkan bahwa profesionalitas guru di Indonesia masih relatif rendah. Sikap guru seperti ini terjadi karena guru tidak pernah menambah pengetahuan baru, sehingga kualitas profesionalnya tidak pernah ditingkatkan (Sahertian dan Mataheru, 1984: 141). Lebih rinci Sagala (2010:172), menyatakan bahwa faktor yang menjadi penyebab rendahnya profesional guru, yaitu bantuan supervisi oleh pengawas sekolah yang tidak memadai, bantuan supervisi dari kepala sekolahnya yang tidak membantu, di samping itu juga tidak ada sejawat guru yang pantas menjadi teman untuk tukar pengalaman. Faktor-faktor tersebut menyebabkan guru tidak dapat mencari bantuan dari pihak lain yang lebih ahli untuk meningkatkan profesionalnya, sehingga alternatif lainnya adalah guru dituntut untuk mengembangkan profesionalnya secara mandiri. Seringkali upaya secara mandiri inipun mendapat hambatan karena keterbatasan sarana perpustakaan atau pusat sumber belajar yang ada di sekolah tempat tugasnya. Banyak ditemukan juga kasus guru-guru yang tidak termotivasi untuk melaksanakan tugas dan meningkatkan profesionalitasnya, penyebabnya dari birokrasi pendidikan seperti pengawasan hanya sebatas laporan dokumen saja dan tidak ada penghargaan atas prestasi guru.

Berbagai faktor penghambat peningkatan profesionalitas guru tersebut di atas mengindikasikan bahwa guru perlu dibantu dalam meningkatkan kualitas

profesionalnya agar dapat memberikan layanan belajar yang prima bagi peserta didik. Bantuan tersebut antara lain dapat dilakukan melalui upaya supervisi akademik pengawas sekolah yang dilakukan secara sungguh-sungguh, sistematis dan berkesinambungan. Menurut Prasojo dan Sudiyono (2011: 84) yang mengutip pendapat Daresh (1989), supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa tujuan supervisi akademik adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Fungsi utamanya ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran, bukan pengawasan dan penyelidikan terhadap kesalahan-kesalahan guru dalam mengajar.

Menurut Sahertian (2008: 20), supervisi akademik yang mampu memperbaiki kualitas mengajar guru, adalah yang dilaksanakan dengan berpijak pada prinsip-prinsip sistematis, berencana dan kontinyu. Supervisi dilakukan berdasarkan data dan fakta yang obyektif. Keberhasilan supervisi akademik juga ditunjang dengan hubungan kesejawatan yaitu hubungan yang dibangun secara akrab dan hangat atas dasar kemanusiaan dengan menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru. Suasana supervisi akademik yang hangat dan akrab seperti itu membuat guru merasa aman dan nyaman sehingga pengawas dapat membantu mengembangkan usaha bersama, yaitu memberi dorongan dan rangsangan agar guru merasa tumbuh bersama.

Idealnya pengawas sekolah sebagai supervisor akademik harus menjadi idola para guru, karena keberadaan pengawas sekolah di tengah-tengah mereka menjadi inspirator bagi guru untuk mengatasi berbagai masalah yang berkaitan dengan tugas mengajar. Namun menurut Mukhtar dan Iskandar (2009: 39) pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas di sekolah belum efektif sehingga belum memberi kontribusi yang memadai untuk meningkatkan mutu layanan belajar, alasan utamanya bertumpu pada dua hal yaitu pertama beban kerja pengawas terlalu berat, kedua latar belakang pendidikan mereka kurang sesuai dengan bidang studi yang disupervisi. Akibatnya, di lapangan beberapa guru

merasakan kehadiran pengawas di tengah-tengah mereka tidak dapat membantu memperbaiki dan mengatasi kesulitan guru dalam melaksanakan tugas pengajaran yang dihadapinya. Bahkan dalam praktiknya pengawas lebih sering menekankan pada tanggung jawab administratif guru. Artinya dalam melaksanakan supervisi akademik pengawas hanya memeriksa kelengkapan administrasi pengajaran guru.

Belum efektifnya pelaksanaan supervisi akademik juga dikarenakan kinerja sebagian pengawas sekolah dalam melakukan supervisi akademik masih rendah. Sebagaimana dikemukakan Hamrin (2011:61-66), bahwa dari hasil penilaian para kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya, masih terdapat oknum pengawas yang kerjanya hanya D-D-D (datang, duduk, duit), artinya pengawas hanya datang ke sekolah untuk bertemu dan duduk, sambil berbasa basi dengan kepala sekolah, tanpa melakukan tugas kepengawasan yang sebenarnya, kemudian ketika pulang menerima amplop yang berisi duit/uang dari kepala sekolah. Hal yang senada juga ditulis *Tribun Aceh* (2010), kinerja pengawas sekolah rendah, seharusnya berperan mengevaluasi, membimbing, mengarahkan dan memotivasi para guru dan kepala sekolah ketika melakukan supervisi ke sekolah, bukan hanya sekedar datang untuk menyalahkan.

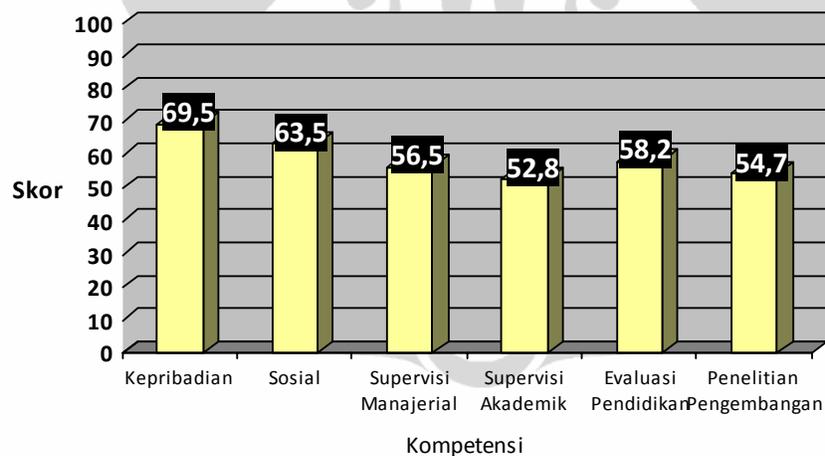
Kepribadian pengawas sekolah juga seringkali menjadi sorotan para guru, kepala sekolah dan masyarakat. Seperti kasus-kasus yang ditemukan Hamrin di lapangan yaitu masih terdapat praktek-praktek pemaksaan kehendak (pemerasan) untuk kepentingan pribadinya yang dilakukan oknum pengawas sekolah baik kepada sekolah maupun kepada orang tua siswa. Sebagaimana diekspos juga oleh *Antarajatim* (2011), Pengawas Sekolah Surabaya dinilai kinerjanya tidak optimal dalam melaksanakan tugasnya karena masih ditemukan adanya kasus kekerasan dan pemerasan.

Motivasi dan etos kerja pengawas sekolah berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas supervisi yang dilakukannya. Seperti dicontohkan Hamrin bahwa masih ada pengawas sekolah yang sibuk tak menentu, yaitu pengawas yang tidak dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) supervisi akademik dan supervisi manajerial karena tidak membuat program kerja, tidak membuat perencanaan yang matang, gagal dalam merumuskan perencanaan supervisi dan

bimbingan, sehingga bekerja hanya berdasarkan naluri. *Tribun Aceh* (2010) juga menyitir bahwa tingkat kehadiran para pengawas ke sekolah tidak menentu atau musim-musiman kadang 2 bulan atau 3 bulan.

Rendahnya kinerja pengawas dalam melaksanakan supervisi akademik ada kaitannya dengan rendahnya kemampuan atau kompetensi supervisi akademik yang dimiliki pengawas sekolah. Menurut Suharsaputra (2010: 150) faktor kemampuan dapat mempengaruhi kinerja karena dengan kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya maka kinerja pun tidak akan tercapai. Berdasarkan hasil uji kompetensi pengawas sekolah yang dilakukan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan Kemendiknas Tahun 2009, menunjukkan bahwa skor kompetensi pengawas sekolah di bidang supervisi akademik relatif rendah. Hasil skor seluruhnya dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Gambar 1.1. Skor Kompetensi Pengawas.



Sumber: NUPTK dan Dit. Tenaga Kependidikan Kemendiknas (2009) dalam Trianto (2010: 9)

Berdasarkan data pada Gambar 1.1. diketahui bahwa dari 23.090 orang pengawas dari seluruh Indonesia secara rerata memiliki tingkat kemampuan di bidang supervisi akademik yang cukup (52,8). Bila dibandingkan dengan kompetensi lainnya yang harus dimiliki pengawas ternyata kompetensi supervisi akademik merupakan kemampuan paling rendah, padahal sebagai bidang tugas dan tanggung jawab harian pengawas, idealnya supervisi akademik mencapai skor

yang lebih tinggi lagi. Kondisi ini seharusnya mendapat perhatian dari pengawas sebagai pelaku dan dari pemangku kepentingan yang bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu para pengawas sekolah.

Menurut Sudjana (2010: 25), uji kompetensi pengawas menggunakan tes tertulis dan penilaian portofolio. Tes tertulis mengungkap semua dimensi kompetensi pengawas yang mengukur aspek pemahaman, aplikasi, analisis, sintesis dan evaluasi dari setiap dimensi kompetensi pengawas. Penilaian portofolio adalah kegiatan menilai dokumen tertulis hasil karya pengawas dalam aspek: karya tulis ilmiah, laporan hasil pengawasan, dan penghargaan.

Kompetensi supervisi akademik pengawas menurut Trianto (2010: 63) memiliki 8 butir dimensi. Dimensi kompetensi ditujukan untuk membimbing guru dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu dari menyusun persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, sampai penggunaan media pembelajaran termasuk media teknologi informasi. Dimensi tersebut meliputi:

- a. Menguasai konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan bidang ilmu yang menjadi isi tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- b. Menguasai konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- c. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan/ mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk rumpunnya berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
- d. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik melalui bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.

- e. Membimbing guru dalam menyusun rencana pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- f. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi peserta didik pada tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- g. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan media pendidikan yang sesuai untuk menyajikan isi tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
- h. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran tiap bidang pengembangan/mata pelajaran SD/mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.

Berdasarkan gambaran sebagai mana telah diuraikan di atas mengenai kondisi empiris praktik mengajar guru, implementasi supervisi akademik, dan kinerja pengawas sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik yang ada saat ini, terdapat beberapa hal yang menarik perhatian:

- a. Kondisi kualitas mengajar sebagian guru sekolah dasar dan menengah saat ini rendah;
- b. Guru membutuhkan bantuan untuk meningkatkan profesionalnya dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar. Salah satu caranya dapat dilakukan melalui pendekatan kegiatan supervisi akademik oleh pengawas sekolah;
- c. Jabatan pengawas sekolah sebagai penjamin kualitas pendidikan sampai saat ini diduga belum diberdayakan sebagaimana mestinya dan di samping itu kompetensi serta kecenderungan kinerja pengawas dalam melaksanakan supervisi ke sekolah masih rendah;
- d. Guru SMK di Kabupaten Kuningan secara signifikan belum merasakan adanya bantuan dari pengawas dalam mengatasi kesulitan melaksanakan tugas pengajaran mereka di sekolah melalui kegiatan supervisi akademik, oleh karenanya diduga pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas SMK di Kabupaten Kuningan tidak efektif.

1.2 Pokok Permasalahan

Berangkat dari latar belakang tersebut di atas, peneliti dapat membuat pokok permasalahan penelitian ini, yaitu:

1. Mengapa pelaksanaan supervisi akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Kuningan tidak efektif?
2. Faktor-faktor apakah yang menghambat efektivitas pelaksanaan supervisi akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Kuningan

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahannya, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui indikator ketidakefektifan pelaksanaan supervisi akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)?
2. Faktor-faktor yang menghambat efektivitas pelaksanaan supervisi akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

1.4 Manfaat Penelitian

Secara akademis, temuan-temuan dalam penelitian ini dapat bermanfaat menjadi bahan untuk memperkaya konsep dan teori mengenai supervisi akademik pengawas sekolah. Indikator-indikator ketidakefektifan pelaksanaan supervisi akademik menjadi bahan kajian untuk diteliti lebih lanjut sehingga akan dihasilkan konsep acuan bagi kegiatan keilmuan dalam masalah supervisi akademik pengawas sekolah. Faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan supervisi akademik yang ditemukan menjadi bahan penelitian lebih lanjut terutama tingkat hubungan dan pengaruhnya terhadap supervisi akademik, sehingga akan diperoleh konsep yang turut memperkaya perbendaharaan determinan supervisi akademik.

Secara praktis, temuan-temuan dalam penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat untuk kemajuan penyelenggaraan supervisi akademik pengawas sekolah di Kabupaten Kuningan. Bagi birokrasi yang mengelola peningkatan mutu pendidikan diharapkan indikator dan faktor-faktor yang menghambat

efektivitas pelaksanaan supervisi akademik dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan pendidikan khususnya di bidang kepengawasan pendidikan. Bagi profesi pengawas SMK, indikator dan faktor penghambat yang ditemukan sebagai sumbangan pemikiran, koreksi dan refleksi dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan peran, tanggungjawab dan tupoksi pengawas, khususnya dalam menjalankan tugas supervisi akademik ke sekolah-sekolah binaan. Demikian pula bagi para pendidik, baik kepala sekolah maupun para guru SMK, indikator dan faktor penghambat pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas SMK yang ditemukan melalui penelitian ini dapat menjadi bekal wawasan dalam upaya meningkatkan kerjasama yang lebih harmonis dan erat dengan para pengawas, dalam rangka mewujudkan mutu penyelenggaraan pembelajaran yang prima kepada para peserta didik, seiring dengan pencapaian kabupaten vokasional di Kuningan.

1.5 Batasan Penelitian

Idealnya penelitian ini dapat mengungkapkan keseluruhan kinerja para supervisor/pengawassekolah dalam melaksanakan supervisi akademik dan manajerial di sekolah binaannya. Namun karena keterbatasan waktu, energi dan biaya maka penelitian ini difokuskan hanya pada mengungkapkan indikator dan penyebab tidak efektifnya pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh para pengawas SMK.

Para pengawas yang dijadikan obyek penelitian ini adalah pengawas SMK yang berkedudukan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Disdikpora) Kabupaten Kuningan. Fokus observasi dan wawancara ditekankan pada kondisi pengawas SMK dan pelaksanaan kegiatan supervisi akademik ke sekolah-sekolah binaannya. Untuk kepentingan triangulasi maka diambil pula data dari para informan. Informan yang digunakan pun dibatasi pada sumber-sumber yang dianggap kompeten di bidangnya sehingga diharapkan dapat memberikan informasi bagi penelitian ini secara akurat, yaitu Kepala Dinas Pendidikan (Kadisdik), Koordinator Pengawas (Korwas) dalam memberikan informasi sekitar kondisi pengawas dan regulasi yang berkaitan langsung dengan pengaturan pengawasan sekolah. Perwakilan Kepala SMK dan perwakilan Guru SMK dapat

memberikan keterangan sebagai konfirmasi dan kesaksian pelaksanaan yang sesungguhnya terjadi di lapangan.

1.6 Sistematika Penulisan Laporan Penelitian

Laporan penelitian ini ditulis dengan judul “Berbagai Faktor Dalam Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Di Kabupaten Kuningan”. Sistematika penulisan di bagi ke dalam 5 Bab, ditambah kepustakaan yang mendukung dan menjelaskan penelitian ini.

Pendahuluan yang menguraikan latar belakang, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan batasan penelitian serta sistematika penulisan penelitian disimpan pada Bab 1. Pada Bab 2 akan diuraikan tinjauan pustaka yang kajian literatur dari hasil-hasil penelitian terdahulu dan kajian teori dari pendapat beberapa ahli yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah. Kemudian teori yang dikutip menjadi pengantar untuk melaksanakan kegiatan penelitian ini

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini akan dicantumkan pada Bab 3. Hal-hal yang dikemukakan meliputi pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, pengumpulan data, informan dan teknik analisis data yang diperoleh dari hasil penelitian. Kemudian pada Bab 4, akan diuraikan pembahasan mengenai hasil analisis data dengan teori dan pengalaman empiris serta peraturan perundangan yang berlaku. Di dalam bab ini juga akan diungkapkan tentang jawaban dari rumusan permasalahan yang tercantum pada bab 1. Tesis ini akan diakhiri dengan kesimpulan, saran dan rekomendasi berdasarkan hasil pembahasan penelitian ini, yang akan disimpan pada Bab 5.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini mengungkapkan berbagai faktor dalam supervisi akademik, melalui pendekatan kualitatif. Oleh karenanya teori yang dikemukakan hanya sebagai pengantar dalam menganalisis dan menginterpretasikan data-data hasil penelitian. Sajian tinjauan pustaka ini terdiri atas kajian literatur dan kajian teori. Kajian literatur menampilkan hasil penelitian terdahulu dan laporan jurnal internasional yang relevan dengan supervisi akademik. Untuk mendapatkan gambaran awal, maka dalam kajian literatur dimuat penelitian dari tanah air yang relevan dengan supervisi akademik pengawas sekolah. Hasil penelaahan penelitian-penelitian tersebut memberikan pijakan posisi penelitian ini. Adapun laporan jurnal internasional diketengahkan dengan maksud untuk memperkaya wawasan sebagai bekal dalam mengkaji temuan-temuan dalam penelitian ini.

Teori inti yang diangkat dalam kajian teori adalah mengenai supervisi akademik. Bahasan teori ini diperkaya dengan kajian pengetahuan dasar manajemen umum, supervisi pendidikan, pengawas dan sekolah menengah kejuruan (SMK). Penambahan materi bahasan tersebut untuk memenuhi tuntutan pertanyaan penelitian ini.

2.1. Kajian Literatur

2.1.1. Penelitian yang Relevan

Tinjauan beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan berbagai faktor dalam supervisi akademik sengaja disajikan sebagai bahan perbandingan dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang berhasil dicermati adalah penelitian-penelitian yang dilaksanakan antara tahun 2002 sampai dengan tahun 2008, mengambil tempat di kabupaten/kota di beberapa provinsi, meliputi: Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Jawa Barat, Daerah Istimewa Jogjakarta dan Papua. Topik penelitian menyoroti pelaksanaan supervisi oleh pengawas sekolah, dengan kajian mulai dari mendeskripsikan kondisi pelaksanaan supervisi sampai

menganalisis korelasi variabel-variabel determinan terhadap pelaksanaan supervisi akademik.

Penelitian Sarono (2002), menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan baik partial maupun bersama-sama antara sikap terhadap profesi, pengetahuan proses belajar mengajar (PBM), motivasi kerja dengan pelaksanaan supervisi pengajaran. Sarono menganalisis hubungan antara faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan supervisi pengajaran yang dilakukan oleh pengawas sekolah. Ada tiga faktor berpengaruh terhadap pelaksanaan supervisi pengajaran, yaitu (1) sikap pengawas terhadap profesinya; (2) pengetahuan pengawas mengenai proses belajar mengajar dan (3) motivasi kerja yang dimiliki pengawas. Hasilnya menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut baik secara terpisah ataupun secara gabungan memiliki hubungan yang positif, artinya semakin baik kondisi faktor-faktor tersebut maka pelaksanaan supervisi pengajaran juga akan semakin baik. Di samping itu derajat hubungan yang ada antara faktor-faktor itu adalah signifikan artinya hubungan faktor-faktor tersebut terjalin sangat erat/kuat dengan pelaksanaan supervisi pengajaran pengawas sekolah. Untuk meningkatkan pelaksanaan supervisi pengajaran pengawas sekolah dapat dilakukan dengan meningkatkan ketiga variabel bebas tersebut baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersamaan. Sayangnya, 3 faktor berpengaruh yang diteliti tersebut hanya berasal dari faktor internal dan belum mengkaji mengenai faktor eksternal pengawas.

Hasil penelitian Isdarmoko (2003), menemukan bahwa efektivitas supervisi berada pada kategori cukup (51,367 dari 72) dan bantuan supervisor pada kategori cukup (51,078 dari 72), kemampuan supervisor dalam kategori kurang (skor rerata 53,511 dari 114), dan kinerja guru pada kategori cukup (79,080 dari 108). Secara parsial, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara efektivitas supervisi, bantuan supervisor dan kemampuan supervisor terhadap kinerja guru. Dalam penelitian Isdarmoko ini pelaksanaan supervisi hanya sebagai salah satu variabel bebas yang akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja guru. Hasilnya bahwa kondisi efektivitas supervisi pada kategori cukup dan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi sangat mempengaruhi kinerja guru. Semakin efektif supervisi dilaksanakan maka kinerja guru akan semakin meningkat.

Woretma (2004), menunjukkan data hasil analisis penelitiannya sebagai berikut: (a) perencanaan supervisi: Pembimbingan (57,69%), Pengembangan (62,50%), Peningkatan mutu (61,54%), Perlindungan (50,00%), Pelayanan (59,94%) menunjukkan bahwa para pengawas telah membuat perencanaan tetapi belum berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait dan sosialisasi belum efektif, sehingga belum semua pihak mengetahui; (b) pelaksanaan Supervisi: Pembimbingan (53,04%), Pengembangan (55,77%), Peningkatan mutu (41,67%), Perlindungan (41,35%), Pelayanan (43,59%) menunjukkan para pengawas telah melaksanakan supervisi tetapi belum merata, berkesinambungan, berkelanjutan, dan belum sesuai dengan jadwal yang direncanakan; dan (c) hasil Supervisi: Pembimbingan (56,73%), Pengembangan (61,86%), Peningkatan mutu (56,09%), Perlindungan (69,87%), Pelayanan (51,82%) menunjukkan bahwa hasil Pembimbingan, Pengembangan, Peningkatan mutu, Perlindungan, Pelayanan terhadap sekolah binaannya belum sesuai dengan harapan, karena belum diadakannya tindak lanjut yang semestinya atas temuan-temuan dalam supervisi dan saran binaannya dari pengawas tidak dilakukan langsung tetapi lewat kepala sekolah.

Penelitian Woretma mendeskripsikan pelaksanaan supervisi pengawas sekolah di Kabupaten Fakfak. Woretma meneliti supervisi tersebut dalam 3 tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan hasil supervisi. Masing-masing tahapan memiliki indikator: pembimbingan, pengembangan, peningkatan mutu, perlindungan, dan pelayanan. Dari hasil analisis indikator-indikator tersebut, penelitian ini berhasil mengungkap bahwa pada tahap perencanaan, pengawas sekolah di Kabupaten Fakfak telah membuat perencanaan, namun dalam proses pembuatan perencanaan tersebut belum berkoordinasi dan tidak disosialisasikan, sehingga perencanaan yang telah dibuat bersifat hanya untuk diri sendiri, sedangkan pihak-pihak lain yang berkepentingan seperti kepala dinas sebagai atasan, dan kepala sekolah serta guru-guru di sekolah binaan sebagai sasaran

supervisi tidak banyak mengetahui program kepengawasan yang akan dilakukan oleh pengawas.

Pada tahap pelaksanaan, supervisi yang dilakukan para pengawas di Kabupaten Fakfak belum optimal, karena disamping tidak mengikuti jadwal yang telah ditetapkan juga sasaran supervisi tidak merata, tidak berkesinambungan dan tidak adanya tindak lanjut dari temuan hasil supervisi di sekolah binaan. Padahal perbaikan pembelajaran guru-guru di sekolah hanya dapat dilakukan melalui supervisi yang intensif, berkesinambungan dan adanya tindak lanjut dari temuan-temuan ketika melakukan supervisi. Woretma juga mengungkapkan bahwa pada tahapan hasil, hasil supervisi pengawas sekolah di Kabupaten Fakfak belum mendapat respon terutama dari kepala dinas pendidikan sebagai atasan langsung, sehingga temuan-temuan yang ada tidak dapat dilakukan tindak lanjut. Kepala dinas cenderung menyampaikan saran binaan dari para pengawas sekolah langsung kepada kepala sekolah. Disamping itu, dalam penelitian Woretma (2004) ini, terungkap pula bahwa (1) Semua responden mengatakan kinerja pengawas cukup; (2) Para pengawas tidak pernah berkoordinasi, melaporkan hasil, dan menindaklanjuti hasil supervisinya kepada atasan dan (3) Ada sekolah yang belum pernah dikunjungi oleh pengawas pembinanya walaupun jaraknya dekat.

Hasil penelitian Sahid (2005), tentang Pelaksanaan Supervisi Pendidikan oleh Pengawas di Sekolah Menengah Atas Negeri menunjukkan bahwa: perencanaan program supervisi pendidikan yang dilakukan oleh pengawas di SMA Negeri se-Kabupaten Sleman termasuk dalam kategori baik (66,87%), meliputi perencanaan program supervisi akademik (63,47%) dan perencanaan program supervisi manajerial (70,27%). Pelaksanaan program supervisi pendidikan yang dilakukan oleh pengawas di SMA Negeri se Kabupaten Sleman termasuk dalam kategori baik (70,40%), meliputi pelaksanaan program supervisi akademik (67,60%) dan pelaksanaan program supervisi manajerial (73,20%). Evaluasi dan tindak lanjut program supervisi pendidikan yang dilakukan oleh pengawas di SMA Negeri se-Kabupaten Sleman termasuk pada kategori baik

(67,42%), meliputi evaluasi dan tindak lanjut program supervisi akademik (62,30%) dan evaluasi dan tindak lanjut program supervisi manajerial (72,54%).

Sahid meneliti pelaksanaan supervisi pendidikan oleh pengawas sekolah di Kabupaten Sleman. Penelitian ini membagi pelaksanaan supervisi pendidikan ke dalam 2 jenis supervisi yaitu supervisi akademik dan supervisi manajerial. Dari masing-masing supervisi tersebut dianalisis 3 tahapan pelaksanaannya, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi serta tindak lanjut. Hasil penelitian berhasil mendeskripsikan bahwa semua tahap pelaksanaan supervisi yang diteliti mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi serta tindak lanjut di Kabupaten Sleman, termasuk pada kategori baik.

Berdasarkan prosentase yang diperoleh pada setiap tahapan, terdapat gambaran bahwa pelaksanaan supervisi manajerial oleh pengawas sekolah di Kabupaten Sleman memiliki prosentase relatif tinggi daripada prosentasi supervisi akademik. Hal ini mengisyaratkan bahwa tingkat kesiapan dan keberhasilan pada pelaksanaan supervisi manajerial oleh para pengawas sekolah di Kabupaten Sleman lebih tinggi daripada supervisi akademik. Sayangnya, penelitian ini belum menguak mengapa hal tersebut terjadi.

Sementara itu di bagian lain, penelitian ini berhasil mengungkapkan harapan para guru dan kepala sekolah terhadap pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh pengawas antara lain agar (a) pengawas ikut memberikan solusi dalam mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi guru dan kepala sekolah, (b) pengawas selalu menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan kepala sekolah, (c) memberikan demonstrasi cara mengajar yang baik, dan (d) agar supervisi dilaksanakan secara berkelanjutan. Harapan ini merupakan bahan masukan untuk dikaji lebih lanjut sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan supervisi bagi para pengawas sekolah.

Sudin (2008), melalui penelitiannya mengungkapkan bahwa pelaksanaan supervisi dalam seluruh mata pelajaran belum berjalan optimal hal ini terbukti dari persentase yang diperoleh sebesar 45,27%. Secara pelaksanaan supervisi yang menyangkut aspek pengelolaan pembelajaran berada dalam kategori cukup

yaitu 56,37%. Pelaksanaan supervisi yang menyangkut aspek peningkatan kemampuan akademik guru dalam pembelajaran berada dalam kategori cukup yaitu 41%. Pelaksanaan supervisi yang menyangkut aspek pengembangan profesi sebagai guru mata pelajaran oleh supervisor berada dalam kategori kurang yaitu 35,97%.

Implementasi supervisi akademik diteliti Sudin dalam empat aspek, yaitu (1) supervisi pada seluruh mata pelajaran; (2) pengelolaan pembelajaran; (3) peningkatan kemampuan akademik guru dalam pembelajaran; (4) pengembangan profesi sebagai guru mata pelajaran. Sudin menyimpulkan bahwa berbagai faktor dalam supervisi akademik pengawas sekolah terhadap proses pembelajaran di Sekolah Dasar di Kabupaten Sumedang belum optimal. Indikatornya adalah antara lain perencanaan supervisi hanya sebagai kelengkapan administratif, artinya pengawas dalam menjalankan supervisi belum berdasarkan perencanaan yang telah dibuat. Pada tahap pelaksanaan, pengawas selalu memprioritaskan pada kelengkapan administrasi pembelajaran guru yang sedang disupervisi.

Sebenarnya guru-guru sangat mengharapkan terbangunnya sebuah komunikasi dengan pengawas, baik dalam bentuk konsultatif ataupun model bimbingan lainnya dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi para guru dalam menyelenggarakan proses belajar mengajarnya. Namun, pada kenyataannya pembinaan yang diberikan pengawas terhadap guru SD sangat tidak jelas, karena pengawasnya kurang memahami apa yang seharusnya disupervisi. Kondisi ini semakin diperparah dengan latar belakang pengawas yang sama sekali tidak memahami materi (*content*) pembelajaran, sehingga guru SD tidak ada fasilitas yang dapat dijadikan tempat *curhat*.

Hal-hal yang ingin digarisbawahi dari penelitian-penelitian tersebut di atas, antara lain:

- a. Fokus penelitian berbagai faktor dalam supervisi akademik oleh pengawas sekolah meliputi: perencanaan, pelaksanaan, hasil, evaluasi dan tindak lanjut supervisi;
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi akademik adalah antara lain: (1) sikap pengawas terhadap profesinya; (2) pengetahuan

pengawas mengenai proses belajar mengajar; dan (3) motivasi kerja yang dimiliki pengawas; (4) kepemimpinan pengawas dalam memberikan bimbingan kepada guru; (5) kepribadian pengawas dalam menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan guru;

- c. Pelaksanaan Supervisi di beberapa daerah belum berjalan secara optimal, secara umum faktor penyebabnya adalah kinerja pengawas sekolah relatif masih rendah.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa penelitian tersebut di atas adalah bahwa secara garis besar penelitian dibagi atas dua kajian, yaitu pertama kajian korelasi yang berhasil menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan baik secara terpisah maupun secara gabungan dari faktor (1) sikap pengawas terhadap profesinya; (2) pengetahuan pengawas mengenai proses belajar mengajar; dan (3) motivasi kerja yang dimiliki pengawas terhadap pelaksanaan supervisi akademik. Disamping itu dapat diketahui pula bahwa supervisi akademik memiliki hubungan yang positif dan nyata terhadap kinerja guru dalam menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar.

Kedua adalah kajian yang mendeskripsikan kondisi pelaksanaan supervisi akademik di Kabupaten Sumedang Jawa Barat (2008), di Kabupaten Sleman Provinsi Daerah Istimewa Jogjakarta (2005), dan kondisi yang terjadi di Kabupaten Fakfak Provinsi Papua (2004). Pelaksanaan supervisi akademik menunjukkan kondisi yang beragam di setiap lokasi penelitian tersebut. Pelaksanaan supervisi akademik baik dari mulai perencanaan, pelaksanaan sampai dengan hasil dan tindak lanjut di Kabupaten Sleman termasuk dalam kategori baik. Kabupaten Sleman relatif dekat dari pusat Pemerintahan Daerah Istimewa Jogjakarta. Adapun pelaksanaan supervisi akademik di Kabupaten Sumedang dan Kabupaten Fakfak belum optimal. Kebetulan dua kabupaten tersebut merupakan wilayah yang jauh dari pusat pemerintahan daerah provinsi masing-masing. Belum ada penelitian lebih lanjut apakah jarak ke pusat pemerintahan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan supervisi pendidikan.

Berdasarkan uraian hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan supervisi akademik, dapat difahami bahwa secara umum faktor yang

menyebabkan pelaksanaan supervisi belum optimal dikarenakan kinerja dari pengawas sekolah yang masih rendah. Faktor lainnya diluar pengawas belum terungkap. Penelitian ini mengungkapkan efektivitas pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas sekolah menengah kejuruan (SMK) di Kabuapten Kuningan. Ada dua hal yang dituju dalam penelitian yaitu mencari tahu indikator penyebab pelaksanaan supervisi akademik tidak efektif dan menggali faktor-faktor penghambat yang mengakibatkan supervisi akademik tidak efektif. Jadi penelitian ini sebagai pengembangan dari penelitian terdahulu, karena disamping dapat mengungkapkan faktor-faktor baru yaitu ditemukannya faktor eksternal di luar pengawas, juga dapat menunjukkan indikator dari ketidakefektifan pelaksanaan supervisi akademik.

2.1.2. Laporan Jurnal yang Relevan

Berikut adalah beberapa hasil penelitian dari luar negeri yang relevan dengan pengawasan/supervisi akademik. Sumber berasal dari beberapa jurnal internasional. Pada umumnya jurnal melaporkan bahwa pengawasan/supervisi memiliki pengaruh yang kuat dalam meningkatkan prestasi belajar siswa melalui penilaian dan pembinaan terhadap budaya dan kinerja para guru untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas mengajarnya. Disarankan para supervisor untuk banyak melakukan kunjungan ke kelas daripada hanya melakukan observasi secara administrasi. Kunjungan supervisor ke kelas dapat membantu memecahkan masalah (a) Manajemen kelas, (b) Metode mengajar, (c) Diagnosa kesulitan siswa, (d) Menyeleksi mata pelajaran, (e) Menyeleksi materi pengajaran.

Jika supervisor sebagai inisiator pembuat rencana dan guru yang akan bekerja, maka metode ini dalam dunia pendidikan tidak akan efektif. Metode yang terbaik adalah kegiatan supervisi dapat mendorong kreativitas para guru untuk bersama-sama memperbaiki dan meningkatkan kualitas mengajarnya. Oleh karena itu supervisi yang baik adalah dengan menciptakan adanya interaksi hubungan yang harmonis antara supervisor dan para guru. Informasi selengkapnya dapat dibaca pada laporan jurnal berikut:

Oredein and Oloyede (2007) menguji pengaruh supervisi dan kualitas mengajar guru terhadap kinerja akademik siswa dalam konteks sekolah di Nigeria. Analisis menunjukkan dimensi supervisi mempunyai pengaruh yang kuat pada kinerja akademik siswa secondary school. Supervisi diramalkan mempunyai signifikan menambah pengaruh ke kualitas mengajar guru dari kinerja akademik siswa *secondary school*.

Sekolah yang memajukan budaya kinerja dan penilaian yang berkelanjutan menawarkan kapasitas untuk memperbesar pencapaian siswa dan perkembangan profesional guru. Bila guru mencerminkan apa dan bagaimana siswa belajar dan menggunakan pengetahuan ini untuk memodifikasi pengajaran mereka oleh sebab itu, gaya belajar mengajar yang lebih baik akan terjadi. Umpan balik dari mengajar reflektif dapat bertindak sebagai alat efektif untuk perbaikan kinerja guru. Jadi ini bukan hanya keuntungan buat siswa saja tetapi guru juga memperolehnya.

Teori teori yang dipakai pada pengujian ini antara lain, Monk (1994) menemukan korelasi yang kuat antara persiapan guru mata pelajaran matematika dan fisika dan keberhasilan siswa untuk tinggi rendahnya nilai siswa. Kemudian Goldhaber dan Brewer (2002) menuliskan bahwa siswa bekerja lebih baik dalam pelajaran matematika jika diajar oleh guru dengan guru yang lulus S2 matematika. Teori lain (Rockooff, 2004) menjelaskan, supervisi dan bimbingan adalah elemen kritis dari pertumbuhan dan perkembangan profesional. Kemudian Airansian (1991) mendiskusikan pada lima proses utama pada supervisi dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan pengajaran. Ini mencakup prasyarat untuk mengajar, fungsi, tugas, penyatuan, dan produk.

Perlu peningkatan terus-menerus pada siswa dan guru. Hasil studi juga menunjukkan bahwa ada kebutuhan supervisi yang besar oleh guru. Ini adalah komponen yang penting dalam usaha mengembangkan profesional untuk meningkatkan proses belajar mengajar disekolah. Pendidikan Berbasis Standar (PBS) memegang guru dan tanggung jawab sekolah untuk kinerja siswa. Seorang guru diharapkan dapat mengumpulkan data mengenai siswa mereka dan

menggunakan informasi tersebut untuk meningkatkan pelayanan guru dan membatu membenarkan kekurangan siswa.

Melby (1936) melaporkan bahwa secara artificial Supervisi adalah mengenai aspek administrasi pendidikan yang berkaitan langsung pada pengajaran. Aktivitas demikian sebagai kunjungan kelas dan pertemuan dengan guru menjadi kunci atas kegiatan supervisi sementara kekeliruan bangunan dan dasar dan pembelian bahan dilihat dari sifat administrasi. Supervisi sebagai peningkatan pengajaran. Dalam kegiatan ini meningkatkan pengajaran telah menjadi asumsi dasar bahwa pengaruh guru yang relative bodoh dan tidak kompeten dan pada saat yang sama ada supervisor yang kompetensinya tinggi dan mengetahui apa yang harus dilakukan. Kemudian jika kita mengadopsi prinsip industri dengan pemisahan perencanaan dan kinerja. Dengan supervisor sebagai pembuat rencana dan guru yang akan bekerja. Maka metode ini dalam dunia pendidikan tidak akan efektif jika hanya mengandalkan kompetensi seorang supervisor saja.

Perubahan yang sangat besar telah dilakukan oleh organisasi sekolah Amerika. Guru secara berangsur-angsur memperoleh persiapan yang lebih baik pada pekerjaan mereka. Banyak sistem sekolah telah mempertimbangkan jumlah guru yang berkualifikasi lebih baik oleh supervisor mereka.

Beberapa observasi secara berurutan tentang klasifikasi rencana studi kepemimpinan pendidikan. Sub divisi yang dipilih adalah :

- a. *Philosophy of educational leadership*, hingga kini tidak banyak riset yang signifikan untuk observasi ini.
- b. *Organization for Educational Leadership*, Thompson dan Ringgo melaporkan percobaan dalam usaha menerapkan inisiatif guru dan kepala sekolah dalam situasi actual sekolah. Thompson membuktikan bahwa percobaannya paling tidak adalah tidak benar guru dengan tingkat yang lebih rendah membutuhkan pertolongan lebih daripada guru yang tingkat nya lebih tinggi. Lebih lanjut Thompson menjelaskan bahwa perkembangan rencana tradisional supervisi kepada inisiatif guru pada periode berikutnya, secara jelas mengindikasikan program ini layak dikerjakan. Ia berkomentar : “*Guru dengan university*

training sangat berpengaruh baik untuk supervisi panggilan daripada guru dengan college training. Guru yang mengajar kurang dari 6 tahun lebih siap menerima program baru daripada yang berpengalaman lebih”.

- c. *Leadership Activities*, dalam studi lapangan tentang Aktivitas kepemimpinan, sedikit ruang yang telah diberikan pada aktivitas tradisional seperti kunjungan, pertemuan guru, demonstrasi pengajaran, dan *intervisitation*. Dalam studi Mc. Ginnis menyebutkan bahwa kunjungan supervisi dapat membantu memecahkan masalah (a) manajemen kelas, (b) Metode mengajar, (c) Diagnosa kesulitan siswa, (d) Menyeleksi mata pelajaran, (e) Menyeleksi materi pengajaran.
- d. *Evaluation of Leadership*, program efektif dari kepemimpinan tidak dapat diasumsikan tanpa *subject* untuk analisis kritis. Disimpulkan bahwa guru yang kooperatif dalam program ini membuat beberapa peningkatan tertentu dalam pelaksanaan pengajaran. Ini sangat menarik untuk dicatat bahwa guru membuat peningkatan besar juga orang-orang yang membuat kelompok memperoleh hasil yang signifikan dalam pencapaian siswa.

Emilsson and Johnsson (2009) menulis mengenai pengawasan sebagai metode pedagogik. Berangkat dari sebuah proyek bertujuan untuk mempelajari 'pengawasan pada pengawasan' melalui program termasuk model pedagogik khusus untuk belajar, proses-berorientasi kelompok pengawasan sebagai metode meningkatkan pengawasan doktor dibahas. Dalam model yang digunakan, hubungan pengawas 'dan pengalaman membentuk dasar bagi proses refleksi terhubung ke, antara lain, teori komunikasi dan sosial-psikologis model penjelasan. Menunjukkan lima persyaratan kepercayaan, teori, alat, pelatihan dan waktu, dapat disimpulkan bahwa 'pengawasan pada pengawasan' juga dapat berfungsi sebagai cara meningkatkan pengawasan doktor. Pengawasan dibahas secara umum biasanya berfokus pada peran pengawas 'dan kompetensi, bukan situasi pengawasan secara keseluruhan dengan hubungan di pusat. Namun, kami percaya dampak dari hubungan pada interaksi terjadi di semua pertemuan interpersonal. Artinya, juga dalam situasi profesional terlepas dari apakah pertemuan-pertemuan ini terjadi dalam konteks mengawasi profesionalisasi-

professional pekerja sosial dan psikolog atau mengawasi dalam pendidikan pascasarjana.

Pengalaman diawasi menyediakan dasar untuk proses refleksi dan belajar. Proses ini dimaksudkan untuk mengarah ke wawasan yang lebih besar isu-isu dasar masalah yang akan ditangani dan kapasitas yang lebih baik untuk berkontribusi pada solusi yang konstruktif antara diawasi. Dalam pertemuan pengawasan mereka dengan mahasiswa doktoral dan mencoba memahami perasaan satu sama lain dalam cara yang non-direktif (Rogers, 1987). Dengan meminta rekan-rekan untuk memberikan umpan balik pada perilaku mereka, supervisor secara bertahap dikembangkan ambisi untuk memahami sebagian dari internal mereka sendiri, proses tak sadar (lih. Freud, 1976). Dalam hal konstruksi pribadi, kelompok pengawas tampaknya memiliki persamaan persepsi peran mereka sendiri sebagai pengawas ambisius dan layak (Fransella & Dalton, 2000). supervisor belajar banyak tentang komunikasi dan hubungan dalam rangka memahami apa yang terjadi di antara orang-orang. Melalui teori mereka merasa bahwa mereka memperoleh alat untuk refleksi dan analisis perilaku mereka sendiri, tetapi juga pengetahuan tentang interaksi yang terjadi di dalam kelompok.

Teori-teori lain yang ditemukan pada makalah ini antara lain, (Clark, 1993; Pearson & Brew, 2002) menjelaskan dilema yang dihadapi pengawas sangat mirip di seluruh negara-negara industri, karena banyak isu-isu dasar yang sama dan bahwa identitas disiplin yang lebih kuat daripada perbedaan nasional. pengawasan sebagai alasan keterlambatan dalam penyelesaian gelar mereka adalah 37% (Swedia Asosiasi Pendidikan Tinggi, 1999). Tetapi juga mengalami masalah yang dijelaskan supervisor dalam hal kesepian, ketidakamanan, kurangnya hak, kesedihan dan inkompetensi (Bergenheim, 2001; Lauvås & Handal, 2001). Dalam proyek pembangunan, yang merupakan subjek dari makalah ini, pengawasan digunakan sebagai metode pedagogik. Tujuannya adalah untuk menyelidiki apakah yang berorientasi proses pengawasan, termasuk model pedagogis khusus untuk belajar, bisa menjadi metode yang berguna untuk pelatihan dan calon supervisor PhD. Karena program siswa dilakukan dengan beberapa siswa diskusi ini berfokus pada hasil dari program pengawas.

Dowie (2008) menyatakan supervisi akademik sangat penting bagi siswa yang mengembangkan karir akademik. Dosen baru mempunyai pelatihan sedikit untuk mempersiapkan mereka dari peran pengawas dan tidak mungkin merasa cukup siap untuk mendukung kebutuhan siswa. Artikel ini membahas pengawasan akademik dari sudut pandang dosen perawat, meneliti sifat pengawasan dan membuat rekomendasi untuk praktek.

Pengawasan Akademik penting untuk memelihara perkembangan siswa (Smith 2000, Thompson et al 2005, Ehrenberg dan Häggblom 2007). Supervisi memberikan kesempatan untuk membahas pekerjaan siswa dan untuk membantu mengidentifikasi dan mengeksplorasi isu-isu kunci yang relevan dengan topik yang dipilih individu. Pengawasan akademik juga membantu siswa untuk memenuhi standar akademik yang diperlukan untuk lulus tugas-tugas mereka. Claveirole dan Mathers (2003) menunjukkan bahwa pengawasan seharusnya hubungan kontrak yang dinegosiasikan antara mahasiswa dan supervisor mereka. Pengawasan yang baik harus mendorong siswa untuk mencapai potensi penuh mereka.

Pengawasan dalam konteks klinis sulit sebagai tutor mungkin mereka merasa keluar dari zona kenyamanan mereka, dan kurangnya pedoman untuk membantu mereka mengawasi secara efektif. Smith (2000) menunjukkan pembelajaran yang dapat menjadi proses yang sulit bagi semua siswa, dan dapat dibuat lebih kompleks jika ada unsur keraguan diri baik pada bagian dari mahasiswa atau dosen. Perasaan saya sendiri ragu-ragu mungkin telah membuat saya lebih berhati-hati tentang saran dan dukungan yang saya disediakan, dan ini mungkin terhambat dan saling diskusi lengkap, yang merupakan aspek penting dari pengawasan (MacKinnon 2004). Kelompok pengawasan akademik dapat berguna dan memberikan kesempatan bagi dosen untuk membahas beberapa tantangan pengawasan.

Krauss and Ismail (2010) melaporkan bahwa kebanyakan studi yang telah dilakukan pada pengawasan PhD, penyelidikan kualitatif kecil telah dilakukan dengan beragam, sampel non-Barat dari mahasiswa doctoral dalam upaya untuk memahami bagaimana hubungan pengawas berpengalaman. Sebagai tanggapan,

delapan belas mahasiswa dari beragam, latar belakang non-Barat belajar yang di salah satu universitas riset Malaysia diwawancarai. Hasil menerangi tema "manajemen" dari pengalaman pengawasan dan termasuk dua aliran: (a) penerimaan situasi, dan (b) respon terhadap situasi sehingga dapat mengoptimalkan pengalaman mereka. Dua tema utama lebih lanjut termasuk empat sub-tema yang mencakup hubungan pribadi mengelola, waktu dan kendala aksesibilitas, kompatibilitas akademik, dan harapan. Implikasi untuk pengembangan universitas riset internasional di mana PhD pengawasan seorang mahasiswa yang beragam merupakan faktor penting untuk sukses di universitas dan pembangunan dibahas.

Hubungan interpersonal yang buruk dan kurangnya hubungan antara siswa dan pengawas adalah alasan yang paling sering dikutip untuk masalah yang dihadapi dalam proses pengawasan PhD (Hill, Acker, & Black, 1994; McAleese & Welsh, 1983). Menurut Armstrong (2004): Hubungan dengan pengawas juga diketahui terkait dengan kepuasan dan produktivitas yang siswa temukan dalam pengawasan mereka, diketahui penting untuk berhasil menyelesaikan, dan dianggap oleh mahasiswa pascasarjana paling sebagai aspek yang paling penting dari kualitas penelitian mereka pengalaman. (hal. 600). Blumberg (1978) lebih jauh menyarankan bahwa kepercayaan, kehangatan dan kolaborasi yang jujur merupakan elemen kunci dalam pengawasan sukses. Satu studi pada khususnya menunjukkan bahwa kepuasan dengan pengawasan berkorelasi lebih tinggi dengan persepsi siswa terhadap hubungan pengawasan dibandingkan dengan keahlian yang dirasakan (Heppner & Handley, 1981).

Sebagian besar penelitian di bidang ini sampai saat ini telah dibatasi untuk mengidentifikasi unsur-unsur hubungan pengawasan berhasil (misalnya, Musa, 1984), sementara yang lain telah mengembangkan model teoritis dalam kaitannya dengan aspek yang berbeda dari proses (misalnya, Gatfield, 2005; Gurr, 2001; Styles dan Radloff, 2001). Beberapa, bagaimanapun, telah meneliti masalah menggunakan pendekatan mampu memahami pengalaman mahasiswa dari sudut pandang mereka sendiri subjektif.

Mengelola pengalaman mereka dengan supervisor dapat dipahami menurut dua aliran umum: (a) menerima situasi yang disajikan kepada mereka, dan (b) menanggapi situasi dalam rangka untuk mengoptimalkan pengalaman dan menyelesaikan proses (Gambar 1). Pada tingkat yang lebih spesifik, pengelolaan pengalaman hubungan juga termasuk empat sub-tema: mengelola harapan (a) tentang hubungan pengawasan, (b) mengelola waktu dan kendala beban kerja; (c) mengelola kepribadian dan gaya pengawasan; dan (d) mengelola kompatibilitas akademik.

2.2. Kajian Teori

2.2.1 Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan merupakan bagian dari pengawasan dan pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen. Oleh karenanya untuk mempermudah dalam mempelajari pengawasan/supervisi pendidikan maka pembahasan konsep didahului dengan ulasan mengenai konsep manajemen secara umum.

Setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan, seperti sekolah akan sangat memerlukan manajemen untuk mengatur/mengelola kerja sama yang terjadi agar dapat berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan. Manajemen memiliki makna penting bagi kehidupan sebuah organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan secara efektif melalui tahapan-tahapan yang sistematis dari fungsi-fungsi manajemen. Terdapat benang merah dari pengertian manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu manajemen merupakan suatu organisasi, manajemen menggunakan atau memanfaatkan pihak-pihak lain dan kegiatan manajemen diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini didasarkan kepada beberapa pengertian dari para ahli manajemen, antara lain pengertian yang dikemukakan Boone & Kurtz (1984: 4) "*management is the use of people and other resources to accomplish objective*". Simak juga pendapat Decenzo and Robbin (1995: 5) "*management is the process of efficiently achieving the objectives of the organization with and through people*". Pengertian manajemen yang diberikan oleh Siagian (1997: 5) menambah penegasan tentang posisi manajemen dalam hubungannya dengan administrasi,

yaitu kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Lebih lanjut dinyatakan Siagian bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi. Pengertian manajemen dari Terry (1986: 4) sudah adanya penambahan dengan proses kegiatannya, yaitu manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-sumber lainnya. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut di atas, maka manajemen dapat diartikan sebagai seluruh aktivitas yang dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan dengan memanfaatkan seluruh sumberdaya yang ada.

Proses manajemen dijalankan melalui fungsi-fungsinya. Menurut Siagian (1997: 107) fungsi manajemen terdiri atas: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian motivasi (*motivating*), pengawasan (*controlling*), dan penilaian (*evaluating*). Terry (1986) mengemukakan fungsi manajemen yang lebih singkat yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam kenyataan merupakan proses yang mencakup tahapan-tahapan tertentu, sehingga pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut belum menjamin suatu keberhasilan bila tahapan-tahapan tidak dijalankan dengan baik.

Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi manajemen yang pertama. Arti perencanaan menurut Boone & Kurtz (1984: 101), "*planning may be defined as the process by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish the objective*". Tersirat dari pengertian ini bahwa dalam proses perencanaan tercakup penentuan tujuan yang layak serta bagaimana tujuan itu dicapai. Secara lebih rinci Boone dan Kurtz (1984: 102) menyatakan bahwa proses perencanaan terdiri dari tiga tahapan, yaitu: "(1) *setting organizational objective*, (2) *developing planning premises*, (3) *developing methods to control the operation of the plan*". Penentuan tujuan merupakan syarat mutlak dalam sebuah rencana, dan karena tujuan itu merupakan sesuatu yang harus dicapai maka diperlukan penentuan cara mencapainya sesudah

memahami tentang kondisi lingkungan di mana organisasi itu berada. Menurut C Turney et al. (1992: 131) yang harus dilakukan manajer dalam melaksanakan perencanaan adalah sebagai berikut: (1) *visioning and formulating organization mission*, (2) *making policy and setting goal*, (3) *designing programmes*, (4) *determining and allocating of resources*, (5) *modifying policy and plan*. Langkah yang harus dilakukan dalam kegiatan perencanaan harus secara hierarkis, artinya langkah atau tugas kedua baru dilaksanakan bila tugas yang pertama sudah dilakukan, demikian juga seterusnya.

Pengorganisasian (*organizing*) adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu (Terry, 1986:233). Dari pengertian ini dapat diketahui bahwa pengorganisasian merupakan penentuan siapa pihak-pihak yang akan diberi tugas untuk melaksanakan rencana yang sudah disusun serta bagaimana mekanismenya. Menurut Turney et al. (1992: 200) tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam pengorganisasian adalah (1) *developing and modifying organizational structure*, (2) *orienting participant and establishing high expectations*, (3) *assigning task and where appropriate in delegating authority*, (4) *coordinating and sustaining*. Langkah pertama menyangkut pembentukan departemen-departemen, penentuan saluran komunikasi serta kebijakan yang dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan kegiatan organisasi. Langkah kedua menyangkut upaya mengajak seluruh komponen dalam organisasi untuk menyadari tentang misi organisasi. Langkah ketiga memberikan tugas kepada orang yang mampu kemudian langkah keempat adalah melakukan melakukan koordinasi dan konsolidasi dengan berbagai komponen yang sudah terbentuk.

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan, dan berusaha untuk mencapai sasaran, baik sasaran organisasi yang bersangkutan maupun sasaran anggota-anggota tersebut, oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut (Terry, 1986:313). Menurut pengertian ini pergerakan atau

pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang sangat penting sebab dengan fungsi ini maka rencana dapat terlaksana dalam kenyataan. Namun demikian diperlukan pembinaan motivasi agar seluruh komponen dalam organisasi dapat menjadikan proses pencapaian tujuan organisasi sebagai suatu bagian integral dalam mencapai tujuan masing-masing, sehingga pelaksanaannya dapat berjalan lancar tanpa ada konflik orientasi dalam pencapaian tujuan tersebut.

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen terakhir ala Terry, yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Menurut Siagian (1977) pengawasan dalam konteks manajemen adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana. Seperti juga dinyatakan Turney et al. (1992: 240), pengawasan adalah “...*the activities used by manager to ensure that activities of an organization are consistent with plan and organizational objectives are achieved*”. Pendapat yang senada dikemukakan Boone & Kurtz (1984: 412) bahwa pengawasan sebagai “...*the process by which manager determine whether organizational objectives are achieved and whether actual operation are consistent with plans*”. Gannon (1988) juga sependapat bahwa pengawasan adalah proses memonitor perencanaan, mengidentifikasi penyimpangan yang signifikan (dari perencanaan), dan melakukan koreksi atas penyimpangan itu. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, pengawasan merupakan langkah pengendalian agar pelaksanaan dapat sesuai dengan rencana serta untuk memastikan bahwa tujuan telah tercapai. Rencana merupakan patokan atau kriteria agar pengawasan dapat terlaksana dengan efektif. Untuk itu diperlukan langkah-langkah dalam pengawasan, Turney et al. (1992: 248) mengemukakan langkah-langkah tersebut, yaitu: (1) *establishing standard of performance*, (2) *influencing the performance of staff*, (3) *monitoring and evaluating progress*, (4) *initiating corrective action where performance below standard*.

Jadi pada hakikatnya pengawasan dalam konteks manajemen adalah upaya untuk mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan-penyimpangan, pemborosan-pemborosan kegiatan dalam mencapai tujuan. Agar pengawasan

dapat dilakukan secara objektif, maka diperlukan suatu standar tertentu dalam membandingkan antara hasil aktual dengan rencananya, sehingga efektivitas pencapaian tujuan dapat terukur. Jika pencapaian tujuan dinilai tidak efektif maka perlu dilakukan tindakan koreksi, terutama apabila terjadi penyimpangan yang akan berdampak pada terganggunya proses pencapaian tujuan.

Sementara itu, pengawasan/supervisi dalam dunia pendidikan berbeda dengan organisasi/perusahaan yang memproduksi barang/jasa. Sekolah adalah sebuah *people changing institution*, yang dalam proses kerjanya selalu berhadapan dengan *uncertainty and interdependence* (McPherson, Crowson and Pitner, 1986: 33-40). Maksudnya mekanisme kerja (produksi) 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. Dengan demikian pendekatan pengawasannya pun akan berbeda.

Selanjutnya berbicara mengenai konsep supervisi pendidikan, ada perbedaan antara konsep supervisi pendidikan yang tradisional dengan konsep supervisi yang modern. Dalam konsep tradisional, supervisi pendidikan dilaksanakan dalam bentuk “inspeksi” atau mencari kesalahan guru dalam melaksanakan tugas mengajar. Konsep ini pernah dan cukup lama dipraktikkan di lingkungan persekolahan. Antara konsep inspeksi dan supervisi menurut Muslim (2010: 37), sebenarnya terdapat pertentangan yang cukup tajam dalam prinsip dan tindakannya. Inspeksi cenderung kepada usaha atau kegiatan menyelidiki dan memeriksa penyimpangan-penyimpangan serta kekeliruan-kekeliruan yang sengaja atau tidak sengaja dibuat oleh para guru dan kepala sekolah dalam rangka melaksanakan program pengajaran sekolah. Sedangkan supervisi cenderung kepada usaha pelayanan dan pemberian bantuan dalam rangka memajukan dan meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Lebih lanjut Muslim menyatakan, karena dampak negatifnya lebih banyak, maka supervisi tradisional ini makin lama makin ditinggalkan, bersamaan dengan itu pula lahir supervisi yang lebih demokratis sebagai gugatan terhadap supervisi tradisional. Supervisi

semacam ini oleh para ahli: Neagley & Evans (1980), Marks dkk. (1985), dan Sergiovanni & Starratt (1983), disebut supervisi modern.

Pandangan modern supervisi pendidikan adalah usaha memberikan layanan bantuan kepada *stakeholder* pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Pendapat ini dikemukakan antara lain oleh Wiles (1956: 8) dalam Sagala (2010: 91) "*Supervision is an assistance in the development of a better teaching-learning situation*". Dikemukakan Hoy dan Forsyth (1986) dalam Muslim (2010: 38), "*supervision is the set of activities designed to improve for teaching-learning process*". Pendapat yang sama juga dikemukakan Arikunto (2006: 5), bahwa kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajaran meningkat. Sahertian (2008: 19), menegaskan bahwa supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan pelayanan kepada *stakeholder* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Seiring dengan meningkatnya kualitas pembelajaran maka meningkat pula prestasi belajar siswa dan itu berarti meningkatlah kualitas lulusan sekolah itu.

Untuk mengetahui jenis supervisi pendidikan dapat dipelajari dari beberapa rumusan pengertian supervisi pendidikan yang disampaikan para ilmuwan pendidikan. Pertama dari pendapat Sagala (2010: 157), yaitu:

"Bantuan profesional kesejawatan yang dilakukan pengawas sekolah melalui dialog kajian masalah pendidikan menggunakan teknik-teknik supervisi atau pengembangan untuk menemukan solusi, atau berbagai alternatif pengembangan dalam upaya peningkatan kemampuan profesional dan komitmen guru, kepala sekolah, dan staf sekolah lainnya guna mempertinggi prestasi belajar siswa dan kinerja sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, relevansi, efisiensi, dan akuntabilitas pendidikan".

Menurut Sagala, supervisi dilakukan oleh pengawas sekolah dengan sasaran meningkatkan kemampuan profesional dan komitmen para guru untuk

mempertinggi prestasi belajar peserta didik. Artinya supervisi membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajarannya guna meningkatkan prestasi belajar siswa. Dan sasaran lainnya adalah kemampuan profesional dan komitmen kepala sekolah beserta staf sekolah lainnya dalam mempertinggi kinerja manajemen sekolah secara keseluruhan sebagai pendukung terciptanya suasana pembelajaran yang efektif dan efisien.

Kedua dari pendapat Arikunto (2006: 5) sekaligus mempertegas, bahwa supervisi pendidikan dibagi menjadi dua, yaitu: (1) supervisi akademik, adalah supervisi yang menitikberatkan pengamatan pada masalah kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar; (2) supervisi administrasi, yang menitikberatkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran. Pembagian supervisi dapat dilihat ilustrasi sederhananya pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1. Jenis Supervisi Pendidikan.



Diadaptasi dari pemikiran Sagala (2010) dan Arikunto (2006)

Berdasarkan Gambar 2.1, dapat dipahami bahwa ruang lingkup supervisi pendidikan terdiri atas supervisi akademik dan supervisi manajerial atau administrasi. Seorang supervisor/pengawas menjalankan kegiatan supervisi pendidikan sama artinya dengan melaksanakan supervisi manajerial dan supervisi akademik. Supervisor mengadakan supervisi manajerial kepada kepala sekolah dalam rangka melakukan *quality control* terhadap penyelenggaraan pendidikan yang lebih baik melalui pembinaan pada aspek-aspek administrasi sekolah. Sedangkan pembinaan terhadap peningkatan mutu pembelajaran guru-guru dilakukan melalui supervisi akademik dengan sasaran para guru.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengawasan/supervisi pendidikan adalah usaha untuk memberikan bantuan kepada pemangku kepentingan pendidikan melalui kegiatan supervisi akademik dan supervisi manajerial dalam meningkatkan kualitas pembelajaran agar peserta didik mendapatkan layanan belajar yang lebih baik.

2.2.2 Pengawas Sekolah

Orang yang melaksanakan pengawasan/supervisi pendidikan dinamakan pengawas/supervisor. Penentuan pengawas harus melalui prosedur tertentu, memenuhi kriteria tertentu dan dilakukan oleh pejabat tertentu. Sebagaimana dikemukakan Sudjana (2011: 25) pengawas adalah guru yang berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada satuan pendidikan/sekolah. Pengawas sekolah adalah jabatan fungsional dalam rumpun pendidikan di lingkungan pendidikan formal, sedangkan di lingkungan pendidikan non formal supervisor disebut penilik.

Lebih lanjut Sudjana (2011: 26) menjelaskan, pengawas sekolah adalah jabatan karier yang hanya dapat diduduki oleh guru yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS). Hal ini mengindikasikan bahwa PNS yang bukan guru tidak berhak menduduki jabatan pengawas sekolah, walaupun PNS dari pejabat struktural di lingkungan dinas pendidikan. Kriteria minimal untuk menjadi pengawas satuan pendidikan meliputi: (1) berstatus guru sekurang-kurangnya 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, (4) usia paling tinggi ketika diangkat sebagai pengawas adalah 50 tahun, (5) pendidikan terakhir untuk pengawas sekolah menengah adalah magister (S2), (6) status golongan/ruang PNS minimal III/c.

Berdasarkan sifat tugas, dan kegiatannya, Atmodiwiryo (2011: 107) membagi pengawas dalam 4 jenis, yaitu: (1) pengawas sekolah Taman Kanak-

Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), SDLB, (2) pengawas sekolah rumpun mata pelajaran/mata pelajaran, (3) pengawas pendidikan luar biasa, dan (4) pengawas sekolah bimbingan konseling. Pengawas sekolah TK, SD, SDLB di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu baik negeri maupun swasta TK, SD, dan SDLB untuk seluruh mata pelajaran kecuali mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Olah Raga serta Pendidikan Agama. Demikian pula untuk sekolah-sekolah di lingkungan Departemen Agama, pengawas menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan seluruh mata pelajaran kecuali mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Olah Raga serta Pendidikan Agama di Raudhatul Athfal/Bustanul Atfal, dan di Madrasah Ibtidaiyah.

Pengawas mata pelajaran/rumpun mata pelajaran mempunyai tugas tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada mata pelajaran atau rumpun mata pelajaran tertentu sekolah tertentu baik negeri maupun swasta untuk. Khusus bagi SD penilaian dan pembinaan hanya dilakukan untuk mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Olah Raga serta Pendidikan Agama. Namun untuk Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) termasuk Balai Latihan Pendidikan Teknik di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, penilaian dan pembinaan dilakukan untuk satu mata pelajaran atau beberapa mata pelajaran yang serumpun. Perbedaan SMA dan SMK adalah terletak pada orientasi tujuan pendidikan yang akan dimiliki oleh lulusan. SMA adalah pendidikan jenjang menengah yang mengutamakan perluasan pengetahuan, pembentukan sikap perilaku dan peningkatan keterampilan siswa. SMK adalah pendidikan pada jenjang menengah yang mengutamakan pengembangan kemampuan siswa untuk melaksanakan jenis pekerjaan tertentu. SMK mengutamakan penyiapan penyiapan siswa untuk memasuki lapangan kerja serta mengembangkan sikap profesional.

Pengawas Pendidikan Luar Biasa adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam

menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan di SLB pada seluruh mata pelajaran. Jenis pengawas yang keempat adalah pengawas sekolah bimbingan dan konseling, yaitu pengawas yang mempunyai tugas tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan di SMP, SMA dan SMK terhadap kegiatan bimbingan dan konseling.

Peran seorang pengawas pendidikan berbeda dengan pengawas pada perusahaan produksi. Oliva (1984: 19- 20) menjelaskan ada empat macam peran seorang pengawas atau *supervisor* pendidikan, yaitu sebagai: *coordinator*, *consultant*, *group leader* dan *evaluator*. Pengawas harus mampu mengkoordinasikan *programs, groups, materials, and reports* yang berkaitan dengan sekolah dan para guru. Pengawas juga harus mampu berperan sebagai konsultan dalam manajemen sekolah, pengembangan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan pengembangan staf. Pengawas harus melayani kepala sekolah dan guru, baik secara kelompok maupun individual. Ada kalanya pengawas harus berperan sebagai pemimpin kelompok dalam pertemuan-pertemuan yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum, pembelajaran atau manajemen sekolah secara umum. Terakhir, supervisor juga harus melakukan evaluasi terhadap pengelolaan sekolah dan pembelajaran pada sekolah-sekolah yang menjadi lingkup tugasnya.

Tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan supervisi akademik dan supervisi manajerial ke sekolah-sekolah binaannya. Sudjana (2011: 28) menguraikan lingkup pelaksanaan tugas pengawas, yaitu: (1) menyusun program pengawasan/supervisi baik akademik maupun manajerial, (2) melaksanakan program yang telah disusun baik supervisi akademik maupun manajerial, (3) mengevaluasi pelaksanaan program untuk diketahui keberhasilan dan kegagalannya, (4) melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan pengawasan, atau yang disebut pembinaan, (5) menyusun pelaporan pelaksanaan program pengawasan/supervisi baik akademik maupun manajerial. Sejalan dengan tugas-tugas tersebut, maka terdapat kewajiban pengawas, yaitu: (1) menyusun program pengawasan, melaksanakan program, melaksanakan evaluasi program, serta membimbing dan

melatih kemampuan profesionalitas guru, (2) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan seiring dengan perkembangan pengetahuan teknologi dan seni, (3) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, nilai agama dan etika, (4) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Berdasarkan tugas dan kewajiban di atas, maka pengawas sekolah memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok dan kewajiban sesuai yang dibebankan kepadanya. Ini berarti tanggung jawab pengawas sekolah adalah tercapainya mutu pendidikan di sekolah yang dibinanya. Agar pengawas dapat menunaikan tugas, kewajiban dan tanggung jawabnya maka pengawas harus memiliki kewenangan. Beberapa kewenangan yang diberikan kepada pengawas menurut Sudjana (2011: 29) adalah (1) memilih dan menentukan metode kerja, (2) menilai kinerja guru dan kepala sekolah, (3) menentukan dan atau mengusulkan program pembinaan berdasarkan hasil pengawasan dan atau hasil penilaian kinerja, (4) melakukan pembinaan kepada kepala sekolah dan kepada guru.

Tugas pokok, kewajiban, tanggung jawab, dan wewenang pengawas sekolah sebagaimana dikemukakan di atas, hendaknya dicermati, dilaksanakan bahkan terus dikembangkan agar berdampak pada percepatan peningkatan kualitas pendidikan. Upaya tersebut harus diimbangi dengan upaya meningkatkan kemampuan profesional pengawas sekolah baik oleh pemerintah maupun pengawas itu sendiri. Agar para pengawas menjadi profesional maka dituntut untuk memiliki kompetensi pengawas. Menurut Sagala (2010: 61) terdapat enam dimensi kompetensi pengawas sekolah, yaitu (1) dimensi kepribadian, (2) dimensi supervisi manajerial, (3) dimensi supervisi akademik, (4) dimensi evaluasi pendidikan, (5) dimensi penelitian dan pengembangan, (6) dimensi sosial.

Berkaitan dengan aspek kompetensi pengawas sekolah ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan, yaitu: pertama kompetensi sebagai gambaran substansi/materi ideal yang harus dikuasai oleh pengawas sekolah dalam menjalankan tugasnya, yaitu meliputi kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi, dan harapan-harapan pencari karakter dalam menjalankan tugas. Kedua kompetensi sebagai gambaran unjuk kerja

nyata/kinerja yang tampak dalam kualitas pola pikir, sikap dan tindakan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya secara piawai. Kinerja menurut Rivai dkk. (2011: 3) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) dengan kesempatan (*opportunity*) menggambarkan kesediaan seseorang atau kelompok orang melakukan sesuatu kegiatan yang menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil yang seperti diharapkan. Ketika seorang pengawas tidak mampu melaksanakan sendiri apa yang disampaikannya, hanya mengharapkan orang lain yang mengerjakannya, maka pengawas yang demikian tidak konsisten, sehingga akan merendahkan martabatnya dan menurunkan tingkat kepercayaan para guru kepada diri pengawas. Aspek ketiga, kompetensi sebagai hasil *output* dan atau *outcome* dari unjuk kerja. Kompetensi seseorang mencirikan tindakan/perilaku serta mahir dalam menjalankan tugas untuk menghasilkan tindakan kerja yang efektif dan efisien. Keefektifan itu utamanya dinilai dan dirasakan dari pihak luar diri pengawas misalnya guru merasa terbantu dari kinerja pengawas yang kompeten maka hal ini akan berpengaruh kepada kebutuhan guru terhadap pengawas, maksudnya pengawas akan selalu ditunggu kehadiran untuk membantu mengatasi permasalahan yang dihadapi para guru.

2.2.3 Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan bagian dari supervisi pendidikan yang menitikberatkan pada upaya memberi bantuan meningkatkan mutu pembelajaran dan profesional guru sebagai pengelola proses belajar mengajar di kelas. apakah hakikat supervisi akademik itu? Untuk membantu memahami pengertian supervisi akademik, berikut disajikan beberapa pendapat para pakar pendidikan mengenai pengertian supervisi akademik.

Menurut Muslim (2010: 41) supervisi akademik diberi pengertian sebagai serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan profesional yang diberikan oleh supervisor (kepala sekolah, penilik sekolah dan

pembina lainnya) guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar”. Sementara itu Neagley dan Evans (1980: 20) menyatakan bahwa “*supervision is considered as any service for teachers that eventually result in improving instruction, learning, and the curriculum*”. Dalam rumusan Neagley dan Evan mengisyaratkan bahwa fokus supervisi adalah pelayanan bantuan untuk peningkatan kualitas pengajaran yang dilakukan guru, keberhasilan belajar siswa dan pengembangan kurikulum di sekolah.

Batasan pengertian supervisi akademik dengan aspek-aspek yang cukup lengkap terdapat pada rumusan Boardmab et.al. dalam Sutisna (1983: 56), berikut:

“Supervision of instruction in the effort to stimulate, coordinate, and guide the continued growth of the teacher in the school, both individually and and collectively, in better understanding and more effective performance at all the function of instructions so that may be better able to stimulate and guide the continued growth of every pupil toward the richest and most intelligent participation and modern democracy society”.

Rumusan Boardmab tersebut dijelaskan Arikunto (2006: 12), bahwa supervisi akademik bukan hanya membantu guru dalam memahami pendidikan dan apa peran sekolah dalam mencapai tujuannya, tapi juga membantu guru dalam memahami keadaan dan kebutuhan siswanya, sebagai dasar analisis dalam menyusun rencana pembelajaran secara tepat. Disamping itu, supervisi membantu guru agar memiliki kemampuan dalam mengembangkan kecakapan pribadi. Supervisi juga bertujuan membentuk moral kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam satu tim yang efektif, bekerjasama secara akrab dan bersahabat serta saling menghargai satu sama lainnya. Makna lain yang terkandung dalam definisi tersebut adalah bahwa supervisi dimaksudkan untuk membantu guru dalam memberi pengertian kepada masyarakat mengenai program yang sudah ada dan direncanakan oleh sekolah agar masyarakat dapat mengerti dan membantu usaha sekolah. Intinya, supervisi akademik menurut Bordmab ini adalah bantuan kepada guru dalam meningkatkan pemahaman dan kecakapan kinerja profesinya sebagai tenaga pendidik, agar berhasil mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan beberapa rumusan pengertian supervisi akademik dari para pakar tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian supervisi akademik adalah kegiatan berupa bantuan dan bimbingan yang diberikan oleh supervisor, yaitu pengawas sekolah dan kepala sekolah kepada guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, sehingga akan mendorong peningkatan prestasi belajar peserta didik yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan.

2.2.4 Tujuan Supervisi Akademik

Tujuan supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang harus dicapai peserta didik. Pengembangan kemampuan guru mencapai tujuan pembelajaran selain ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan guru mengajar, juga pada peningkatan komitmen (*commitment*) kemauan (*willingness*) dan motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan lebih meningkat (Sudjana, 2011: 56). Glickman, et al: 2007; Sergiovanni (1987) yang dikutip Prasojo dan Sudiyono (2011: 86) menggambarkan ada tiga tujuan supervisi akademik sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2. Tujuan Supervisi Akademik.



Sumber: Glickman, et al: 2007; Sergiovanni (1987)
dalam Prasojo dan Sudiyono (2011: 86)

Sesuai dengan Gambar 2.2. Sudjana (2011: 56) menjelaskan bahwa supervisi akademik diselenggarakan dengan tujuan membantu guru mengembangkan kemampuannya profesionalnya dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya yakni melaksanakan pembelajaran yang mendidik.

Oleh sebab itu melalui supervisi akademik guru hendaknya menguasai kompetensi yang harus dimilikinya yakni kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional sebagaimana dituangkan dalam Permendiknas Nomor 16 tahun 2007. Dikatakan pembelajaran yang mendidik agar guru sadar bahwa tugas yang dibebankan kepada dirinya bukan semata-mata mengembangkan kecerdasan intelektual tetapi juga mengembangkan nilai-nilai moral, sosial, religi sebagai bagian integral dan proses pembelajaran. Dengan kata lain menciptakan proses pembelajaran yang menumbuhkan kedewasaan intelektual, moral, sosial dan emosional peserta didik.

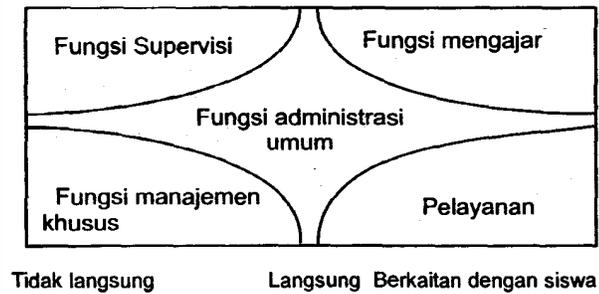
Supervisi akademik diselenggarakan dengan tujuan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pemantauan dan penilaian kegiatan proses belajar dan proses mengajar di sekolah agar diketahui sejauhmana tercapainya tujuan pembelajaran. Pemantauan dan penilaian bisa dilakukan melalui kunjungan dan observasi-kelas pada saat guru melaksanakan pembelajaran. Pembelajaran dikatakan berkualitas apabila peserta didik melakukan aktivitas belajar yang mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kreatif, inovatif dan menyenangkan serta mencapai hasil belajar yang optimal sehingga peserta didik mampu memecahkan masalah yang dihadapinya dan memiliki rasa keingintahuan lebih lanjut.

Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan pembelajaran, mendorong guru untuk selalu berusaha meningkatkan kemampuannya, serta mendorong guru agar bisa memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawab profesinya.

2.2.5 Fungsi dan Peranan Supervisi Akademik

Penyelenggaraan sekolah melibatkan lima fungsi utama, yaitu: (1) fungsi administrasi umum; (2) fungsi mengajar; (3) fungsi supervisi; (4) fungsi manajemen; dan (5) fungsi pelayanan khusus. Kelima fungsi tersebut secara jelas dapat dilihat pada Gambar 2.3.

Gambar 2.3. Fungsi Utama Penyelenggaraan Sekolah



Sumber: Haris (1958:4)

Dari Gambar 2.3. dapat difahami bahwa supervisi merupakan salah satu bagian dari fungsi penyelenggaraan sekolah. Posisi supervisi berkaitan langsung dengan pengajaran, tetapi tidak berhubungan langsung dengan siswa. Meskipun kata Sergiovanni & Starratt (1983) yang dikutip Muslim (2010: 47), tujuan akhir supervisi adalah meningkatkan perkembangan atau pertumbuhan siswa, tetapi tidak bisa melakukan intervensi langsung kepada siswa melainkan hanya melalui guru atau tenaga pendidik.

Fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran. Sebagaimana Hariss (1958: 1442) berpendapat bahwa fungsi utama supervisi adalah membina program pengajaran yang ada sebaik-baiknya sehingga selalu ada usaha perbaikan. Menurut Arikunto (2006: 13), fungsi supervisi pendidikan sedikitnya ada tiga, yaitu: (1) sebagai kegiatan meningkatkan mutu pembelajaran; (2) sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pembelajaran; dan (3) sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.

Wiles dan Bondi (1986) menjelaskan fungsi-fungsi supervisi berdasarkan peranan supervisor. Supervisi bisa dilihat sebagai peranan kepemimpinan umum dan peranan koordinasi terhadap semua aktivitas sekolah yang berkenaan dengan pembelajaran. Sedangkan persinggungan tugas supervisor dalam bidang administrasi, kurikulum, dan pengajaran dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Persinggungan Tugas Supervisor dalam Bidang Administrasi, Kurikulum dan Pengajaran

| Tugas Administrasi | Tugas Kurikulum | Tugas Pengajaran |
|---|---|---|
| Diantara tugas-tugas supervisi administratif yang biasanya ditemukan (supervisi manajerial) | Tugas-tugas supervisi yang berorientasi kurikulum | Beberapa tugas supervisi yang bersifat instruksional (supervisi akademik) |
| 1. Menyusun dan menetapkan prioritas tujuan | 1. Menetapkan tujuan khusus pengajaran | 1. Mengembangkan rencana pelajaran |
| 2. Menetapkan standar & kebijakan | 2. Survey kebutuhan dan melakukan riset | 2. Menilai program sesuai standar |
| 3. Mengadakan/menyusun rencana jangka panjang | 3. Mengembangkan program dan rencana perubahan | 3. Memprakarsai program baru |
| 4. Mendesain struktur organisasi | 4. Menghubungkan program pada berbagai pelayanan khusus | 4. Mendesain kembali organisasi pengajaran yang dibutuhkan |
| 5. Mengidentifikasi dan mengamankan berbagai sumber | 5. Memilih bahan dan mengalokasikan sumber | 5. Menyampaikan sumber-sumber pengajaran |
| 6. Memilih personel dan staf | 6. Orientasi dan memperbaharui staf pengajaran | 6. Menasehati dan membantu guru-guru |
| 7. Mengadakan fasilitas | 7. Menyarankan modifikasi dalam fasilitas | 7. Menilai fasilitas dan mengatur modifikasi |
| 8. Mengamankan dana yang diperlukan | 8. Memperkirakan kebutuhan pengeluaran untuk pengajaran | 8. Mengedarkan dan menggunakan dana |
| 9. Mengoperasikan pengajaran | 9. Mempersiapkan program pengajaran | 9. Mengkoordinasikan aktivitas layanan |
| 10. Memajukan hubungan sekolah masyarakat | 10. Menyebarluaskan deskripsi program sekolah | 10. Mereaksi masyarakat mengenai penyelidikan tentang program sekolah |

Sumber: Wiles dan Bondi (1986)

Mencermati Tabel 2.1. di atas, dalam konteks penyelenggaraan sekolah, persinggungan antara tugas supervisi dengan tugas-tugas administrasi, kurikulum dan pengajaran merupakan sesuatu yang tidak terelakan, namun semua itu, namun semua itu tetap bertumpu pada pengajaran sebagai inti sentralnya. Supervisi dan kurikulum misalnya, merupakan dua bidang yang berkaitan erat sebab supervisi

dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan kurikulum. Fungsi supervisi dalam hal ini adalah membantu meningkatkan efektivitas pelaksanaan kurikulum. Di sisi lain, pelaksanaan kurikulum tersebut diwujudkan melalui pengajaran yang dilaksanakan oleh guru. Oleh karena itu, memperbaiki pengajaran pada hakekatnya adalah meningkatkan efektivitas pelaksanaan kurikulum. Pengajaran akan lebih optimal kalau didukung oleh administrasi yang mantap. Dengan demikian inti sentralnya adalah pengajaran, karena hal ini yang merupakan maksud utama seluruh penyelenggaraan sekolah.

Berkenaan dengan fungsi supervisi akademik, menurut Burton dan Bruckner (1995: 3) fungsi utama supervisi modern adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada 8 fungsi supervisi hasil analisis Swearingen (1961), yaitu: (1) mengkoordinasi semua usaha sekolah; (2) memperlengkapi kepemimpinan sekolah; (3) memperluas pengalaman guru-guru; (4) menstimulasi usaha-usaha yang kreatif; (5) memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus; (6) menganalisis situasi belajar-mengajar; (7) memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf; (8) memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Menurut Wiles (1955) dalam Sahertian (2008:25) bahwa supervisi berfungsi untuk membantu (*assisting*), memberikan dukungan (*supporting*) dan mengajak mengikutsertakan (*sharing*). Seorang supervisor dalam melakukan tugasnya dapat berperan sebagai :

- a. Koordinator, harus dapat mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru. Seperti mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh beberapa orang guru.
- b. Konsultan, pengawas dapat memberikan bantuan, mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individu maupun secara kelompok. Misalnya, ada kesulitan dalam mengatasi anak yang sulit dalam belajar, yang menyebabkan guru sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas

- c. Pemimpin kelompok, supervisor dapat memimpin guru-guru dalam mengembangkan potensi kelompok, misalnya saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama.
- d. Evaluator, dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menatap atau merefleksi dirinya sendiri. Misalnya pada akhir semester, ia dapat mengadakan evaluasi diri sendiri dengan memperoleh umpan balik dari setiap guru atau siswa yang dapat dipakai sebagai bahan untuk memperbaiki dan meningkatkan dirinya.

Pada jaman sekarang ini yang harus diubah adalah unjuk kerja para pembina (*supervisor*) yang memakai pola lama, yaitu mencari-cari kesalahan dan kebiasaan memberi pengarahan. Peranan seorang supervisor adalah membantu, memberi suport dan mengikutsertakan, bukan mengarahkan terus menerus. Kalau terus menerus mengarahkan, selain tidak demokratis juga tidak memberi kesempatan kepada guru-guru untuk belajar mandiri (otonom) dalam arti profesional. Padahal ciri dari guru yang profesional ialah memiliki otonomi dalam arti bebas mengembangkan diri atas kesadaran dan tanggung jawab diri sendiri.

2.2.6 Prinsip-Prinsip Supervisi

Kegiatan supervisi menaruh perhatian utama pada bantuan yang dapat meningkatkan kemampuan profesional guru. Profesional guru ini tercermin pada kemampuan guru memberikan bantuan belajar kepada peserta didiknya, sehingga terjadi perubahan perilaku akademik pada peserta didiknya. Oleh karena itu seyogyanya supervisi diberbagai faktor dalamkan oleh supervisor, dalam hal ini pengawas sekolah, secara konstruktif dan kreatif dengan cara mendorong inisiatif guru untuk ikut aktif menciptakan suasana kondusif yang dapat membangkitkan suasana kreativitas peserta didik dalam belajar. Berbagai faktor dalam supervisi akademik ini akan berkualitas jika berlandaskan pada prinsip-prinsip supervisi.

Prinsip-prinsip supervisi pendidikan dikemukakan oleh Sergiovanni dan Starratt (1983: 8) yakni: (1) supervisi administrasi atau manajerial biasanya

berkenaan dengan pemberian fasilitas material dan pelaksanaannya; (2) supervisi akademik berkenaan dengan perbaikan pembelajaran; (3) secara fungsional supervisi administrasi dan supervisi akademik tidak terpisahkan satu sama lain, keduanya dalam satu sistem pendidikan saling berkoordinasi, saling melengkapi, saling berhubungan, dan mempertemukan fungsi-fungsinya dalam operasional pendidikan; (4) supervisi yang baik didasarkan pada filsafat, demokrasi, dan ilmu pengetahuan; (5) supervisi yang baik akan mengembangkan metode dan sikap ilmiah sejauh hal tersebut dapat diaplikasikan ke dalam proses sosial pendidikan yang dinamis, menggunakan ilmu pengetahuan dalam proses belajar dan pembelajaran; (6) supervisi yang baik akan mengembangkan proses pemecahan masalah yang dinamis dalam mempelajari, memperbaiki, dan mengevaluasi proses dan produknya; (7) supervisi yang baik adalah yang kreatif, tidak preskriptif, dilaksanakan dengan tertib, direncanakan secara kooperatif, dan dilakukan dalam rangkaian aktivitas; (8) supervisi yang baik dilakukan secara profesional, dan melakukan penilaian berdasarkan hasil yang terjamin. Ringkasnya supervisi yang baik menurut Sergiovani dan Starratt tersebut adalah supervisi yang dilakukan dengan mengembangkan metode dan sikap ilmiah, mengembangkan proses pemecahan masalah, profesional, kreatif, berkala dan kooperatif.

Senada dengan Sergiovani dan Starratt, Sahertian (2008: 20) mengemukakan 4 prinsip berbagai faktor dalam supervisi sebagai berikut: (1) prinsip ilmiah (*scientific*) bercirikan obyektif, menggunakan alat, sistematis, berencana dan kontinyu; (2) prinsip demokratis, yaitu bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan hangat dengan menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru; (3) prinsip kerjasama, *sharing of idea, sharing of experience* yaitu memberi dorongan dan rangsangan kepada guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama; (4) prinsip konstruktif dan kreatif, supervisi dilaksanakan dalam suasana kerja yang menyenangkan sehingga mampu mengembangkan potensikreativitas guru. Prinsip berbagai faktor dalam supervisi dari Sahertian ini menekankan pada bagaimana supervisi dilakukan agar guru dapat termotivasi dengan sadar mengembangkan profesionalitasnya, tanpa menyinggung harga diri dan martabatnya.

Arikunto (2006: 24) juga berpendapat bahwa prinsip-prinsip yang dapat dijadikan panduan kerja ketika melaksanakan supervisi, yaitu: (1) supervisi akademik adalah pemberian bimbingan dan bantuan kepada guru; (2) pemberian bimbingan dan bantuan dilakukan secara langsung tanpa perantara; (3) pemberian bantuan dan bimbingan harus dikaitkan dengan peristiwa yang memerlukan bimbingan; (4) kegiatan supervisi dilakukan secara berkala agar terjadi mekanisme yang ajek dan rutin; (5) supervisi terjadi dalam suasana yang kondusif penuh sifat kekeluargaan agar terjalin kerjasama yang baik; (6) supervisi dilakukan dengan menggunakan catatan agar apa yang dilakukan dan ditemukan tidak hilang. Pada salah satu prinsipnya Arikunto mengingatkan jika supervisor memberikan saran atau umpan balik agar disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa, jika jarak antara kejadian dengan umpan balik sudah terlalu lama maka guru yang berbuat salah tidak mampu lagi melihat hubungan antara keduanya.

Dari beberapa pendapat di atas, terdapat beberapa kesamaan prinsip dalam mengberbagai faktor dalam supervisi akademik. Persamaan itu meliputi bahwa supervisi akademik dilaksanakan harus berencana, sistematis, obyektif, berkesinambungan, hubungan yang hangat dan akrab, mendorong kreativitas guru, saling berbagi dan bekerja sama, berkolaborasi dan terdokumentasikan.

2.2.7 Pendekatan Supervisi Akademik

Pendekatan (orientasi supervisi) akademik adalah tingkah laku supervisor dalam membagi tanggungjawab antara dirinya dengan guru yang sedang disupervisi, dalam menganalisis dan mengambil keputusan terhadap masalah pengajaran yang dihadapi oleh guru. Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi modern didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis (Sahertian, 2008:44). Menurut Glickman (1981) dikutip oleh Muslim (2009 : 77) bahwa ada tiga pendekatan dalam supervisi akademik yakni : pendekatan direktif, pendekatan kolaboratif dan pendekatan non-direktif. Beberapa pendekatan perilaku supervisor tersebut dijelaskan Sahertian (2008: 46), sebagai berikut:

a. Pendekatan langsung (direktif)

Cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, dengan demikian pengaruh supervisor lebih

dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pemahaman terhadap psikologi behaviorisme, yaitu bahwa segala perbuatan berasal dari refleksi atau respon terhadap rangsangan stimulus.

Pendekatan ini lebih cocok diberikan kepada guru yang mengalami kekurangan, maka perlu diberi rangsangan sehingga dipandang perlu untuk diberikan rangsangan agar guru tersebut dapat bereaksi. Supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*), atau hukuman (*punishment*). Pendekatan seperti ini dapat dilakukan dengan cara: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur, dan menguatkan.

- *Clarifying*: Menjelaskan masalah yang dihadapi guru
 - *Presenting* (berceramah): mengemukakan ide-idenya sendiri tentang informasi apa yang harus dicari oleh guru dan bagaimana cara mencarinya.
 - *Directing* (mengarahkan): menetapkan tindakan apa yang harus diambil oleh guru berdasarkan informasi yang terkumpul.
 - *Demonstrating*: mendemonstrasikan perilaku yang harus dilakukan oleh guru.
 - *Setting the standard*: peningkatan ditetapkan berdasarkan standard yang pasti yang ia tetapkan
 - *Reinforcing*: memberi imbalan yang bersifat materi atau sosial
- b. Pendekatan tidak langsung (non-direktif)

Cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tetapi mendengarkan terlebih dahulu secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru-guru. Supervisor sebanyak mungkin memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami.

Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pemahaman psikologis humanistik yang sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena pribadi guru yang akan dibina begitu dihormati, maka supervisor lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Guru mengemukakan masalahnya, kemudian supervisor mencoba mendengarkan untuk memahami apa yang dialami oleh para guru. Perilaku supervisor dalam pendekatan non-direktif adalah sebagai berikut:

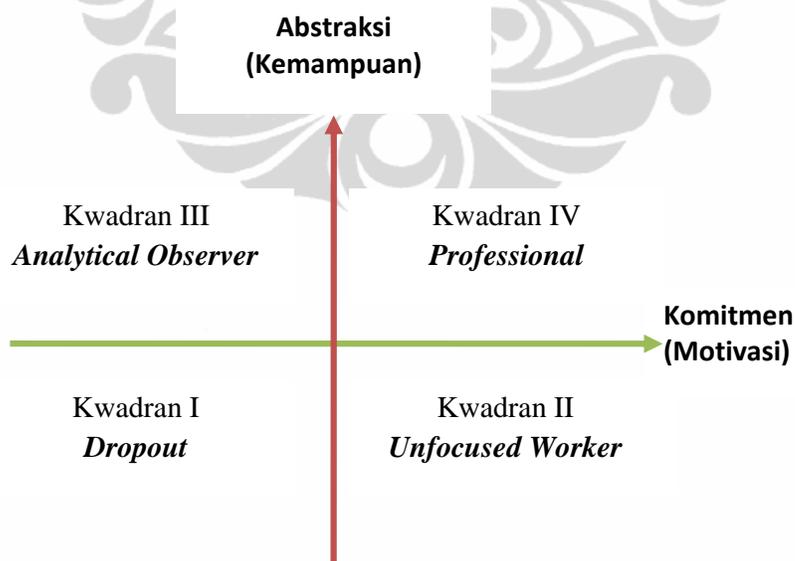
- *Listening*: supervisor mendengarkan dengan seksama penjelasan guru.
 - *Encouraging* (mendorong): mendorong guru untuk menganalisis lebih jauh terhadap masalah yang dihadapi.
 - *Clarifying*: mengklarifikasi masalah yang dihadapi guru dengan mengulang apa yang telah dikatakan guru.
 - *Presenting*: memberi masukan hanya ketika guru memintanya
 - *Problem solving*: memberi kepercayaan kepada guru untuk memutuskan sendiri rencana tindakan yang akan diambil
- c. Pendekatan kolaboratif
- Cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama, sepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria, dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktivitas pribadi. Dengan demikian pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah. Dari atas ke bawah dan dari bawah. Perilaku supervisor adalah:
- *Presenting*: mencoba mencocokkan persepsinya dengan guru tentang bidang-bidang pembelajaran yang perlu ditingkatkan
 - *Clarifying*: supervisor bertanya kepada guru mengenai permasalahan yang dihadapi;
 - *Listening*: supervisor mendengarkan dengan seksama terhadap persepsi guru.
 - *Problem solving*: saling memberi masukan tentang alternatif tindakan yang dapat diambil untuk meningkatkan pembelajaran
 - *Negotiating*: supervisor dan guru membahas dan memilih alternatif tindakan hingga dicapai kesepakatan.

Ketiga pendekatan supervisi akademik tersebut pelaksanaannya tergantung kepada prototipe guru. Glickman (1981) sebagaimana dikutip Sahertian (2008:

44) menyatakan bahwa ada satu paradigma untuk memilah-milah guru dalam empat prototipe guru. Setiap guru memiliki dua kemampuan dasar, yaitu berfikir abstrak dan memiliki komitmen serta kepedulian. Kalau kedua kemampuan itu digambarkan secara bersilang maka akan menjadi kwadran seperti yang tampak pada Gambar 2.4.

Semakin kwadran arah ke kanan maka komitmennya semakin kuat dan kwadran semakin ke atas maka kemampuan (*abstraksi*) semakin tinggi. Guru dalam melaksanakan tugasnya, dapat dikelompokkan berdasarkan tingkat kemampuan dan motivasinya. Dengan demikian maka prototipe guru dapat diklasifikasikan menjadi empat kwadran. Kwadran I diisi oleh prototipe Guru *Dropout* dimana tingkat kemampuan rendah dan motivasinya juga rendah. Kwadran II prototipe guru *Unfocused Worker*, memiliki tingkat motivasinya tinggi namun kemampuannya rendah. Kwadran III prototipe guru *Analytical Observer*, berada pada area tingkat kemampuan tinggi namun tingkat motivasinya rendah. Pada Kwadran IV diisi oleh guru prototipe *Professional*, prototipe ini sangat ideal, karena baik motivasi maupun kemampuannya sama-sama tinggi.

Gambar 2.4. Kwadran Prototipe Guru



Sumber: Glickman (1981) dalam Sahertian (2008: 44)

Guru *Dropout*, memiliki karakteristik komitmen rendah, yaitu kurang peduli terhadap siswa, menyediakan waktu dan energi terbatas, dan hanya peduli pada tugasnya sendiri. Abstraksi yang dimilikinya juga rendah, yaitu bingung ketika menghadapi masalah, tidak tahu apa yang harus dikerjakan, tipe yang selalu minta petunjuk dan memiliki satu atau dua kebiasaan ketika menghadapi masalah. Guru yang memiliki prototipe ini acuh tak acuh dan termasuk guru yang tidak bermutu. Pelaksanaan pendekatannya menggunakan direktif.

Guru *Unfocused Worker*, memiliki karakteristik komitmen tinggi, yaitu: antusias, enerjik, penuh dengan cita-cita dan keinginan yang baik, pekerja keras, tidak segan melakukan pekerjaan sekolah di rumah. Namun memiliki abstraksi rendah, yaitu: suka bingung menghadapi masalah, kecil hati, sering menangani tugas-tugas yang tidak realistis, kurang mampu menemukan dan menganalisis masalah, kurang mampu bertindak realistis. Sahertian menyebut prototipe guru tersebut termasuk guru yang terlalu sibuk. Pendekatannya dengan pendekatan kolaboratif.

Guru *Analytical Observer*, memiliki komitmen rendah, yaitu: ide-ide bagus yang dikemukakan sering tidak terwujud, enggan menyediakan waktu dan energi untuk melaksanakan ide-idenya. Berabstraksi tinggi, yaitu: dapat melihat masalah dari berbagai sudut pandang, dapat mengembangkan berbagai alternatif pemecahan, dapat memilih alternatif terbaik dan berfikir secara bertahap (step by step). Guru dengan prototipe seperti ini, disebut Sahertian sebagai guru tukang kritik. Pelaksanaan pendekatan supervisi akademiknya dengan pendekatan kolaboratif.

Guru *Professional*, berkomitmen tinggi, yaitu: antusias, enerjik, penuh dengan cita-cita dan keinginan yang baik, pekerja keras, tidak segan melakukan pekerjaan sekolah di rumah. Enerjik. Guru profesional memiliki abstraksi yang tinggi, yaitu: dapat melihat masalah dari berbagai sudut pandang, dapat mengembangkan berbagai alternatif pemecahan, dapat memilih alternatif terbaik dan berfikir secara bertahap (step by step). Pelaksanaan pendekatan supervisi akademiknya menggunakan pendekatan non-direktif.

2.2.8 Model Supervisi Akademik

Yang dimaksud dengan model supervisi disini adalah pola, contoh, acuan dari supervisi yang dapat diterapkan di sekolah. Menurut Sahertian (2008 : 34) bahwa ada empat model supervisi yang berkembang, yaitu :

a. Model supervisi konvensional (tradisional)

Model ini merupakan refleksi dari kondisi masyarakat pada suatu saat. Pada saat kekuasaan yang otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada sikap dan perilaku seorang pemimpin yang otoriter dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisi selalu mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Menurut Oliva, P.F (1984:7) dalam Sahertian (2008: 35) mengatakan bahwa perilaku seperti itu disebut *snooper vision* (mematai-matai). Sering juga disebut supervisi yang korektif. Dalam pelaksanaan supervisi itu sangat mudah kalau hanya untuk mengoreksi atau mencari kesalahan yang ada pada guru dalam melaksanakan pembelajaran, tetapi lebih sulit lagi bila untuk melihat segi-segi yang positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik. Apabila perilaku pemimpin demikian, selalu dipertahankan dengan alasan menjaga kekuasaan atau kewibawaannya dalam suatu organisasi dalam hal ini sekolah, maka akibatnya guru-guru akan merasa tidak puas atas perlakuan itu. Bahkan bukan tidak mungkin guru akan tidak lagi peduli (masa bodoh) dan menimbulkan sikap menantang terhadap pimpinan. Praktek seperti ini masih sering dilakukan oleh supervisor yang masuk ke kelas dengan tidak memberitahukan terlebih dahulu dan menanyakan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Ini berarti masih melakukan supervisi yang konvensional, bukan tidak boleh menyalahkan, tetapi harus dapat dikomunikasikan dengan baik kepada guru tersebut.

b. Model supervisi bersifat ilmiah

Dalam supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- Dilaksanakan secara berencana dan kontinyu
- Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik-teknik tertentu
- Menggunakan instrumen sebagai pengumpul data
- Adanya data yang objektif sesuai dengan keadaan yang riil

Dengan menggunakan merit rating, skala penilaian atau check list kemudian supervisor atau para siswa menilai proses kegiatan belajar mengajar guru di kelas. Hasil penelitian atau supervisi ini diberikan kepada guru sebagai umpan balik terhadap penampilan mengajar guru. Data ini tidak berbicara kepada guru dan guru tersebut yang akan mengadakan perbaikan sendiri. Penggunaan alat perekam data seperti kamera dan sejenisnya berhubungan erat dengan penelitian ini sebagai bukti yang nyata di lapangan. Walaupun demikian, hasil rekaman data secara ilmiah belum merupakan jaminan untuk melaksanakan supervisi yang lebih manusiawi, karena melalui pengambilan rekaman ini akan mempengaruhi perilaku guru dalam mengajar dan situasi belajar siswa.

c. Model supervisi klinis

Menurut R. Willem dalam Archeson dan Gall, 1980: 1/terjemahan S.L.L. Sulo 1985 yang dikutip Sahertian (2008 : 38) mengemukakan bahwa supervisi klinis merupakan bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Supervisi klinis adalah membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku yang ideal.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif, teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku mengajar guru.

Faktor-faktor yang mendorong dikembangkannya supervisi klinis bagi guru-guru antara lain :

- Dalam kenyataannya yang dikerjakan supervisor adalah mengadakan evaluasi guru-guru semata. Hasil penilaian supervisi diberikan kepada guru-guru, tapi tidak dianalisis mengapa sampai guru-guru dalam mengajar hanya mencapai tingkat penampilan seperti itu, bahkan ada juga yang tidak memberitahukan hasil penilaiannya. Cara ini menyebabkan ketidakpuasan guru-guru secara tersembunyi.

- Pusat pelaksanaan supervisi adalah supervisor, bukan berpusat pada apa yang dibutuhkan guru, baik kebutuhan profesional sehingga guru-guru tidak merasa memperoleh sesuatu yang berguna bagi pertumbuhan profesinya.
- Dengan menggunakan *merit rating* (alat penilaian kemampuan guru), maka aspek-aspek yang diukur terlalu umum. Sulit sekali untuk mendeskripsikan tingkah laku guru yang paling mendasar seperti mereka rasakan, karena diagnosis tidak mendalam tetapi sangat bersifat umum dan abstrak.
- Umpan balik yang diperoleh dari hasil pendekatan sifatnya memberi arahan, petunjuk, instruksi, tidak menyentuh masalah manusia yang terdalam yang dirasakan guru-guru, sehingga hanya bersifat di permukaan saja.
- Melalui diagnosis dan analisis dirinya sendiri guru menemukan dirinya. Ia sadar akan kemampuan dirinya dengan menerima dirinya dan timbul motivasi dari dalam untuk memperbaiki dirinya sendiri.

d. Model supervisi artistik

Mengajar adalah suatu pengetahuan (*knowledge*), mengajar itu suatu keterampilan (*skill*), tetapi mengajar juga suatu kiat (*art*). Sejalan dengan tugas mengajar, bahwa supervisi juga sebagai kegiatan mendidik dapat dikatakan bahwa supervisi adalah suatu pengetahuan, suatu keterampilan dan juga suatu kiat. Supervisi itu menyangkut bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), bekerja melalui orang lain (*working through the others*). Dalam hubungan bekerja dengan orang lain maka suatu rantai hubungan kemanusiaan adalah unsur utama. Hubungan manusia dapat tercipta bila ada kerelaan untuk menerima orang lain sebagaimana adanya.

Menurut Sergiovanni Th.J. dalam Sahertian (2008:43) mengatakan bahwa beberapa ciri yang khas model supervisi artistik, antara lain :

- Supervisi yang artistik memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan dari pada banyak berbicara.

- Supervisi artistik memerlukan tingkat pengetahuan yang cukup/ keahlian khusus, untuk memahami apa yang dibutuhkan seseorang yang sesuai dengan harapannya.
- Supervisi yang artistik sangat mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru dalam rangka mengembangkan pendidikan bagi generasi muda.
- Model artistik terhadap supervisi, menuntut untuk memberi perhatian lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas dan proses diobservasi sepanjang waktu tertentu, sehingga diperoleh peristiwa-peristiwa yang signifikan dan dapat ditempatkan dalam konteks waktu tertentu.
- Model artistik terhadap supervisi memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog antara supervisor dan yang disupervisi dilaksanakan atas dasar kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua belah pihak.
- Model artistik terhadap supervisi memerlukan suatu kemampuan berbahasa dalam cara mengungkapkan apa yang dimiliki terhadap orang lain yang dapat membuat orang lain dapat menangkap dengan jelas ciri ekspresi yang diungkapkan itu.
- Model artistik terhadap supervisi memerlukan kemampuan untuk menafsir makna dari peristiwa yang diungkapkan, sehingga orang lain memperoleh pengalaman dan membuat mereka mengapresiasi yang dipelajarinya.
- Model artistik terhadap supervisi menunjukkan fakta bahwa supervisi yang bersifat individual dengan kekhasannya sensitivitas dan pengalaman merupakan instrumen yang utama digunakan, dimana situasi pendidikan itu diterima dan bermakna bagi orang yang disupervisi.

2.2.9 Teknik-Teknik Supervisi

Teknik supervisi merupakan cara-cara yang ditempuh dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah baik yang berhubungan dengan penyelesaian masalah guru-guru dalam melaksanakan pembelajaran, masalah kepala sekolah dalam administrasi dan pengelolaan sekolah serta masalah-masalah lain yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Secara garis besar, cara atau teknik yang mengatur berbagai faktor dalam supervisi akademik dibagi

atas 2, yaitu teknik yang digunakan untuk perseorangan guru dan teknik yang digunakan untuk kelompok guru.

Menurut Gwyn (1965: 326) teknik supervisi untuk menangani guru secara individu meliputi: *classroom observation, classroom experimentation, conference, intervisitation and observation, selection of materials for teaching and self evaluation*. Teknik-teknik supervisi untuk guru dalam kelompok terdiri atas: *committees, course work, curriculum laboratory, directed reading, demonstration teaching, field trips for staff personnel, institute and lectures, panel or discussions professional libraries, professional organization, supervisory bulletins, teacher meetings and workshop or group conferences*.

Senada dengan Gwyn, Sahertian (2008: 52) juga menyatakan bahwa teknik supervisi yang bersifat individual meliputi: perkunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, intervisitasi, penyeleksian berbagai sumber materi untuk mengajar dan menilai diri sendiri. Teknik-teknik yang digunakan bersama-sama supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok terdiri atas: pertemuan orientasi bagi guru baru, panitia penyelenggara, rapat guru, diskusi, tukar menukar pengalaman, lokakarya (*workshop*), diskusi panel, seminar, simposium, demonstrasi mengajar, perpustakaan jabatan, buletin supervisi, membaca langsung, mengikuti kursus, organisasi jabatan, laboratorium kurikulum, perjalanan sekolah (*field trip*) untuk anggota staf. Teknik supervisi kepada kelompok guru atau kelompok kepala sekolah antara lain: (1) rapat staf sekolah (2) orientasi guru baru (3) *curriculum laboratory* (4) kepanitiaan (5) perpustakaan profesional (6) demonstrasi dan simulasi mengajar (7) lokakarya (8) *field trips* (9) diskusi panel (10) pelatihan dan (11) organisasi profesional.

2.3. Kerangka Berfikir

Secara konseptual, supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran agar dapat mencapai tujuan pembelajaran (Glickman: 1981) yang dikutip Sudjana (2011: 54). Dengan demikian supervisi akademik adalah fungsi pengawasan yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan,

pemantauan, penilaian dan pelatihan profesional guru dalam melaksanakan tugas pokoknya. Tugas pokok guru berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008, meliputi: merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik dan melaksanakan tugas tambahan dalam pengembangan diri peserta didik. Berdasarkan keterangan tersebut di atas maka lingkup kegiatan supervisi akademik adalah membina, memantau, menilai, membimbing dan melatih guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik dan melaksanakan tugas tambahan dalam pengembangan diri peserta didik.

Selanjutnya Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (PMPTK Depdiknas) (2009) telah membuat Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas. Pedoman ini disusun sebagai acuan dalam pelaksanaan pemenuhan kewajiban guru dan pengawas satuan pendidikan sebagaimana tertuang dalam pasal 6 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 39 Tahun 2009, tentang pemenuhan beban kerja guru dan pengawas satuan pendidikan. Pedoman ini berisi hal-hal yang berkaitan dengan beban kerja guru, perhitungan beban kerja guru, cara pemenuhan wajib mengajar, dan tugas tambahan yang dapat diekuivalensikan sebagai tatap muka pada kondisi khusus, serta ekuivalensi tugas dan beban kerja pengawas. Di dalam pedoman tersebut telah diatur bahwa supervisi akademik sebagai tugas pokok pengawas mata pelajaran atau rumpun mata pelajaran adalah melaksanakan pembinaan, pemantauan pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan (standar isi, standar proses, standar penilaian, standar kompetensi lulusan) pada guru mata pelajaran di sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan. Lingkup kerjanya meliputi: penyusunan program pengawasan; pembinaan, pemantauan, dan penilaian; penyusunan laporan pelaksanaan program pengawasan; serta pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Adapun penjelasan tiap lingkup kerjanya, adalah sebagai berikut:

a. Penyusunan Program Pengawasan

Setiap pengawas mata pelajaran, baik secara berkelompok maupun secara perorangan wajib menyusun rencana program pengawasan. Program

pengawasan terdiri atas (1) program pengawasan tahunan, (2) program pengawasan semester, dan (3) rencana kepengawasan akademik (RKA). Program pengawasan tahunan pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran disusun oleh kelompok pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran di kabupaten/kota melalui diskusi terprogram. Kegiatan penyusunan program tahunan ini diperkirakan berlangsung selama 1 (satu) minggu.

Program pengawasan semester adalah perencanaan teknis operasional kegiatan yang dilakukan oleh setiap pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran pada setiap sekolah dimana guru binaannya berada. Program tersebut disusun sebagai penjabaran atas program pengawasan tahunan di tingkat kabupaten/kota. Kegiatan penyusunan program semester oleh setiap pengawas mata pelajaran ini diperkirakan berlangsung selama 1 (satu) minggu.

Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) merupakan penjabaran dari program semester yang lebih rinci dan sistematis sesuai dengan aspek/masalah prioritas yang harus segera dilakukan kegiatan supervisi. Penyusunan RKA ini diperkirakan berlangsung 1 (satu) minggu.

Program tahunan, program semester, dan RKA sekurang-kurangnya memuat aspek/masalah, tujuan, indikator keberhasilan, strategi/metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumberdaya yang diperlukan, penilaian dan instrumen pengawasan.

b. Melaksanakan Pembinaan, Pemantauan dan Penilaian

Kegiatan supervisi akademik meliputi pembinaan dan pemantauan pelaksanaan standar isi, standar proses, standar penilaian dan standar kompetensi lulusan merupakan kegiatan dimana terjadi interaksi langsung antara pengawas mata pelajaran dengan guru binaannya.

Melaksanakan penilaian adalah menilai kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran. Kegiatan ini dilakukan di sekolah binaan, sesuai dengan uraian kegiatan dan jadwal yang tercantum dalam RKA yang telah disusun.

c. Menyusun Laporan Pelaksanaan Program Pengawasan

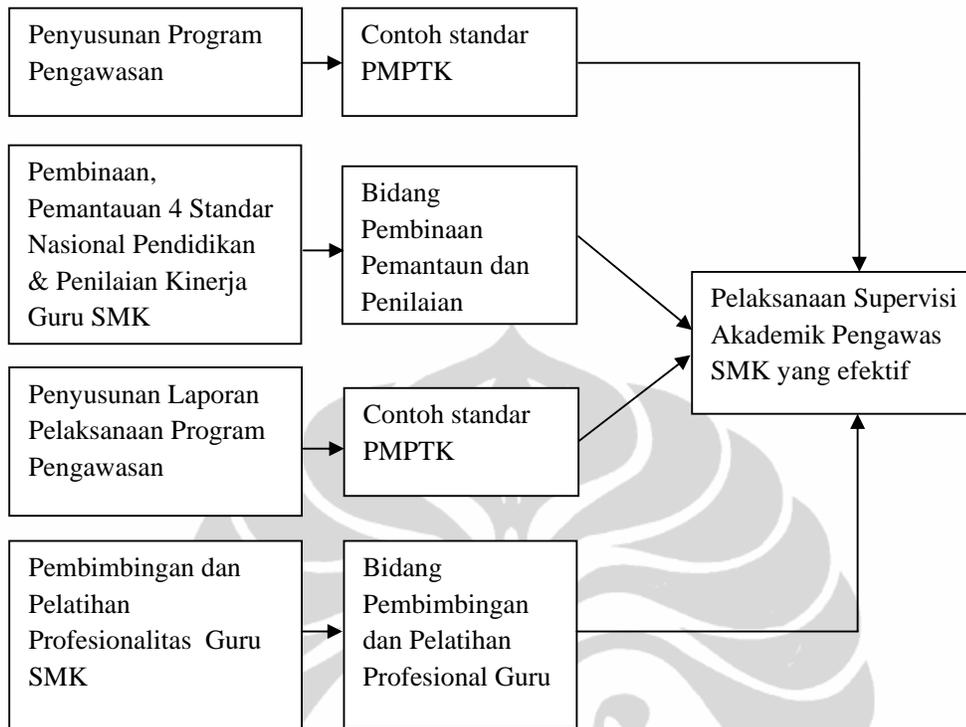
Setiap pengawas membuat laporan dalam bentuk laporan per sekolah dari seluruh sekolah binaan. Laporan ini lebih ditekankan kepada pencapaian tujuan dari setiap butir kegiatan pengawasan sekolah yang telah dilaksanakan pada setiap sekolah binaan. Penyusunan laporan oleh pengawas merupakan upaya untuk mengkomunikasikan hasil kegiatan atau keterlaksanaan program yang telah direncanakan. Menyusun laporan pelaksanaan program pengawasan dilakukan oleh setiap pengawas dengan segera setelah melaksanakan pembinaan, pemantauan atau penilaian.

d. Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru.

Kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru dilaksanakan paling sedikit 3 (tiga) kali dalam satu semester secara berkelompok di MGMP atau KKG. Kegiatan ini dilaksanakan terjadwal baik waktu maupun jumlah jam yang diperlukan untuk setiap kegiatan sesuai dengan tema atau jenis keterampilan dan kompetensi yang akan ditingkatkan. Dalam pelatihan ini diperkenalkan kepada guru cara-cara baru yang lebih sesuai dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran/pembimbingan. Kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru ini dapat dilakukan melalui *workshop*, seminar, observasi, individual dan *group conference*, serta kunjungan kelas melalui supervisi akademik.

Analisis pelaksanaan supervisi akademik dalam penelitian ini selanjutnya akan dilihat dari pelaksanaan 4 kegiatan secara kualitatif dalam lingkup kegiatan supervisi akademik tersebut. Untuk melihat efektif atau tidaknya kegiatan supervisi akademik maka akan diperbandingkan antara rencana/kondisi ideal kegiatan supervisi akademik dengan hasil/kondisi sebenarnya yang ada di lapangan. Hal ini didasarkan kepada pendapat Suharsaputra (2010: 61) bahwa efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan (kuantitas, kualitas, waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan efektivitas adalah sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Sehingga Gambar analisis penelitian ini dapat dibuat sebagaimana terlihat pada Gambar 2.5.

Gambar 2.5. Gambar Analisis Penelitian



Sumber: Diadaptasi dari Direktorat Jenderal PMPTK, Depdiknas (2010)

Berdasarkan Gambar 2.5., tampak pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas SMK yang dilihat dari segi penyusunan program pengawasan dinilai efektif jika telah sesuai dengan contoh standar yang telah diberikan Direktorat Jenderal PMPTK Kementerian Pendidikan Nasional (PMPTK Kemendiknas). Sistematika program pengawasan menurut PMPTK Kemendiknas (2010: 29) terdiri atas 4 bab, dan ditambah lampiran-lampiran. Bab 1 merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang, landasan (dasar hukum), tujuan dan sasaran pengawas, visi, misi dan strategi pengawasan serta ruang lingkup pengawasan. Bab 2 mengemukakan mengenai identifikasi sub judul identifikasi hasil pengawasan (tahun sebelumnya), analisis dan evaluasi hasil pengawasan (tahun sebelumnya), dan tindak lanjut hasil pengawasan sebagai acuan dalam penyusunan program. Bab 3 mengenai rencana program tahunan pengawasan, disusun dalam format matriks program yang terdiri atas matriks program pembinaan guru/kepala sekolah, pemantauan pelaksanaan 8 standar nasional pendidikan (SNP), penilaian kinerja guru dan atau kepala sekolah, dan matriks

program pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Program pengawasan diakhiri oleh bab 4 sebagai penutup. Lampiran-lampiran yang harus disertakan dalam program pengawasan adalah RKA/RKM/RKBK, matriks program semester dan jadwal, surat tugas kepengawasan, contoh-contoh instrumen kepengawasan dan data sekolah binaan. Sedangkan untuk Rencana Kerja Kepengawasan (RKA) seperti yang sudah ditulis di atas, adalah sekurang-kurangnya memuat aspek/masalah, tujuan, indikator keberhasilan, strategi/metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumberdaya yang diperlukan, penilaian dan instrumen pengawasan

Pelaksanaan supervisi akademik dilihat dari pembinaan, pemantauan standar nasional pendidikan (standar isi, standar proses, standar penilaian, standar kompetensi lulusan) dan penilaian kinerja guru telah efektif jika sesuai dengan uraian bidang pembinaan, pemantauan dan penilaian dari PMPTK. Uraian bidang tersebut seperti dikemukakan PMPTK Kemediknas (2010: 18), meliputi: (1) kemampuan gurumata pelajaran dalam merencanakan pembelajaran melalui penyusunan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), (2) kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif termasuk penggunaan media pembelajaran yang relevan, (3) kemampuan guru dalam menilai proses dan hasil pembelajaran dengan menggunakan teknik penilaian yang relevan, (4) kemampuan guru dalam membimbing dan melatih peserta didik dalam proses pembelajaran, bimbingan dan latihan pada kegiatan yang terkait intra kurikuler (pembelajaran remedial dan pengayaan), dan ekstra kurikuler, (5) peningkatan kemampuan guru dalam membimbing peserta didik terkait dengan pengembangan diri peserta didik sesuai dengan kebutuhan, potensi, bakat, minat, dan kepribadian peserta didik di sekolah.

Pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas SMK dari segi penyusunan laporan pelaksanaan program pengawasan dinilai efektif jika telah sesuai dengan contoh standar yang telah diberikan Dirjen PMPTK. Berbeda dengan sistematika program, sistematika laporan pelaksanaan program pengawasan menurut PMPTK Kemendiknas (2010: 31) terdiri atas 5 bab, dan ditambah lampiran-lampiran. Bab 1 merupakan pendahuluan yang berisi latar

belakang, fokus masalah pengawasan, tujuan dan sasaran pengawasan, tugas pokok/ruang lingkup pengawasan. Bab 2 berisi kerangka fikir pemecahan masalah. Bab 3 mengenai pendekatan dan metode. 4 sebagai inti dari pelaporan pengawasan terdiri atas hasil pelaksanaan pembinaan guru dan/atau kepala sekolah, hasil pemantauan pelaksanaan 8 standar nasional pendidikan (SNP), hasil penilaian kinerja guru dan atau kepala sekolah, hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan ditambah pembahasan hasil pengawasan. Bab 5 sebagai penutup yang terdiri dari simpulan dan rekomendasi. Lampiran-lampiran yang harus disertakan dalam laporan pelaksanaan program pengawasan, meliputi: surat tugas kepengawasan, surat keterangan telah melaksanakan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian kinerja, pembimbingan dan pelatihan profesional guru dari sekolah binaan, daftar hadir guru atau kepala sekolah pada saat pembinaan/pemantauan/penilaian kinerja, contoh-contoh instrumen pengawasan yang telah diisi atau diolah.

Pelaksanaan supervisi akademik dilihat dari pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru dinilai telah efektif jika sesuai dengan uraian bidang menurut PMPTK Kemendiknas (2010: 20), sebagai berikut: (1) kemampuan guru dalam melaksanakan standar isi, standar proses, standar penilaian, standar kompetensi lulusan, dalam kerangka pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), (2) kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran dengan pendekatan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM), termasuk penggunaan media yang relevan, (3) kemampuan guru dalam mengembangkan bahan ajar, (4) Kemampuan guru dalam menilai proses dan hasil belajar, (5) Kemampuan guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas (PTK) untuk perbaikan/pengembangan metode pembelajaran.

2.4. Definisi Operasional

Operasionalisasi konsep penting dibuat agar terdapat persamaan penafsiran terhadap konsep yang menjadi fokus dalam penelitian. Beberapa definisi operasional dari konsep variabel yang ada dalam penelitian ini antara lain:

- **Pengawasan/Supervisi Pendidikan** adalah usaha untuk memberikan bantuan kepada pemangku kepentingan pendidikan melalui kegiatan supervisi akademik dan supervisi manajerial dalam meningkatkan kualitas pembelajaran agar peserta didik mendapatkan layanan belajar yang lebih baik.
- **Pengawas SMK** adalah guru yang berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan supervisi akademik dan supervisi manajerial pada sekolah menengah kejuruan (SMK).
- **Supervisi akademik** adalah kegiatan berupa bantuan dan bimbingan yang diberikan oleh pengawas sekolah, kepala sekolah, atau guru senior kepada guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, sehingga akan mendorong peningkatan prestasi belajar peserta didik yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan.
- **Supervisi akademik yang efektif** adalah supervisi yang dilaksanakan sesuai dengan kriteria dan pedoman/juklak tugas pengawas sekolah yang diberikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) Kemendiknas (sekarang Kemendikbud). Pelaksanaan supervisi akademik terdiri atas menyusun program pengawasan, melaksanakan pembinaan, pemantauan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru, serta melaksanakan penyusunan laporan pelaksanaan program pengawasan
- **Indikator ketidakefektipan supervisi akademik** adalah fenomena dari ketidaktercapaian pelaksanaan supervisi akademik berdasarkan standar kriteria dan pedoman/juklak tugas pengawas sekolah yang diberikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) Kemendiknas.
- **Faktor penghambat dalam supervisi akademik** adalah faktor-faktor yang karena keberadaannya dapat menghambat efektivitas pelaksanaan supervisi akademik. Faktor-faktor yang diduga menjadi penghambat yaitu komitmen,

motivasi, dan kemampuan pengawas rendah, kepemimpinan kepala dinas yang tidak memotivasi, komunikasi tidak lancar, kompleksitas dan beban kerja pengawas yang tinggi, budaya sekolah.



BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi studi kasus (*observational case studies*) dengan pendekatan kualitatif. Dengan metode ini, peneliti ingin memfokuskan penelitian pada fenomena yang terjadi pada para pengawas sekolah menengah kejuruan (SMK) di Kabupaten Kuningan. Karena menurut Irawan (2007: 54) *observational case studies* adalah penelitian yang terfokus pada sekelompok orang.

Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan keadaan yang sebenarnya (naturalistik) mengenai berbagai faktor yang ada dalam supervisi akademik pengawas SMK. Data-data Kuantitatif masih diperlukan, namun sekedar untuk pelengkap.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat di lingkungan Kantor Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga (Disdikpora) Kabupaten Kuningan. Penentuan tempat penelitian dilakukan secara *purposive*, mengingat Kabupaten Kuningan yang termasuk cluster B penilaian Kabupaten Vokasional Jawa Barat, sedang melaksanakan Program Rintisan Pendidikan 12 Tahun Menuju Kabupaten Vokasional. Program ini dalam rangka pengembangan pendidikan kejuruan untuk mencapai perbandingan sekolah menengah kejuruan (SMK) terhadap sekolah menengah atas (SMA) di Kabupaten Kuningan 60:40, sehingga Kuningan dapat mencapai predikat Kabupaten Vokasional di tahun 2011. Seiring dengan penambahan jumlah sekolah dan siswa SMK maka juga harus diiringi dengan peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan prestasi siswa SMK di Kabupaten Kuningan. Salah satu elemen penting penyelenggara pendidikan yang bertanggungjawab dalam penjaminan mutu pendidikan SMK

adalah para Pengawas SMK. Salah satu tugas Pengawas SMK dalam menjalankan tanggungjawabnya tersebut adalah melalui pelaksanaan supervisi akademik.

Berdasarkan Surat Ijin Penelitian dari Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Kuningan terlampir pada Lampiran 1a, maka penelitian ini dapat dilaksanakan di Kabupaten Kuningan. Surat ijin penelitian tersebut terbit sebagai tanggapan dari surat permohonan ijin penelitian (Lampiran 1b).

3.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan mulai bulan Agustus 2011 sampai dengan bulan Desember 2011. Periode tersebut merupakan semester pertama di awal tahun ajaran setiap sekolah termasuk SMK di Kabupaten Kuningan sehingga kegiatan persekolahan dalam kondisi sedang aktif.

3.3. Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan berbagai informan dan dari hasil pengamatan (*observasi*) peneliti terhadap sarana/prasarana serta fenomena kegiatan supervisi akademik yang terjadi di lapangan. Proses wawancara dibantu dengan instrumen pedoman wawancara dan alat perekam. Sedangkan proses observasi dibantu dengan alat kamera. Hasil wawancara disajikan pada Lampiran 3 sampai dengan Lampiran 10.

Observasi yang dilakukan terhadap kegiatan supervisi akademik adalah *participant observation*. Teknik ini dipilih karena menurut Sugiyono (2011: 310) data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku yang tampak. Jenis *participant observation* yang ditempuh adalah *pasive participation* yaitu datang dan mengamati pada tempat tersebut namun tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut, sebagaimana dijelaskan Stainback (1988) dalam Sugiyono (2011: 312), *passive participation means the research is present at the scene of action but does not interact or participate*. Hasil Observasi dapat dilihat pada Lampiran 2.

Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi dan studi kepustakaan. Studi dokumentasi dilakukan untuk memperoleh informasi pendukung dari berbagai dokumen yang relevan dengan pelaksanaan supervisi akademik yang terdapat di kantor dinas pendidikan dan sekolah-sekolah. Studi kepustakaan dalam rangka mencari landasan teori dalam menganalisis dan memahami realitas yang diteliti.

3.4. Informan

Informan yang berhasil diwawancara dan diobservasi adalah Sekretaris Dinas Pendidikan dalam penelitian ini meliputi berbagai pihak yang dianggap mampu Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Kuningan, memberikan informasi kebijakan secara umum mengenai pengawas sekolah. Sekretaris Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) SMK dan salah seorang pengawas SMK memberikan informasi sekitar teknis kegiatan pengawas. Kepala Sekolah dan beberapa orang guru SMK yang ada di Kabupaten Kuningan memberikan kesaksian dan klarifikasi tentang kegiatan supervisi akademik pengawas SMK. Identitas setiap informan dicantumkan pada Lampiran 3 sampai dengan Lampiran 10.

3.5. Analisis Data

Analisis dilakukan sebagai berikut:

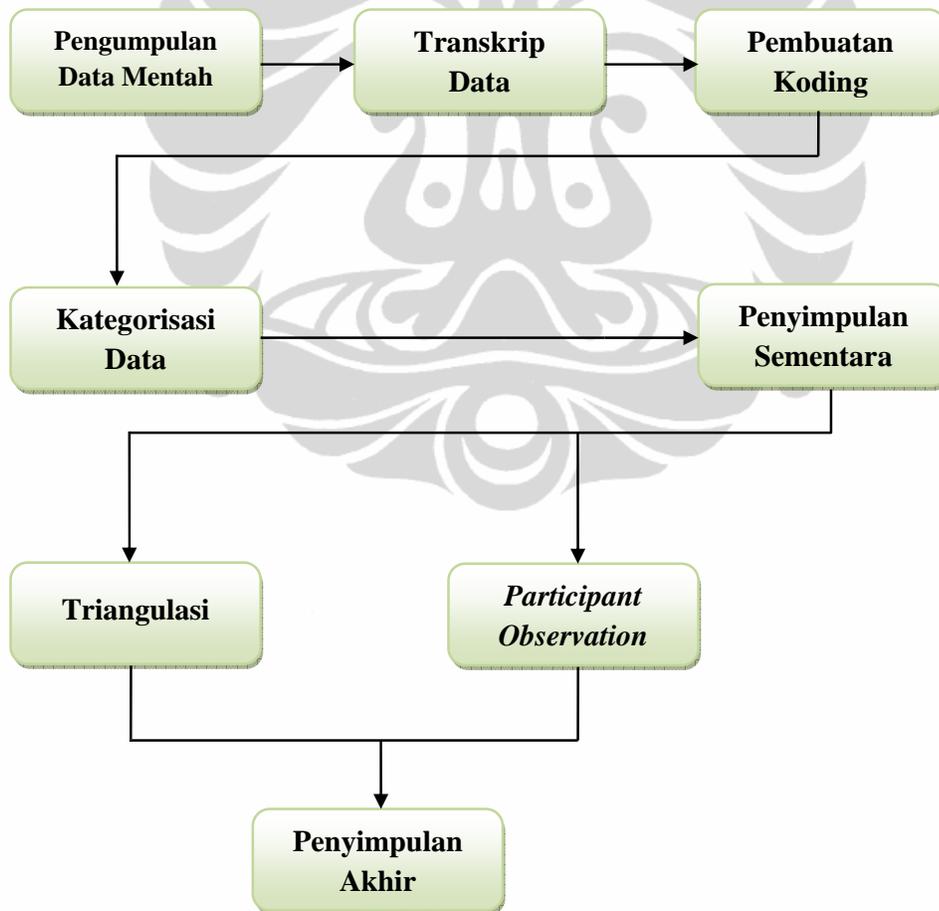
- 1) Pengumpulan data, yang dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, studi dokumentasi dan studi kepustakaan
- 2) Transkrip data, memindahkan hasil catatan sementara atau rekaman wawancara ke dalam bentuk tulisan seperti apa adanya (*verbatim*) secara obyektif.
- 3) Analisis Data, meliputi kegiatan:
 - koding, mencatat hal-hal penting dan menandai kata-kata kunci yang ditemukan, dengan pemberian kode
 - kategorisasi data, menyederhanakan data dengan mengikat konsep-konsep (kata-kata) kunci dalam satu besaran yang sama sehingga menjadi golongan-golongan kategori
- 4) Triangulasi, yaitu proses *check* dan *recheck* antara satu sumber data dengan sumber data lainnya. Kemungkinan yang terjadi adalah cocok (senada,

koheren), berbeda tapi tidak bertentangan, atau satu sumber 180° bertolak belakang dengan sumber data lainnya (Irawan, 2007: 76).

- 5) *Participant Observation* untuk membuktikan secara langsung kebenaran data yang diperoleh.
- 6) Penyimpulan, ketika data sudah dianggap jenuh (*saturated*) dan setiap penambahan data baru hanya menimbulkan tumpang tindih (*redundant*) maka kesimpulan akhir sudah dapat diambil.

Dalam bentuk diagram, prosedur analisis data penelitian kualitatif disajikan pada Gambar 3.1

Gambar 3.1. Proses Analisis Data



Sumber: Diadaptasi dari Prasetya (2007: 73)

BAB 4

ANALISIS PELAKSANAAN SUPERVISI AKADEMIK

Di bagian pendahuluan penelitian ini, khususnya pada rumusan masalah dikemukakan pertanyaan mengapa pelaksanaan supervisi akademik pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Kuningan tidak efektif?. Pertanyaan tersebut akan dicari jawabannya dengan menganalisis kondisi Pengawas SMK dan kondisi pelaksanaan supervisi akademiknya di Kabupaten Kuningan. Hal yang ingin diwujudkan melalui analisis-analisis tersebut adalah mengetahui berbagai faktor di dalam supervisi akademik pengawas SMK yang dapat menyebabkan pelaksanaan supervisi menjadi tidak efektif.

4.1 Kondisi Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Pengawasan atau supervisi pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas sekolah, yaitu guru yang berstatus 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. Pengawas sekolah adalah jabatan karier yang hanya dapat diduduki oleh guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010, pasal 4 ayat (2)). Berdasarkan peraturan tersebut di atas, maka pejabat struktural di lingkungan pendidikan misalnya kepala seksi (Kasi), kepala bidang (Kabid) atau Kepala Dinas Pendidikan sekalipun yang asalnya bukan dari guru tidak bisa diangkat menjadi pengawas sekolah.

Di beberapa daerah ditemukan kasus para pejabat struktural menjelang pensiun beralih fungsi menjadi pengawas sekolah, dengan maksud ingin memperpanjang masa kerja. Kasus yang hampir sama ternyata juga terjadi di Kabupaten Kuningan. Sejak tahun 2003 sampai dengan 2010, terdapat 37 orang yang diangkat menjadi pengawas mata pelajaran olah raga (pengawas MPO) untuk Sekolah Dasar. Rekrutmen pengawas MPO tersebut dari Penilik Luar Sekolah (bukan dari guru). Bagaimana mungkin seseorang yang bukan berasal

dari guru dapat bekerja secara efektif melakukan pembinaan, pemantauan dan penilaian terhadap profesional guru?.

Temuan lainnya adalah sejak tahun 2004 sampai dengan tahun 2010, ada sekitar 12 orang pengawas SMP, SMA, dan SMK yang perekrutannya tidak melalui mekanisme atau prosedur yang sesuai aturan. Perekrutan tersebut karena tidak melalui seleksi/test kepengawasan, di samping itu ada pengawas yang latar belakang pekerjaannya bukan berasal guru, dan ada juga pada saat pengangkatan usia pengawas sudah melebihi dari 50 tahun. Fenomena ini merupakan bukti yang menggambarkan bahwa rekrutmen pengawas sekolah di Kabupaten Kuningan masih menyimpan permasalahan.

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga (Disdikpora) Kabupaten Kuningan sampai tahun 2011 memiliki 200 orang pengawas sekolah, baik yang berasal dari latar belakang pekerjaan kepala sekolah, berasal dari guru maupun dari non guru. Para pengawas tersebut terbagi atas 166 orang untuk kelompok pengawas TK/SD, 18 orang untuk kelompok pengawas SMP, 8 orang untuk kelompok pengawas SMA dan 8 orang untuk kelompok pengawas SMK. Jumlah satuan pendidikan yang menjadi binaan para pengawas tersebut adalah 893 TK/SD, 84 SMP, 27 SMA dan 31 SMK, semua sekolah tersebut tersebar di 32 kecamatan yang ada di wilayah Kabupaten Kuningan.

Setiap pengawas sekolah wajib memiliki sekolah binaan. Jumlah sekolah binaan untuk pengawas TK dan Pengawas SD masing-masing 10 sekolah. Pengawas SLB paling sedikit membina 5 sekolah. Pengawas SMP, SMA dan SMK 7 sekolah (Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 01/III/PB/2011). Merujuk pada rasio jumlah pengawas dengan jumlah sekolah binaan tersebut, maka dapat diketahui jumlah ideal pengawas yang dibutuhkan di Kabupaten Kuningan. Berdasarkan perhitungan itu maka Kabupten Kuningan hanya membutuhkan pengawas TK dan SD adalah 81 orang, pengawas SMP 12 orang, pengawas SMA 4 orang dan pengawas SMK 4 orang. Jumlah sekolah dan jumlah Pengawas Disdikpora Kabupaten Kuningan dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Jumlah Sekolah dan Pengawas di Kabupaten Kuningan 2011

| No. | Kelompok Pengawas | Jumlah Sekolah | Jumlah Pengawas | Jumlah Ideal | Kelebihan | | Rasio Minimal |
|-----|-------------------|----------------|-----------------|--------------|-----------|-----|---------------|
| | | | | | Jumlah | % | |
| 1 | TK dan SD | 893 | 166 | 81 | 85 | 51% | 1:10 |
| 2 | SMP | 84 | 18 | 12 | 6 | 33% | 1:07 |
| 3 | SMA | 27 | 8 | 4 | 4 | 50% | 1:07 |
| 4 | SMK | 31 | 8 | 4 | 4 | 50% | 1:07 |

Sumber: Data Primer (2011)

Berdasarkan Tabel 4.1., tampak Kabupaten Kuningan memiliki kelebihan jumlah pengawas dari jumlah ideal yang dibutuhkan. Bila dibandingkan dengan jumlah seluruh pengawas di tiap kelompok pengawas, maka terdapat kelebihan bagi Pengawas TK dan SD 85 orang atau (51%), Pengawas SMP sebanyak 6 orang (33%), Pengawas SMA kelebihan 4 orang (50%), dan Pengawas SMK terdapat kelebihan 4 orang (50%). Kelebihan jumlah pengawas ini berpotensi bagi tidak efisiennya pendayagunaan pengawas sekolah di setiap kelompok pengawas. Bila kondisi ini tidak mendapatkan perhatian dari pejabat yang berwenang maka akan timbul pemborosan sumber daya manusia pengawas dan termasuk di dalamnya pemborosan anggaran. Implikasi lainnya yang terjadi dari keadaan tersebut antara lain adalah sulitnya melakukan pembagian wilayah kerja binaan yang sesuai standar yang ditentukan, sehingga akan membuka peluang kinerja pengawas menjadi rendah. Dampaknya adalah akan mengancam kualitas penyelenggaraan pendidikan dan prestasi belajar peserta didik di Kabupaten Kuningan.

Pihak Koordinator Pengawas (Korwas) telah berupaya mengajukan beberapa usulan sebagai alternatif solusi atas permasalahan pengawas di atas. Usulan disampaikan tahun 2011 ini kepada Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga (Disdikpora) Kabupaten Kuningan dengan harapan dapat dijadikan bahan kajian dalam merumuskan kebijakan perekrutan atau pengangkatan pengawas sekolah ke depan. Isi usulan Korwas tersebut antara lain agar perekrutan atau pengangkatan pengawas sekolah di Kabupaten Kuningan mengacu pada Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional

Pendidikan, Permendiknas No 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah dan Permen PAN & RB No. 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Disdikpora Kabupaten Kuningan tidak lagi mengusulkan perekrutan pengawas ke Badan Kepegawaan Daerah (BKD) sampai dengan tahun 2016, dan sebaliknya bagi BKD diharapkan tidak merekomendasikan dan memproses pembuatan Surat Keputusan (SK) Pengangkatan Pengawas jika ada usulan pengangkatan/perekrutan pengawas dari Disdikpora. BKD juga diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan bagi Pengawas Mata Pelajaran Olahraga (MPO) yang tinggal 41 orang, baik upaya peninjauan SK kembali atau dialihtugaskan menjadi Pengawas TK/SD. Korwas juga mengusulkan agar Disdikpora Kabupaten Kuningan menyelenggarakan pelatihan/pembekalan kepengawasan bagi pengawas yang sudah diangkat tapi belum memenuhi persyaratan kompetensi.

Isi dari usulan Korwas tersebut merupakan upaya-upaya yang strategis untuk mengangkat kembali citra pengawas sekolah di Kabupaten Kuningan. Intinya adalah memberdayakan pengawas yang ada dan membatasi penambahan jumlah pengawas baru sampai tahun 2016. Namun kadangkala masukan-masukan yang diusulkan terkendala dengan kepentingan kebijakan lainnya. Menurut penuturan Korwas, karena pemerintahan sekarang menganut sistem otonomi daerah di mana daerah memiliki kewenangan yang lebih luas dalam menentukan rumah tangganya sendiri, seringkali peraturan pemerintah pusat bisa dikalahkan dengan peraturan bupati. Contoh kasus dalam proses rekrutmen pegawai termasuk di lingkungan Disdikpora khususnya rekrutmen pengawas, tidak lagi mengacu pada peraturan pemerintah atau peraturan menteri yang sudah ada, melainkan dalam kenyataannya melayani kepentingan pihak-pihak tertentu atau adanya intervensi dari pemegang kewenangan dan kekuasaan di daerah. Misalnya dalih ingin mengalih-tugaskan seseorang dari kepala sekolah atau pejabat tertentu pada Dinas Pendidikan menjadi pengawas sekolah. Padahal sesungguhnya alasan yang tersembunyi adalah ingin menggantikan kepala sekolah atau pejabat tertentu pada Dinas Pendidikan dengan orang yang diinginkan oleh orang yang mempunyai kewenangan dalam mengambil kebijakan. Kekeliruan-kekeliruan seperti inilah yang ingin diluruskan kembali oleh Korwas bersama

jajarannya. Upaya tersebut bertujuan agar jabatan pengawas sekolah di Kabupaten Kuningan hanya dapat diisi oleh orang-orang yang memiliki kompetensi dan kualifikasi sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007. Sehingga akhirnya pengawas yang ada benar-benar bisa menjadi pengawas yang profesional untuk memajukan kualitas pendidikan di Kabupaten Kuningan. Oleh karena itu, idealnya para pengawas sekolah menyadari fenomena yang terjadi seperti ini dan segera merapatkan barisan dalam naungan organisasi pengawas yang kuat dan solid untuk bersama-sama mempertahankan dan meningkatkan keberadaan pengawas sebagai profesi yang terhormat.

Berbicara mengenai organisasi pengawas sekolah di Kabupaten Kuningan, Hidayat, Sekretaris Disdikpora Kabupaten Kuningan, menjelaskan bahwa secara organisasi pengawas sekolah berada langsung di bawah Kepala Disdikpora sehingga bertanggungjawab langsung kepada Kepala Disdikpora. Pengaturan kerja bagi para Pengawas SMP, SMA dan SMK dilakukan oleh Kepala Dinas yang didelegasikan kepada Koordinator Pengawas (Korwas). Di bawah Korwas dibentuk Kelompok-Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) dan Musyawarah Kerja Pengawas (MKPS) untuk membantu tugas Korwas agar dapat terlaksana secara efektif. Di Disdikpora Kabupaten Kuningan terdapat 3 Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS), yaitu: KKPS SMP, KKPS SMA dan KKPS SMK. Tugas dari KKPS ini antara lain adalah menyusun program tahunan pengawasan, menghimpun laporan hasil supervisi masing-masing pengawas untuk salurkan kepada Korwas, memfasilitasi diskusi antara anggota untuk dicarikan solusi dari berbagai permasalahan yang dihadapi oleh pengawas, monitoring dan evaluasi kegiatan kepengawasan yang ada di kelompoknya, serta mengelola dan mempertanggungjawabkan dana operasional KKPS.

Melihat kedudukan pengawas langsung di bawah Kadisdikpora ini menunjukkan bahwa walaupun pengawas bukan termasuk jabatan struktural namun memiliki peran yang strategis sebagai perpanjangan tangan kepala dinas dalam membina, memantau dan menilai penyelenggaraan pendidikan di satuan-satuan pendidikan di daerahnya. Dengan demikian seharusnya pengawas sekolah

mengumpulkan fakta dan informasi secara detail dan benar mengenai penyelenggaraan manajerial sekolah dan kegiatan akademik di sekolah untuk disampaikan kepada Kadisdikpora. Selanjutnya Kadisdikpora memanfaatkan fakta dan informasi yang diterima dari pengawas sekolah untuk dijadikan dasar pertimbangan untuk menentukan kebijakan pendidikan. Termasuk dalam proses rekrutmen dan rotasi kepala-kepala sekolah dan penandatanganan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) kepala sekolah dan para guru seharusnya juga melibatkan para pengawas.

Peran Korwas yang dipercaya oleh Kadisdikpora untuk menerima pendelegasian mengatur pekerjaan para pengawas turut menentukan efektivitas kinerja kepengawasan. Namun di sisi lain menurut penuturan salah seorang pengawas SMK, karena Korwas bukanlah jabatan struktural, tapi dipilih dari salah satu pengawas oleh para pengawas seluruh jenis dan jenjang pendidikan yang ada, sehingga tidak memiliki kekuatan dan kewenangan yang luas. Posisi ini seringkali menjadi kendala karena para pengawas lebih mendengar kepada Kadisdikpora daripada kepada Korwas, akibatnya sebagian para pengawas sulit untuk diatur dan cenderung bertindak sesuai dengan keinginannya sendiri. Situasi seperti ini sebenarnya tidak boleh terus terjadi, karena dengan adanya seorang koordinator yang mengkoordinir kepentingan dan pekerjaan pengawas maka akan memudahkan dan meringankan pekerjaan pengawas itu sendiri. Bertindak sendiri-sendiri tanpa adanya koordinasi hanyalah akan semakin mempersulit pekerjaan dan melemahkan posisi pengawas.

Salah satu kebijakan pendidikan yang memerlukan dukungan dari pengawas sekolah di Kabupaten Kuningan saat ini adalah Program Rintisan Pendidikan 12 Tahun Menuju Kabupaten Vokasional. Sekretaris Disdikpora menjelaskan bahwa program ini dalam rangka mengembangkan pendidikan menengah kejuruan sehingga dicapai rasio antara jumlah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dengan Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Kuningan sebagai Kabupaten Vokasional adalah 60:40. Program ini akan ditempuh melalui 3 kebijakan strategis, yaitu peningkatan akses pendidikan menengah kejuruan, peningkatan mutu dan relevansi pendidikan menengah

kejuruan dan pencitraan publik pendidikan menengah kejuruan. Program ini menjadi tantangan bagi para Pengawas SMK dalam rangka turut memberikan kontribusi sesuai dengan tupoksinya pengawas sekolah untuk menyukseskan Kuningan Kabupaten Vokasional di tahun 2011. Tantangannya adalah, apakah pengawas sekolah dapat mengimbangi program pemerintah tersebut dengan menampilkan kinerja pengawasan yang prima dalam melakukan pembinaan, pemantauan dan penilaian SMK?

Jumlah seluruh Pengawas SMK Disdikpora Kabupaten Kuningan sampai dengan tahun 2011 sebanyak 8 orang. Menurut Tabel 4.1. di Kabupaten Kuningan terdapat kelebihan jumlah pengawas SMK sebanyak 4 orang. Karena jumlah seluruh SMK yang harus dibina pengawas SMK sebanyak 31 sekolah. Profil Pengawas SMK Didikpora Kabupaten Kuningan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Profil Pengawas SMK Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga (Disdikpora) Kabupaten Kuningan Tahun 2011

| No | Nama Pengawas / NIP | Gol./ Ruang | Usia (Tahun) | | Pendidikan | Lama Menjabat (Thn) | Jabatan Sebelum Pengawas | Sertifikat Profesional |
|----|---|-------------|--------------|------|------------|---------------------|--------------------------|------------------------|
| | | | Saat Ini | Awal | | | | |
| 1. | Drs. Yunus, M.Si 19600901 198103 1 009 | IV/c | 51 | 49 | S2 | 2 | Guru | punya |
| 2. | Drs. H. Emon R. Dipraja, M.Si. 19570508 198603 1 010 | IV/b | 54 | 46 | S2 | 8 | Guru | punya |
| 3. | Drs. Tri Martopo, MM.Pd 19570607 198703 1 004 | IV/b | 54 | 46 | S2 | 8 | Guru | punya |
| 4. | Drs. Nano R. Supratman, M.Pd 19600901 198103 1 009 | IV/b | 51 | 49 | S2 | 2 | Guru | punya |
| 5. | Sutejo, S.Pd., MM.Pd 19570402 198302 1 003 | IV/b | 54 | 46 | S2 | 8 | Guru | punya |
| 6. | M. Hikmat, S.Pd., M.Si 19600601 198803 1 003 | IV/b | 51 | 48 | S2 | 3 | Guru | punya |
| 7. | Sadono, S.Pd., M.Pd 19600327 198303 1 006 | IV/a | 51 | 47 | S2 | 4 | Guru | punya |
| 8. | Drs. H. Djadjang Permana 19591217 198703 1 005 | IV/a | 52 | 49 | S1 | 2 | Kepala Sekolah | punya |

Sumber: Data Primer (2011)

Berdasarkan Tabel 4.2. dapatlah diketahui bahwa pengawas SMK seluruhnya adalah PNS yang sudah mencapai golongan/ruang IV/a sampai dengan IV/c dan sudah bersertifikat profesional. Latar belakang pekerjaan sebelum menjabat pengawas adalah berasal dari guru, kecuali 1 orang dari kepala SMK. Pendidikan terakhir mereka adalah Sarjana Strata 2 (S2) kecuali 1 orang Strata 1 (S1) namun saat ini sedang menempuh pendidikan S2. Usia mereka merata dari kisaran paling muda 51 tahun sampai 54 tahun, namun senioritas dalam arti lama menjabat menjadi pengawas adalah bervariasi, dari yang paling senior menjabat selama 8 tahun sampai yang paling junior baru menjadi pengawas selama 2 tahun. Jika usia tiap pengawas saat ini dikurangi lamanya menjabat tiap pengawas maka akan diketahui usia awal ketika pertama kali menjabat, yaitu pengawas paling muda yang direkrut saat itu berusia 46 tahun dan paling tuanya 49 tahun.

Gambaran secara umum kondisi profil Pengawas SMK tersebut di atas, menunjukkan bahwa Pengawas SMK Disdikpora Kabupaten Kuningan telah memenuhi persyaratan dan ketentuan yang berlaku untuk menjadi pengawas sekolah, sebagaimana telah tertuang dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007. Namun masih ada sedikit kekurangan yang ditemukan, yaitu pendidikan terakhir salah satu pengawas SMK masih ada yang S1, namun demikian setelah dikonfirmasi kepada yang bersangkutan ternyata saat ini sedang menempuh tahap akhir pendidikan S2 Kependidikan di salah satu perguruan tinggi yang ada di Kuningan. Bila melihat usia paling saat ini dan masa pensiun jabatan fungsional pengawas sampai dengan 60 tahun, berarti para Pengawas SMK Kabupaten Kuningan masih memiliki masa kerja aktif antara 6-9 tahun.

Para Pengawas di KKPS SMK akan membina, memantau dan menilai 31 SMK yang ada di Kabupaten Kuningan. Dari SMK sejumlah itu, yang berstatus negeri terdapat 8 SMK dan berstatus swasta 23 SMK. Tiap SMK memiliki Program keahlian. Program keahlian SMK yang ada di Kabupaten Kuningan sebanyak 5 kelompok program keahlian, yaitu Program Keahlian Kelompok Teknologi, Kelompok Pertanian, Kelompok Bisnis Manajemen, Kelompok Pariwisata dan Kelompok Kesehatan. Program keahlian tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3. Jumlah Program Keahlian SMK di Kabupaten Kuningan

| No. | Program Keahlian | Jumlah Sekolah |
|-----|---------------------------|----------------|
| 1 | Kelompok Teknologi | 17 |
| 2 | Kelompok Pertanian | 2 |
| 3 | Kelompok Bisnis Manajemen | 7 |
| 4 | Kelompok Pariwisata | 2 |
| 5 | Kelompok Kesehatan | 3 |

Sumber: Disdikpora Kabupaten Kuningan (2011)

Dari kelompok-kelompok program keahlian tersebut masing-masing memiliki kompetensi keahlian. Kompetensi keahlian yang tercatat di Disdikpora Kabupaten Kuningan seluruhnya ada 17 kompetensi. Kompetensi keahlian selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.4. Berdasarkan data pada Tabel 4.3. dan 4.4., ternyata program keahlian yang terbanyak dimiliki Kabupaten Kuningan adalah Program Keahlian Kelompok Teknologi. SMK yang menyelenggarakan program tersebut ada 17 SMK baik negeri maupun swasta. Dari Program Keahlian Kelompok Teknologi, kompetensi yang paling banyak diajarkan adalah Teknik Kendaraan Ringan (17 sekolah) dan Teknik Sepeda Motor (10 sekolah). Padahal kalau melihat kondisi geografis alam Kuningan itu sangat cocok untuk pengembangan daerah pertanian, perikanan dan peternakan sehingga di Kabupaten Kuningan idealnya diperbanyak SMK yang menyelenggarakan Program Keahlian Kelompok Pertanian.

Kondisi paradoks ini diakui oleh Sekretaris Disdikpora bahwa dalam Program Pengembangan Unit Sekolah Baru (USB) di Kabupaten Kuningan selalu didasarkan pada permintaan pasar/animo masyarakat. Kenyataan di lapangan ternyata animo masyarakat Kuningan tergolong tinggi terhadap pendidikan Program Keahlian Teknologi, terbukti setiap kali kegiatan Penerimaan Siswa Baru (PSB) pada awal tahun ajaran, banyak calon siswa yang mendaftar ke SMK Program Keahlian Kelompok Teknologi. Sedangkan Program Keahlian Kelompok Pertanian kurang diminati calon pendaftar siswa baru, mungkin fenomena ini ada kaitannya dengan bergesernya gaya hidup anak muda sekarang, yang mempersepsikan dunia pertanian bukan termasuk bidang pekerjaan yang bergengsi bagi mereka. Berdasarkan animo masyarakat tersebut maka program

keahlian yang diperbanyak di Kabupaten Kuningan adalah Program Keahlian Kelompok Teknologi.

Tabel 4.4. Jumlah Kompetensi Keahlian SMK di Kabupaten Kuningan

| No. | Kompetensi Keahlian | Jumlah Sekolah |
|-----|---------------------------------|----------------|
| 1 | Teknik Kendaraan Ringan/MO | 17 |
| 2 | Teknik Sepeda Motor/MO | 10 |
| 3 | Teknik Audio Vidio | 2 |
| 4 | Teknik Komunikasi Jaringan | 8 |
| 5 | Teknik Rekayasa Perangkat Lunak | 2 |
| 6 | Teknik Grafika | 1 |
| 7 | Budidaya Tanaman Sayuran | 2 |
| 8 | Budidaya Peternakan | 1 |
| 9 | Budidaya Perikanan | 1 |
| 10 | Akuntansi | 7 |
| 11 | Marketing/Pemasaran | 8 |
| 12 | Tata Busana | 1 |
| 13 | Tata Boga | 1 |
| 14 | Akomodasi Perhotelan | 2 |
| 15 | Farmasi | 3 |
| 16 | Perawat Medis | 1 |
| 17 | Usaha Perjalanan Wisata | 1 |

Sumber: Disdikpora Kabupaten Kuningan (2011)

Adanya Program Keahlian dan Kompetensi Keahlian pada SMK tersebut di atas merupakan tantangan bagi para pengawas SMK. Para pengawas SMK di samping harus memiliki kompetensi di bidang kepengawasan juga dituntut untuk menguasai bidang-bidang yang menjadi program keahlian yang ada di SMK binaannya. Hal ini dapat menjadi kendala, terutama bagi pengawas yang latar belakang gurunya bukan dari guru SMK. Ketidakmampuan untuk menyesuaikan pengawasan terhadap program dan kompetensi keahlian yang ada inilah yang sering mempengaruhi kinerja pengawas. Karena alasan seperti itu, sering kali membuat pengawas merasa berat untuk melakukan supervisi ke sekolah binaannya. Kondisi tersebut diakui Sekretaris Disdikpora Kabupaten Kuningan, dalam petikan wawancaranya berikut:

“Kinerja pengawas SMK yang ada masih perlu ditingkatkan lagi, rendahnya kinerja ini antara lain disebabkan karena hanya sekitar 50%

personil pengawas yang murni berasal dari guru SMK, sehingga kompetensi kejuruan beberapa orang diantaranya masih rendah”. (wawancara dengan Hidayat, 2011)

Berdasarkan gambaran tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kondisi Pengawas SMK di lingkungan Kadisdikpora Kabupaten Kuningan masih menyimpan beberapa kendala dalam mencapai kinerjanya yang efektif. Mulai dari sistem tidak kondusif bagi efektifitas kinerja pengawas, proses rekrutmen yang belum menerapkan peraturan yang ada, kelebihan jumlah pengawas, beban kerja yang cukup berat, fasilitas pendukung yang kurang memadai, pemberdayaan pengawas yang nyaris luput dari bidikan para pejabat struktural, dan program peningkatan kompetensi pengawas yang tidak optimal. Selain faktor-faktor eksternal di atas, dari pengawas itu sendiri kurang termotivasi untuk melakukan inovasi-inovasi pengembangan diri pengawas, komitmen pengawas terhadap tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi) yang masih dipertanyakan.

4.2 Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas SMK

Tugas pokok Pengawas Sekolah sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan & RB) Nomor 21 tahun 2010 Pasal 5, adalah melaksanakan tugas pengawasan (supervisi) akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Supervisi manajerial lebih menekankan pada pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan tugasnya dengan sasaran kepala sekolah dan tenaga kependidikan yang ada di satuan pendidikan. Supervisi akademik adalah pengawasan dalam rangka meningkatkan kualitas proses belajar mengajar / bimbingan dan hasil prestasi belajar siswa dalam mencapai tujuan pendidikan, dengan sasarannya adalah guru. Menurut peraturan tersebut supervisi akademik merupakan salah satu tugas pokok dari seorang pengawas sekolah.

Sesuai dengan kerangka berfikir penelitian ini, sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka analisis pelaksanaan supervisi akademik dalam penelitian ini akan dilihat dari pelaksanaan 4 kegiatan dalam lingkup

kegiatan supervisi akademik (lihat Gambar 2.3.). Untuk melihat efektif atau tidaknya kegiatan supervisi akademik maka akan diperbandingkan antara rencana/kondisi ideal kegiatan supervisi akademik dengan hasil/kondisi sebenarnya yang ada di lapangan.

4.2.1. Penyusunan Program dan Laporan Hasil Pengawasan

Setiap pengawas sekolah berkewajiban menyusun program pengawasan. PMPTK Kemendiknas (2010: 27) memberikan petunjuk bahwa program pengawasan terdiri atas program tahunan untuk seluruh sekolah binaan dan program semester untuk masing-masing sekolah binaan. Pada umumnya para Pengawas SMK Disdikpora Kabupaten Kuningan telah memiliki program Pengawasan. Program tersebut disusun oleh Pengurus KKPS. Program tahunan disusun dalam 2 semester, termasuk di dalam program tersebut dicantumkan Daftar Pembagian Sekolah Binaan, Daftar Pembagian Tanggung Jawab Pembina MGMP, Jadwal Supervisi ke sekolah-sekolah binaan. Melengkapi program tersebut juga terlampir instrumen-instrumen yang diperlukan untuk pelaksanaan supervisi. Selanjutnya program tersebut dibagikan kepada anggota pengawas untuk dijabarkan lagi menjadi program semester dan Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) dan Rencana Kepengawasan Manajerial (RKM).

Setelah dicermati melalui observasi terhadap naskah program pengawasan, ternyata program pengawasan yang disusun Pengurus KKPS SMK Disdikpora Kabupaten Kuningan bila dibandingkan dengan contoh standar dari PMPTK Kemendiknas tersebut masih terdapat kekurangan, yaitu tidak ditemukan bab yang menjelaskan tentang identifikasi dan analisis hasil pengawasan. Hal ini menunjukkan bahwa Para Pengawas SMK tidak melakukan identifikasi dan analisis hasil pengawasan di sekolah binaannya. Keadaan ini diakui oleh Sekretaris KKPS SMK:

“...memang kami belum membuat identifikasi dan analisis hasil temuan supervisi, ini menjadi PR (pekerjaan rumah) untuk penyusunan program tahun depan”.

Identifikasi dan analisis masalah yang ditemukan dari hasil supervisi akademik di sekolah binaan termasuk ke dalam tahapan evaluasi hasil pengawasan. Identifikasi dilakukan terhadap masalah-masalah yang ditemukan pada saat melaksanakan pembinaan, pemantauan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP), dan penilaian kinerja guru. Setelah teridentifikasi kemudian membuat rumusan masalahnya untuk selanjutnya diberikan analisis misalnya dengan menggunakan analisis kesenjangan atau analisis SWOT. Hasil analisis tersebut digunakan untuk bahan penyusunan rekomendasi terhadap guru, kepala sekolah maupun Kepala Disdikpora. Dari hasil analisis juga dibuatkan tindak lanjutnya sebagai acuan dalam menyusun program pengawasan periode berikutnya. Jadi analisis hasil pengawasan tahun sebelumnya diarahkan untuk menetapkan prioritas tujuan, sasaran, metode kerja, serta langkah-langkah kegiatan dalam program pengawasan tahun berikutnya. Output identifikasi dan analisis hasil pengawasan harus mampu menggambarkan kondisi sekolah binaan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Program pengawasan tahunan selain untuk para anggota KPPS SMK, juga diberikan kepada tiap sekolah binaan melalui kepala sekolah. Sekolah binaan sengaja diberi program dan jadwal supervisi dan yang lainnya dengan maksud agar dapat diketahui oleh kepala sekolah dan guru-guru di sekolah binaan.

Ada yang menarik dalam pembagian sekolah binaan Pengawas SMK Disdikpora Kabupaten Kuningan. Sehubungan jumlah pengawas SMK menurut Tabel 4.1. di atas, terdapat kelebihan 4 orang (50%) dari jumlah ideal yang dibutuhkan, sedangkan ada ketentuan bahwa pengawas SMK harus membina minimal 7 SMK, maka Pengurus KKPS SMK punya trik dalam membagi sekolah binaan seperti dituturkan sekretaris KKPS SMK dalam petikan wawancara berikut:

“...bila mengacu kepada Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 01/III/PB/2011 di mana Pengawas SMK wajib membina 7 SMK setara dengan 40 orang guru, maka di Kabupaten Kuningan terdapat kelebihan jumlah Pengawas SMK. Untuk itu kami mengambil kebijakan dalam membagi sekolah binaan

dilakukan secara tim, yaitu satu tim terdiri dari 2 pengawas untuk membina 7 – 8 SMK”. (wawancara dengan Sadono, 2011).

Solusi yang dibuat oleh pengurus KKPS SMK tersebut mungkin yang paling tepat untuk sementara saat ini, sepanjang para pengawas dalam timnya konsekuen dalam melaksanakan pembinaan. Membina secara bersamaan oleh sebuah tim mungkin hasilnya akan lebih baik daripada hanya oleh satu orang. Namun setelah dilakukan observasi, nampaknya pembentukan tim itu hanya untuk meniyasati agar persyaratan minimal dalam memenuhi beban kerja pegawai terpenuhi, karena dalam kenyataannya tiap pengawas hanya membina rata-rata 4 SMK binaan.

Solusi lain yang bisa dijadikan alternatif adalah mengganti acuan peraturan beralih ke Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 74 tahun 2008. Dalam PP Nomor 74 tahun 2008, disebutkan jenis pengawas sekolah terdiri atas pengawas satuan pendidikan dan pengawas mata pelajaran atau pengawas kelompok mata pelajaran. Lingkup kerja pengawas satuan pendidikan untuk melaksanakan tugas pokok supervisi manajerial menggunakan pendekatan jumlah sekolah yang dibina. Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan melakukan pengawasan dan membina paling sedikit 5 sekolah dan paling banyak 10 SMK. Sementara itu lingkup kerja pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran untuk melaksanakan tugas pokok supervisi akademik menggunakan pendekatan jumlah guru yang dibina pada satu atau beberapa sekolah. Pengawas Mata Pelajaran pada Sekolah Menengah Kejuruan melakukan pengawasan dan membina paling sedikit 40 guru dan paling banyak 60 guru di SMK. Dengan demikian semua pengawas akan memiliki beban kerja yang sesuai dengan peraturan, karena para pengawas dapat didistribusikan ke pengawas satuan pendidikan dan ada yang menjadi pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran.

Berkaitan dengan penyusunan jadwal supervisi baik manajerial maupun akademik ke sekolah binaan, jadwal supervisi disusun oleh Pengurus KKPS SMK, jadwal supervisi sudah diatur sedemikian rupa sehingga rata-rata tiap sekolah mendapat supervisi dari pengawas satu bulan dua kali. Di samping itu tiap pengawas akan mengunjungi semua SMK. Pengawas yang sama akan

melaksanakan supervisi ke sekolah yang sama minimal dalam periode 5 bulan sekali. Ada keseimbangan pengaturan pelaksanaan supervisi akademik dan manajerial, karena pada minggu ganjil dialokasikan untuk supervisi akademik, sedangkan minggu genap untuk supervisi manajerial.

Jadi secara umum pelaksanaan supervisi akademik Pengawas SMK Disdikpora Kabupaten Kuningan dari aspek penyusunan program kurang efektif. Beberapa hal yang belum tercapai, diantaranya: program tahunan tidak mencantumkan identifikasi dan analisis hasil pengawasan; penyusunan program tidak berdasarkan hasil analisis tahun sebelumnya; tidak ditemukan bukti fisik Program Semester dan Rencana Kepengawasan Akademik (RKA); program dan jadwal pengawasan tidak disosialisasikan ke sekolah binaan; guru dan kepala sekolah tidak dilibatkan dalam proses penyusunan program.

4.2.2. Pembinaan, Pemantauan dan Penilaian Kemampuan Profesional Guru

Para pengawas SMK Disdikpora Kabupaten Kuningan melaksanakan pembinaan, pemantauan dan penilaian lebih banyak di bidang kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran. Guru-guru informan yang pernah mengalami supervisi akademik hampir semuanya sependapat jika kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh Pengawas SMK terhadap mereka lebih banyak pada kegiatan pemantauan perangkat / administrasi pembelajarannya. Teknik supervisi akademik yang digunakan oleh para pengawas hampir sama di setiap sekolah binaan, yaitu hanya sebatas observasi atau pemantauan.

Pengawas memeriksa perangkat pembelajaran sambil memberikan *checklist* pada format yang dibawanya. Kebanyakan pengawas melakukan pemeriksaan perangkat sambil memberikan komentar, kritikan, contoh dan solusi. Pengawas umumnya terbuka melayani konsultasi atas permasalahan yang sedang dihadapi guru-guru, namun ada juga pengawas yang hanya bisa menyalahkan tetapi tidak bersedia memberikan solusinya dengan alasan yang tidak jelas. Guru-guru informan yang pernah disupervisi tersebut menyayangkan tidak adanya tindak lanjut dari hasil observasi atau pemantauan dari perangkat pembelajaran mereka, sehingga jika kegiatan supervisi akademik yang dilakukan seperti itu,

maka hanya bermanfaat dalam menyusun pembelajaran saja. Padahal sesungguhnya guru-guru masih mengharapkan pengawas melakukan pembinaan, pemantauan dan penilaian proses pembelajarannya di kelas, agar supervisi akademik benar-benar bermanfaat untuk peningkatan kualitas mengajar mereka.

Permasalahan lainnya yang ditemukan adalah intensitas dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan, pemantauan dan penilaian pengawas sekolah terhadap profesionalisme guru yang sebenarnya terjadi di lapangan cukup memprihatinkan. Menurut guru-guru informan yang pernah mendapatkan supervisi akademik, guru yang memiliki kesempatan terbanyak mendapatkan supervisi akademik hanya 2 kali selama menjadi guru. Guru yang belum pernah mendapatkan supervisi akademik dari pengawas selama menjadi guru, diduga jumlahnya lebih banyak lagi.

Menanggapi permasalahan ini, salah seorang pengawas mengemukakan alasannya bahwa faktor yang sangat dirasakan mengganggu adalah kesempatan yang sangat terbatas mengingat beban kerja pengawas sekolah cukup berat. Di satu sisi harus membina, memantau dan menilai manajemen penyelenggaraan pendidikan dan berhadapan dengan kepala sekolah serta tenaga kependidikan yang lainnya, sedangkan di sisi lainnya harus fokus membina, memantau dan menilai profesional guru secara terus menerus dan berkesinambungan. Sementara itu rasio jumlah guru dan pengawas yang belum proporsional dan jumlah mata pelajaran yang diajarkan oleh guru-guru di sekolah cukup banyak menambah sempitnya intensitas dan jangkauan supervisi akademik kepada guru-guru.

Penerapan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 74 Tahun 2008, nampaknya juga sesuai sebagai solusi alternatif dalam mengatasi permasalahan pengaturan beban kerja pengawas. Dalam PP tersebut telah disebutkan bahwa jenis pengawas sekolah dibagi menjadi 2, yaitu pengawas satuan pendidikan dan pengawas mata pelajaran atau pengawas kelompok mata pelajaran,. Jika Kabupaten Kuningan segera menerapkan peraturan pemerintah tersebut maka di Kabupaten Kuningan akan terdapat pengawas satuan pendidikan yang khusus menangani supervisi manajerial dan bertanggung jawab terhadap manajemen penyelenggaraan sekolah. Kegiatan supervisi akademik akhirnya akan menjadi tanggung jawab dari

pengawas mata pelajaran atau pengawas kelompok mata pelajaran. Dengan demikian kegiatan pembinaan, pemantauan dan penilaian profesional guru-guru dapat dilaksanakan secara intensif, terus menerus dan berkesinambungan. Selain itu juga dapat menjangkau lebih banyak guru untuk diberikan supervisi, karena beban kerja seorang pengawas mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran membina 40 – 60 guru mata pelajaran dari berbagai satuan pendidikan pada jenis dan jenjang pendidikan yang sama.

Para Guru yang diwakili oleh para informan guru juga mengeluhkan tidak adanya komunikasi yang baik terjalin antara dirinya dengan para pengawas SMK. Berikut petikan wawancara dengan salah seorang Guru SMK:

“...sangat jarang pengawas SMK berkunjung langsung bertemu dengan guru apalagi melakukan supervisi akademik, seringnya hanya sampai depan (bertemu kepala sekolah), kecuali ada momen sekolah seperti ulangan umum, ujian nasional atau akreditasi”. (wawancara dengan Erina, 2011)

Guru merasa tidak nyaman ketika diberikan pembinaan, pemantauan dan penilaian secara mendadak tanpa ada pemberitahuan sebelumnya. Bukan saja mengganggu jadwal kegiatan pembelajaran di kelasnya, namun juga membuat guru gugup dan takut karena tidak melakukan persiapan terlebih dahulu. Nampaknya dari sini dapat ditemukan benang merahnya atas persepsi pengawas sekolah, mengapa para guru terkesan menghindar dan takut untuk diberikan pembinaan, pemantauan dan penilaian oleh pengawas sekolah. Benang merahnya adalah komunikasi yang tidak terjalin dengan baik antara guru dan pengawas sekolah. Jika sebelum pelaksanaan supervisi akademik dibuat rencana yang disepakati bersama antara guru dan pengawas sekolah, niscaya pelaksanaan akademik akan berjalan lebih efektif.

Hasil wawancara tersebut divalidasi dengan observasi langsung di lapangan. Obyek observasi adalah kegiatan supervisi yang dilakukan oleh salah seorang Pengawas SMK di salah satu sekolah binaanya. Kegiatan observasi dilakukan sejak pengawas mempersiapkan dirinya di rumahnya sampai selesai

pelaksanaan supervisi akademiknya kurang lebih selama 6 jam. Setelah dilakukan validasi melalui observasi di lapangan ternyata apa yang diungkapkan oleh para guru informan yang pernah mendapat supervisi akademik itu adalah benar. Kenyataan yang ada di lapangan membuktikan bahwa disamping kesaksian para guru informan juga ditemukan bahwa pelaksanaan supervisi akademik tidak berdasarkan Rencana Kepengawasan Akademik (RKA), yang seharusnya dibuat setiap sebelum pelaksanaan kegiatan pembinaan, pemantauan dan penilaian dalam rangka pelaksanaan supervisi akademik.

Jadi secara umum pelaksanaan supervisi akademik berdasarkan pelaksanaan kegiatan pembinaan, pemantauan dan penilaian kemampuan profesional guru dinilai tidak efektif. Indikator ketidakefektifan tersebut antara lain:

- a. Kegiatan pembinaan, pemantauan dan penilaian hanya terfokus pada bidang kemampuan guru dalam menyusun rencana pembelajaran, sedangkan bidang yang lainnya relatif tidak tersentuh
- b. Jangkauan dan intensitas kegiatan pembinaan, pemantauan dan penilaian profesional guru adalah rendah, masih banyak guru yang belum mendapatkan supervisi akademik.
- c. Pelaksanaan kegiatan pembinaan, pemantauan dan penilaian tidak berdasarkan Rencana Kepengawasan Akademik
- d. Kegiatan pembinaan, pemantauan dan penilaian profesional guru tidak dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan karena kesempatan yang dimiliki pengawas sempit, beban kerja pengawas berat dan fokus pekerjaan terpecah karena harus menangani supervisi manajerial.
- e. Pelaksanaan kegiatan pembinaan, pemantauan dan penilaian profesional guru tidak sesuai jadwal supervisi yang telah ditetapkan
- f. Jalinan komunikasi pengawas dengan guru-guru yang akan disupervisi kurang lancar

4.2.3. Penyusunan Laporan Pelaksanaan Program Pengawasan

Setiap pengawas membuat laporan dalam bentuk laporan per sekolah dari seluruh sekolah binaan. Laporan ini lebih ditekankan kepada pencapaian tujuan

dari setiap butir kegiatan pengawasan sekolah yang telah dilaksanakan pada setiap sekolah binaan. Penyusunan laporan oleh pengawas merupakan upaya untuk mengkomunikasikan hasil kegiatan atau keterlaksanaan program yang telah direncanakan. Menyusun laporan pelaksanaan program pengawasan dilakukan oleh setiap pengawas dengan segera setelah melaksanakan pembinaan, pemantauan atau penilaian.

Menurut pengakuan salah seorang Pengawas SMK Kabupaten Kuningan bahwa para pengawas khususnya di lingkungan KPPS SMK sudah 2 periode atau sudah 2 tahun ini tidak menyusun dan menyerahkan laporan kepada Kadisdikpora. Alasannya adalah karena selama ini hasil-hasil temuan Pengawas SMK dari sekolah binaan yang dilaporkan kepada Kadisdikpora melalui Korwas selalu tidak mendapat tanggapan. Sehingga menurut penilaian para pengawas laporan mereka tidak bermakna dan bermanfaat bagi Kadisdikpora. Harapan para pengawas sebenarnya menginginkan agar temuan-temuan mereka tersebut ditindaklanjuti sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan pendidikan oleh Kadisdikpora. Sampai saat ini Kadisdikpora tidak meminta ataupun menegur atas pelaporan pengawasan ini.

Setelah diklarifikasi ke pejabat yang berwenang di lingkungan Disdikpora Kabupaten Kuningan, ternyata temuan-temuan dari para pengawas tidak bisa dibuat pertimbangan oleh Kadisdikpora karena laporannya masih bersifat teknis dan kurang rinci. Solusi yang ditawarkan adalah laporan pengawas tersebut disampaikan melalui Korwas ke Kepala Bidang Pendidikan Menengah (Kabid Dikmen). Temuan-temuan dari para pengawas sekolah akan dikaji dan diformulasikan dengan masukan dari bidang-bidang lainnya sebagai bahan pertimbangan bagi Kadisdikpora dalam membuat kebijakan. Dengan demikian maka temuan-temuan dari pengawas di sekolah binaannya akan tercakup dalam bahan pertimbangan yang disampaikan oleh Kabid Dikmen.

Jadi, pelaksanaan supervisi akademik dari penyusunan laporan pelaksanaan program pengawasan tidak efektif selama 2 tahun terakhir. Indikasinya adalah karena pengawas tidak melakukan penyusunan laporan.

4.2.4. Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru

Guru sebagai tenaga pendidik merupakan ujung tombak pendidikan, yaitu tokoh sentral yang sangat berpengaruh dalam proses pembelajaran untuk menyiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas. Peningkatan kualitas guru harus senantiasa dilaksanakan untuk menyesuaikan dirinya dengan perkembangan dan perubahan zaman. Oleh karena itu upaya profesionalisasi harus terus diperhatikan baik oleh guru itu sendiri maupun oleh pengawas yang telah diberi tanggungjawab untuk itu.

Tidak semua Pengawas SMK di Kabupaten Kuningan melaksanakan peningkatan kemampuan profesional guru, baik melalui kegiatan bimbingan teknis (bimtek), pendampingan, workshop, seminar maupun *group conference*. Menurut pengakuan beberapa orang pengawas kendala yang menghambat penyelenggaraan bimtek oleh pengawas karena terbentur dengan tidak adanya dana dari Disdikpora untuk kegiatan seperti itu. Yang biasa dilakukan adalah hadir sebagai nara sumber ketika diundang oleh sekolah binaan atau pengurus MGMP yang menyelenggarakan pelatihan. Kegiatan yang rutin dilaksanakan di sekolah binaan adalah pada acara In House Training (IHT) setiap awal tahun ajaran baru. Bimbingan melalui IHT dalam rangka pengembangan KTSP, penyusunan silabus dan penyusunan perangkat pembelajaran. Dengan alasan untuk efisiensi, seringkali pelaksanaan IHT oleh sekolah penyelenggara digabung pelaksanaannya dengan MGMP kelompok keahlian tertentu. Waktu kegiatan tersebut tidak sesuai dengan petunjuk dari Kemendiknas (2009: 38) bahwa kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesional guru oleh setiap pengawas sekolah dilaksanakan paling sedikit 3 kali dalam satu semester secara berkelompok dalam kegiatan sekolah binaan/kelompok kerja guru (KKG)/musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Kegiatan ini dilaksanakan terjadwal baik waktu maupun jumlah jam yang diperlukan untuk setiap kegiatan sesuai dengan tema atau jenis keterampilan dan kompetensi yang akan ditingkatkan. Dalam pelatihan ini diperkenalkan kepada guru cara-cara baru yang lebih sesuai dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran/pembimbingan.

Bagi sebagian pengawas SMK lainnya ada yang mampu menyelenggarakan bimbingan dan pelatihan profesional guru di sekolah binaannya secara sederhana. Pengawas membawakan materi dengan pemaparan/presentasi di depan para guru di ruang guru. Selanjutnya setelah selesai presentasi dilanjutkan dengan tanya jawab. Acara hanya berlangsung 90 menit dan setelah selesai guru-guru dapat kembali mengajar ke kelasnya masing-masing.

Untuk efektivitas pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dalam kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), pengurus KKPS SMK membagi pengawas pembina berdasarkan kelompok mata pelajaran masing-masing MGMP. Kelompok MGMP yang ada di KKPS SMK Kabupaten Kuningan meliputi Bimbingan Konseling (BK), Seni budaya, Pendidikan Jasmani dan Kesehatan, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, KKPI, Fisika, IPA, Matematika, Otomotif, Kewirausahaan, Pertanian, Teknik Bangunan, Administrasi Perkantoran, Ekonomi, Akuntansi. Bila dibandingkan dengan program keahlian dan kompetensi keahlian SMK yang ada di Kabupaten Kuningan masih ada mata pelajaran-mata pelajaran yang belum memiliki MGMP sekaligus pengawas pembinanya. Fenomena ini mengindikasikan bahwa masih ada guru-guru mata pelajaran yang tidak memiliki wadah untuk memusyawarahkan permasalahan atau kepentingan yang berhubungan dengan pembelajaran mata pelajarannya.

Menurut penuturan salah seorang pengurus KKPS SMK, bagi kelompok mata pelajaran yang sudah membentuk MGMP tersebut, kegiatannya sudah berjalan dengan baik. Frekuensi kegiatan rata-rata setiap 6 bulan sekali terutama untuk kelompok mata pelajaran yang termasuk dalam Ujian Nasional (UN). Penyelenggaraan MGMP ini dibiayai oleh Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S). Selanjutnya para kepala sekolah mengutus guru-guru yang relevan dengan mata pelajaran yang diampunya untuk mengikuti kegiatan MGMP tingkat Kabupaten Kuningan. Peranan pengawas di forum MGMP ini adalah sebagai nara sumber baik dalam kegiatan diskusi dalam memecahkan suatu permasalahan maupun dalam kegiatan penyajian materi-materi pelatihan. Acara MGMP ini juga dimanfaatkan oleh para pengawas untuk melaksanakan pembimbingan dan

pelatihan profesional guru. Materi-materi yang disampaikan adalah yang berkaitan dengan peningkatan profesional guru untuk mata pelajaran sesuai forum MGMP tersebut. Oleh karena itu pengawas SMK dituntut untuk selalu mengasah ilmu pengetahuan dan kompetensinya juga selalu mengakses materi-materi yang terbaru di bidang pendidikan sebagai bekal dalam penyajian pelatihan-pelatihan.

Jadi berdasarkan pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru, pelaksanaan supervisi akademik Pengawas SMK Disdikpora Kabupaten Kuningan dinilai tidak efektif. Indikator-indikatornya adalah:

- a. Pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru di sekolah binaan dilaksanakan setiap tahun, yaitu di awal tahun ajaran baru
- b. Frekuensi pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru melalui MGMP setiap semester (6 bulan sekali)
- c. Tidak semua pengawas SMK melaksanakan pembimbingan di sekolah binaan ataupun di MGMP dari mata pelajaran yang menjadi binaannya, baik yang diselenggarakan sendiri ataupun yang diselenggarakan oleh pihak lain (sekolah atau pengurus MGMP)
- d. Masih banyak guru-guru yang belum mendapatkan informasi dan pengetahuan melalui kegiatan bimbingan teknis pengawas, terutama di sekolah binaan yang pengawas pembinanya tidak melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru.

4.3 Berbagai Faktor dalam Supervisi Akademik Pengawas SMK

Berdasarkan hasil analisis terhadap pelaksanaan supervisi akademik SMK Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Disdikpora) Kabupaten Kuningan tersebut di atas, menunjukkan bahwa pelaksanaannya tidak efektif. Artinya hasil yang diinginkan tidak tercapai dari rencana atau petunjuk yang ada. Walaupun pada kenyataannya sudah ada beberapa bagian yang sudah tercapai namun karena penilaian dilakukan pada sebuah kegiatan yang sifatnya komprehensif, sehingga hasil akhir penilaian dapat dikatakan tidak efektif cukup ditentukan oleh kegagalan capaian sebuah kegiatan atau sebuah hasil. Nilai efektif akan diperoleh bila hasil akhirnya menyatakan semua kegiatan tercapai 100% dari rencana atau

standar yang ada. Hasil analisis pelaksanaan supervisi akademik Pengawas SMK dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Hasil Analisis Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas SMK di Kabupaten Kuningan

| No. | Kegiatan Supervisi Akademik | Hasil Analisis | Indikator |
|-----|--|----------------|---|
| 1 | Penyusunan Program Pengawasan | Tidak Efektif | <ul style="list-style-type: none"> • Program tahunan tidak mencantumkan identifikasi dan analisis hasil pengawasan tahun sebelumnya • Penyusunan program tidak berdasarkan hasil analisis tahun sebelumnya • Tidak ditemukan bukti fisik Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) • Program pengawasan tidak disosialisasikan ke sekolah binaan • Guru dan kepala sekolah tidak dilibatkan dalam proses penyusunan program |
| 2 | Pelaksanaan Pembinaan, Pemantauan dan Penilaian Kinerja Guru | Tidak Efektif | <ul style="list-style-type: none"> • Hanya terfokus pada bidang kemampuan guru menyusun rencana pembelajaran, sedangkan bidang yang lainnya relatif tidak tersentuh • Jangkauan dan intensitas rendah, masih banyak guru yang belum mendapatkan supervisi akademik. • Pelaksanaan tidak berdasarkan Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) • Tidak dapat dilaksanakan secara sistematis, terus menerus dan berkesinambungan • Pelaksanaan tidak sesuai jadwal supervisi yang telah ditetapkan • Jalinan komunikasi pengawas dengan guru-guru yang akan disupervisi kurang lancar |
| 3 | Penyusunan laporan Pelaksanaan Pengawasan | Tidak Efektif | <ul style="list-style-type: none"> • Tidak membuat laporan hasil supervisi akademik selama 2 periode (2 tahun) |
| 4 | Pelaksanaan Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru | Tidak Efektif | <ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan di sekolah binaan hanya sekali dalam setahun • Pelaksanaan di MGMP setiap semester (6 bulan sekali) • Tidak semua pengawas SMK melaksanakan pembimbingan • Masih banyak guru-guru yang belum mendapatkan informasi dan pengetahuan melalui kegiatan bimbingan |

Sumber: Data Primer

Mencermati beberapa indikator tidak efektifnya pelaksanaan supervisi akademik pengawas SMK di Kabupaten Kuningan sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapatlah diketahui beberapa faktor yang dapat menyebabkan pelaksanaan supervisi tersebut tidak efektif. Faktor-faktor yang berhasil ditemukan antara lain: faktor komitmen pengawas rendah, motivasi pengawas rendah, kemampuan pengawas rendah, komunikasi dengan kepala sekolah dan guru tidak berjalan, kebijakan dan peraturan yang mengatur pelaksanaan pengawas tidak jelas, perhatian kepala dinas kurang, adanya budaya memberi dana transport kepada pengawas.

4.3.1. Motivasi Pengawas SMK

Idealnya pengawas melaksanakan pembinaan, pemantauan dan penilaian kemampuan profesional guru berdasarkan program, rencana dan jadwal pengawasan yang telah disusun. Sebelum pelaksanaan kegiatan supervisi akademik, perangkat supervisi berupa program, rencana dan jadwal supervisi akademik sebaiknya terlebih dahulu disosialisasikan langsung kepada kepala sekolah dan guru-guru oleh pengawas. Setelah mendapat kejelasan maka kepala sekolah dan guru-guru dapat memiliki persepsi yang sama dan selanjutnya dapat mengambil sikap atas program, rencana, dan jadwal supervisi pengawas tersebut. Ketika dikonfirmasi kepada beberapa guru SMK ternyata program, rencana dan jadwal supervisi tidak sampai kepada guru-guru, sehingga para guru tidak mengetahui secara pasti kapan pengawas datang ke sekolah dan bagaimana kegiatan supervisi akademik dilakukan terhadapnya. Beberapa petikan pernyataan yang senada dari guru-guru SMK:

“...saya pernah mendapat supervisi akademik dari pengawas, tapi tidak ada pemberitahuan sebelumnya, waktu itu tiba-tiba Waka (wakil kepala sekolah) bagian Kurikulum memberitahu agar saya menemui pengawas di ruang guru sambil membawa perangkat pembelajaran, awalnya saya sempat gugup juga....” (wawancara dengan Nurbayani, 2011).

“...saya belum pernah melihat jadwal supervisi akademik pengawas...” (wawancara dengan Erina, 2011).

Fenomena ini menunjukkan tidak ada sosialisasi program dan jadwal supervisi akademik kepada guru-guru. Pada kenyataannya program dan jadwal kepengawasan hanya dibagikan kepada kepala sekolah pada saat acara Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), sebagaimana diakui oleh salah seorang Kepala SMK yang ada di Kabupaten Kuningan:

“...program dan jadwal supervisi dari pengawas ada tuh (sambil menunjuk ke tumpukan arsip di meja kerjanya), itu saya dapat ketika ada acara MKKS (Musyawarah Kerja Kepala Sekolah), padahal menurut saya sebaiknya pengawas memberikan sosialisasi langsung ke sekolah sehingga semua guru jadi tahu program dan jadwal supervisi pengawas”. (wawancara dengan Rosyid, 2011)

Melihat fenomena tersebut, pengawas SMK Disdikpora Kabupaten Kuningan tidak terdorong untuk melakukan upaya sosialisasi langsung kepada sekolah. Pengawas cenderung mengambil jalan praktis dengan memanfaatkan situasi berkumpulnya kepala sekolah pada acara kegiatan musyawarah kerja kepala sekolah (MKKS) untuk membagikan program dan jadwal yang telah dibuat langsung kepada para kepala sekolah. Sepintas cara seperti ini terlihat efektif dan efisien. Tanpa membuang waktu, tenaga dan biaya yang banyak maka program dan jadwal dapat terbagikan habis pada hari itu juga kepada tiap sekolah melalui kepala sekolahnya. Namun ada hal penting yang luput dari cara penyampaian program dan jadwal seperti itu, yaitu tidak tercapainya persamaan persepsi antara pengawas dengan kepala sekolah dan guru, akibatnya pelaksanaan supervisi akademik menjadi tidak efektif karena berjalan sendiri-sendiri. Dengan demikian motivasi pengawas yang tinggi dalam upaya menyamakan persepsi program dan jadwal terhadap para guru dan juga dalam upaya melaksanakan tugas pengawasan yang lainnya sangat penting untuk mewujudkan pelaksanaan supervisi akademik yang efektif. Pengawas SMK yang termotivasi dalam melaksanakan supervisi akademik akan menunjukkan kinerja yang lebih giat, tekun dan konsisten dalam mencapai tujuan supervisi akademik.

Secara konseptual, istilah motivasi menurut Uno (2011: 3) dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu yang menyebabkan individu

tersebut bertindak atau berbuat. Definisi yang lebih lengkap diberikan Robbins and Judge (2008: 222) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan mencapai prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi, yaitu di arahkan ke, dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi. Ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demimencapai tujuan.

Fenomena lainnya yang mengindikasikan motivasi pengawas SMK Disikpora Kabupaten Kuningan rendah terungkap dari penuturan salah seorang pengurus kelompok kerja pengawas sekolah (KKPS) SMK Kabupaten Kuningan. Pengurus tersebut menyatakan bahwa agar lebih mudah dan lebih cepat, program pengawasan dan semua perangkat yang ada seperti jadwal supervisi, daftar pembagian sekolah binaan dan sejumlah instrumen dibuat oleh pengurus KKPS, yang selanjutnya dibagikan kepada semua anggota untuk ditindaklanjuti dengan penyusunan program semester dan rencana kepengawasan akademik (RKA) serta rencana kepengawasan manajerial (RKM). Sejumlah instrumen dan blangko isian sengaja dilampirkan agar para pengawas dalam melaksanakan supervisi akademik menjadi lebih mudah dan efektif. Praktiknya ketika di sekolah binaan, pengawas tinggal memberikan tanda centang atau isian sesuai dengan kebutuhan, sehingga pekerjaan menjadi lebih cepat dan mudah. Namun sayangnya, ternyata tidak semua pengawas membuat RKA dan RKM serta memanfaatkan instrumen-instrumen yang disediakan ketika melaksanakan tugas supervisinya ke tiap sekolah binaan.

Indikasi yang paling ekstrim adalah ketika para pengawas SMK sudah 2 periode (2 tahun) tidak menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan program pengawasannya kepada Kepala Disdikpora. Ketika dikonfirmasi kepada para pengawas, alasan yang dikemukakan adalah tidak adanya tanggapan atas temuan-temuan yang dilaporkan pengawas kepada Kadisdikpora. Para pengawas merasa bahwa hasil kerjanya tersebut tidak bermakna dan tidak dihargai oleh

Kadisdikpora sehingga timbul persepsi bahwa para pengawas merasa tidak diperlukan oleh Disdikpora. Para pengawas sudah menduga bahwa walaupun tidak membuat laporan hasil pengawasan, ternyata juga tidak ada permintaan atau teguran dari Kadisdikpora.

Para pengawas juga mengeluhkan kurangnya perhatian dari Disdikpora. Contoh kasus dalam hal pengadaan meubeler sebuah lemari arsip Pengawas SMK. Para Pengawas SMK terpaksa harus melakukan iuran di antara pengawas sendiri untuk memberli sebuah lemari arsip yang akan disimpan di sekretariat. Hal ini dilakukan karena usulan yang disampaikan ke Disdikpora tidak mendapatkan tanggapan. Demikian pula dalam hal peningkatan kompetensi pengawas, Disdikpora belum optimal melakukan pembinaan dengan alasan keterbatasan dana. Selain itu bila ada informasi baik berupa pengetahuan ataupun kebijakan pendidikan dari provinsi atau pusat, seringkali informasi tersebut sampai ke kepala sekolah atau guru terlebih dahulu, daripada kepada pengawas. Beberapa kondisi tersebut turut memperkuat alasan motivasi kerja Pengawas SMK di Kabupaten Kuningan menjadi turun.

4.3.2. Komitmen Pengawas SMK

Pelaksanaan supervisi akademik Pengawas SMK di kabupaten Kuningan juga dinilai tidak efektif karena para pengawas tidak dapat memenuhi jadwal pengawasan yang telah dibuat. Setelah dilakukan observasi ternyata jadwal ideal supervisi yang telah disusun hanya sebuah formalitas, karena kenyataannya banyak pengawas tidak dapat menepati jadwal yang ada, dengan berbagai alasan. Berikut petikan wawancara beberapa kesaksian mengenai jadwal supervisi pengawas SMK:

“Untuk kegiatan supervisi akademik Pengawas SMK, sekolah telah menerima program kerja dan jadwal supervisi dari pengawas, namun sangat disayangkan realisasinya belum ada. Secara reguler Pengawas SMK jarang datang berkunjung namun ketika ada acara-acara besar sekolah seperti kegiatan ulangan umum, Ujian Nasional dan persiapan akreditasi sekolah, hadir di sekolah. Kadang-kadang sekolah

mengundang pengawas untuk hadir ke sekolah”.
(wawancara dengan Rosyid, 2011)

“Pengawas SMK secara reguler melakukan kunjungan dalam rangka supervisi ke sekolah rata-rata sebulan sekali. Pengawas juga berkunjung ke sekolah ketika ada kegiatan ulangan umum dan persiapan akreditasi sekolah”. (wawancara dengan Riono, 2011)

Pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas terkesan tidak terjadwal karena saya pada waktu itu mendapatkan supervisi tanpa ada pemberitahuan sebelumnya...”. (wawancara dengan Eirawan, 2011)

Gambaran tersebut mengindikasikan bahwa komitmen pengawas terhadap jabatan, tugas pokok dan tanggung jawabnya sebagai penjamin mutu pendidikan SMK di Kabupaten Kuningan masih dipertanyakan. Sudjana (2011: 30) menyatakan bahwa komitmen hanya akan terjadi bila pengawas mencintai dan menghargai pekerjaannya. Oleh sebab itu pelaksanaan tugas pokok dan tanggung jawabnya harus ditempatkan sebagai panggilan hati nurani sehingga dilaksanakan dengan penuh keikhlasan tanpa beban, semata-mata karena ibadah dan pengabdian sebagai tenaga profesional. Tanpa itu sulit mencapai hasil yang diharapkan.

Seperti halnya dalam pelaksanaan pembimbingan dan Pelatihan profesional guru, tidak semua pengawas SMK di Kabupaten Kuningan menjalankan pembimbingan dan pelatihan profesional guru. Mereka menyatakan alasannya adalah tidak tersedia dana untuk kegiatan tersebut dari Disdikpora. Alasan yang lain adalah sekolah tidak siap menyelenggarakan pelatihan dan ada juga yang mengemukakan alasan karena pengurus MGMP-nya tidak aktif.

Melalui observasi supervisi akademik pada salah seorang pengawas SMK di sekolah binaannya, dapatlah diketahui bahwa ternyata pembimbingan dan pelatihan profesional guru bisa dilaksanakan di sekolah binaan tanpa harus mengeluarkan dana yang relatif besar. Pengawas sekolah cukup menyediakan berbagai materi pelatihan yang disimpan dalam flash disk atau laptopnya.

Kemudian guru-guru dikumpulkan oleh kepala sekolah di ruangan tertentu dan selanjutnya pengawas menyajikan materi mulai dari pemaparan materi sampai dengan tanya jawab. Dari fenomena tersebut faktor komitmen pengawas yang rendah terhadap tugas menjadi salah satu penyebab tidak terselenggaranya pembimbingan dan pelatihan profesional sehingga pelaksanaan supervisi akademik akhirnya menjadi tidak efektif.

Komitmen pengawas diduga ada kaitannya dengan cara rekrutmen calon pengawas. Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi pengawas adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi jabatan pengawas, sehingga pengawas tersebut mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal. Rekrutmen pengawas sekolah hendaknya menggunakan sistem yang mengacu pada peraturan yang ada. Pemerintah sudah memberikan persyaratan minimal untuk calon pengawas sekolah yang dapat direkrut menjadi pengawas sekolah. Persyaratan tersebut tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, Pasal 39 yang mensyaratkan bahwa seorang pengawas sekolah harus berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya 8 (delapan) tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya 4 (empat) tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi, memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan, dan harus lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan. Tambahan persyaratan untuk dapat diangkat menjadi pengawas juga telah diatur pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Dalam Permendiknas tersebut antara lain dinyatakan bahwa persyaratan untuk dapat diangkat menjadi pengawas sekolah berusia paling tinggi 50 tahun, harus memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas sekolah. Semua aturan tersebut sengaja dibuat dalam rangka menegakkan dan menghargai profesionalisme jabatan pengawas sekolah sebagai pejabat fungsional.

Akibat dari kesalahan rekrutmen maka tidak ada jaminan bahwa orang yang direkrut tersebut bisa memenuhi kompetensi dan kualifikasi minimal yang dipersyaratkan sesuai dengan ketentuan yang digariskan. Dampak dari merekrut

orang yang salah adalah dapat merusak efisiensi, produktivitas, dan moral kerja pengawas yang bersangkutan juga orang-orang di sekitarnya. Apalagi jika motivasi untuk menjadi pengawas adalah hanya untuk mengulur waktu mencapai pensiun, maka sulit bagi orang tersebut bisa mewujudkan pengawas yang profesional, yaitu pengawas yang mampu menampilkan kemampuan pengawas dalam bentuk kinerja, memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme dan komitmen meningkatkan mutu pendidikan, memiliki tanggung jawab profesi dan memiliki kapasitas untuk berkeja secara mandiri.

4.3.3. Kemampuan Pengawas SMK

Pengawas SMK dituntut memiliki kemampuan yang ganda, yaitu samping memiliki 6 kompetensi profesional pengawas, juga dituntut untuk memahami karakteristik kompetensi keahlian di masing-masing SMK binaannya. Seringkali kesulitan menyesuaikan supervisi akademik dengan kompetensi keahlian yang ada menjadi kendala dalam pelaksanaan supervisi akademik yang efektif. Oleh karena itu sebelum menjadi pengawas harus teruji betul kemampuannya baik kompetensi profesional maupun kompetensi keahlian di SMK yang akan menjadi binaannya. Oleh karena itu sangat penting dilakukan rekrutmen calon pengawas dengan prosedur sesuai dengan peraturan yang telah digariskan.

Pengakuan salah seorang pengawas yang menyadari atas kekeliruannya di dalam menyusun program pengawasan sehingga akan berupaya memperbaiki program pengawasannya pada kesempatan mendatang, mengindikasikan bahwa penyebab ketidakberhasilan ini adalah dari diri pengawas itu sendiri. Kemungkinannya adalah pengawas tidak tahu, tidak mampu, tidak terampil atau tidak ada motivasi dan etos kerja untuk melaksanakan itu semua, dengan kata lain pengawas tidak kompeten untuk melakukan kegiatan tersebut. Menurut Simanjuntak (2005: 10) kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja yang dapat dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.

Jarangnya beberapa pengawas datang ke sekolah binaan menemui guru, karena mereka tidak menguasai permasalahan yang ada di sekolah kejuruan,

sehingga tidak percaya diri mampu memberikan bantuan terhadap guru kejuruan. Salah seorang guru SMK menceritakan bahwa sering kali Pengawas SMK datang ke sekolah hanya sampai di ruangan kepala sekolah kemudian kembali lagi tanpa menemui guru-guru, kalau caranya seperti itu bagaimana mungkin guru bisa berkonsultasi dengan pengawas dan bagaimana mungkin pengawas dapat membantu meningkatkan kualitas profesional guru. Fenomena ini menunjukkan bahwa beberapa Pengawas SMK memiliki masalah dengan kompetensi kemampuan dan keterampilannya. Sebagaimana diceritakan oleh Sekretaris Disdikpora Kabupaten Kuningan bahwa kompetensi Pengawas SMK perlu ditingkatkan lagi terutama bagi pengawas yang bukan berasal dari latarbelakang guru kejuruan. Mengingat di SMK banyak kompetensi keahlian yang masing-masing memiliki ciri khas sehingga dalam melakukan pembinaan guru-guru kejuruan harus disesuaikan dengan kompetensi keahliannya masing-masing.

Kadangkala untuk menutupi kelemahannya, pengawas menunjukkan sikap banyak memberikan kritik atau mencari-cari kesalahan terhadap guru namun tidak mampu memberikan solusinya. Sikap pengawas seperti ini tidak membuat simpatik dari para guru, malah membuat guru menjadi takut atau menjadi apatis dan kurang bersedia terbuka dan bekerja sama. Kondisi ini akan mengganggu efektivitas pelaksanaan pembinaan, pemantauan dan penilaian karena bertentangan dengan prinsip-prinsip supervisi pendidikan. Menurut Sahertian (2008: 20) supervisi akademik hendaknya dilaksanakan berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan dengan menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, sehingga guru akan merasa aman, nyaman untuk mengembangkan tugasnya. Guru akan lebih hormat dan percaya kepada pengawas yang memiliki kepribadian yang baik dan mengayomi sehingga guru akan lebih mudah diajak kerjasama oleh pengawas dalam pelaksanaan supervisi akademik.

Teknik supervisi akademik dengan cara mencari-cari kesalahan seperti itu tidak disukai oleh para guru karena memang tidak memberikan nilai manfaat untuk meningkatkan bagi kualitas pembelajaran guru. Menurut pengakuan beberapa orang guru SMK di Kabupten Kuningan, sebenarnya mereka sangat mengharapkan pembinaan, pemantauan dan penilaian dari para pengawas dengan,

karena mereka tidak tahu kualitas pembelajaran yang mereka lakukan selama ini. Masukan-masukan dari pengawas akan sangat berguna untuk terus meningkatkan profesional guru-guru. Namun harapan mereka ini nampaknya tidak sampai terdengar oleh para Pengawas SMK, karena pengawas yang mereka tunggu-tunggu tidak kunjung datang. sudah benar.

Demikian pula dengan penyelenggaraan bimbingan dan pelatihan profesional guru, karena tidak menguasai materi bimbingan dan tidak terampil mengoperasikan perangkat presentasi akhirnya pembimbingan tidak bisa terselenggarakan. Seorang pengawas idealnya memiliki keterampilan dalam mengoperasikan perangkat presentasi. Perangkat presentasi standar meliputi komputer baik *personal computer* maupun laptop (*notebook*). Para guru mungkin akan lebih tertarik untuk mengikuti bimbingan bila pemaparan materi menggunakan peralatan teknologi informasi daripada hanya dengan metode ceramah saja. Keterampilan standar yang perlu dikuasai adalah mengoperasikan software presentasi dengan menggunakan komputer. Pengawas dituntut memiliki kemampuan untuk memaparkan informasi, dengan berbagai metode pembelajaran orang dewasa. Beberapa fenomena tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan pengawas yang rendah menyebabkan pelaksanaan supervisi akademik tidak efektif.

4.3.4. Komunikasi

Ada manfaat lain dari upaya sosialisasi program dan jadwal pengawasan oleh Pengawas SMK ke sekolah-sekolah binaannya, yaitu sosialisasi dapat dijadikan sebagai sarana untuk menjalin hubungan komunikasi yang lebih harmonis dan erat lagi antara diri pengawas dengan kepala sekolah dan guru-guru yang akan dibina serta semua pihak yang terkait di sekolah binaan. Hal ini perlu diwujudkan, karena tanpa adanya hubungan yang baik maka tidak akan ada dukungan kepala sekolah dan guru-guru kepada pengawas dalam menjalankan tugasnya melaksanakan supervisi. Kondisi jalinan komunikasi antara Pengawas SMK Kabupaten Kuningan dengan sekolah binaannya terungkap dari hasil wawancara dengan salah seorang Pengawas SMK, berikut petikannya:

“Hubungan komunikasi dengan sekolah binaan, baik dengan kepala sekolah maupun guru-gurunya secara umum berjalan dengan baik. Walaupun ada beberapa Pengawas SMK yang mengeluh bahwa kepala sekolah binaannya ada yang kurang bisa diajak kerja sama dan guru-gurunya cenderung untuk menghindar terkesan takut ketika akan dilakukan supervisi”. (wawancara dengan Permana, 2011)

Kerjasama antara pengawas sekolah, kepala sekolah dan guru akan menentukan keberhasilan pelaksanaan supervisi akademik (Sudjana, 2011: 106). Kerjasama tersebut misalnya dalam bentuk kepala sekolah memberikan dukungan baik akademik maupun administratif dan guru yang dibina juga perlu ada komitmen dan motivasi untuk melakukan perbaikan mutu pembelajaran sebagaimana yang diberikan pengawas sekolah dalam kegiatan supervisi akademik. Seringkali masalah komunikasi dapat menyebabkan hubungan dan kerja sama yang baik tidak dapat berjalan. Komunikasi yang baik dapat berfungsi untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, daya responsif kepada pelanggan dan tercapainya berbagai inovasi. Komunikasi dapat dikatakan efektif dalam suatu organisasi apabila kecukupan atau kekayaan media telah sesuai dengan kompleksitas masalah atau situasi dihadapi. Komunikasi efektif juga dapat terjadi jika terjadi proses minimalisasi ketidakmengertian. Oleh karena itu komunikasi yang efektif baik lisan maupun tulisan sangat penting dilakukan oleh pengawas sekolah, baik komunikasi dengan guru maupun dengan kepala sekolah yang dibinanya.

Pengawas SMK di Kabupaten Kuningan tampaknya tidak membangun komunikasi yang baik dengan kepala sekolah dan para guru yang akan dibinanya. Asumsi ini berdasarkan fenomena bahwa pengawas SMK tidak melibatkan kepala sekolah dan guru dalam membuat program pengawasan dan tidak melakukan sosialisasi program dan jadwal yang telah dibuatnya kepada sekolah binaan. Akibatnya baru dirasakan ketika akan melakukan supervisi akademik ke sekolah binaan kurang mendapat respon yang baik dari kepala sekolah maupun guru-guru. Apalagi kedatangan ke sekolah binaan tidak sesuai dengan jadwal yang telah dibagikan.

Guru-guru yang akan diberikan supervisi seringkali terkesan menghindar dan takut ketika mengetahui ada pengawas datang ke sekolah untuk melakukan supervisi akademik. Kepala sekolah yang tidak memahami hakikat dari supervisi akademik juga kadang kala menunjukkan sikap yang kurang bersahabat dan menganggap kehadiran pengawas di sekolah hanya mengganggu aktivitasnya. Jika saja pengawas sekolah membangun komunikasi yang baik dengan melibatkan kepala sekolah dan guru dalam membuat program pengawasan dan melakukan sosialisasi program dan jadwal pengawasan, tentu mereka akan memberikan respon yang positif karena sudah memiliki persepsi yang sama mengenai program dan jadwal tersebut. Menurut Prasojo dan Sudiyono (2011: 57) yang mengutip pendapat Vito (1976) komunikasi mengandung pengertian memberitahukan, menyebarkan informasi, berita, pesan, pengetahuan, fikiran, nilai-nilai dengan maksud agar menggugah partisipasi, dengan harapan agar hal-hal yang diberitahukan tersebut menjadi milik bersama, antara penyampai informasi (komunikator) dan penerima informasi (komunikan). Sehingga dengan terbangunnya komunikasi yang baik antara pengawas dengan kepala sekolah dan guru maka pelaksanaan supervisi akademik oleh pengawas akan lebih efektif. Sudjana (2011: 107), menegaskan bahwa sering terjadi hubungan baik dan kerjasama tidak berjalan disebabkan masalah komunikasi. Oleh sebab itu pengawas sekolah sangat penting melakukan komunikasi yang efektif baik lisan maupun tulisan kepada guru maupun kepala sekolah.

Penting juga untuk diperhatikan komunikasi dengan berbagai pihak agar pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dapat berjalan dengan lancar. Komunikasi terhadap atasan baik terhadap Korwas (bersifat koordinasi) dan terhadap Kadisdikpora perlu dilakukan dalam rangka ijin dan pelaporan sehingga kegiatan pembimbingan dan pelatihan dapat selalu dalam pengetahuan dan pengarahan pimpinan. Komunikasi tersebut paling tidak dilakukan secara tertulis dalam bentuk penyampaian program kegiatan. Sayangnya komunikasi yang terjalin antara Pengawas SMK di Kabupaten Kuningan dengan atasannya belum terjalin dengan baik, ini ditandai dengan tidak lancarnya penyampaian program pengawasan kepada Kadisdikpora dan sebaliknya Kadisdikpora tidak memberikan tanggapannya terhadap program yang diterima dari pengawas.

Komunikasi dengan kepala sekolah, pengurus MGMP, rekan pengawas lainnya dan guru juga merupakan bagian yang penting agar terjadi kerjasama yang baik. Dukungan kepala sekolah sangat diharapkan agar terkondisikan penyelenggaraan bimbingan di sekolah. Begitu pula dukungan kepala sekolah ketika penyelenggaraan bimbingan di forum MGMP tingkat kabupaten. Penyelenggaraan MGMP di Kabupaten Kuningan selama ini didanai oleh kelompok kerja kepala sekolah (K3S). Kerjasama dengan Pengurus MGMP dalam rangka mendapat dukungan dalam penyelenggaraan bimbingan di forum MGMP. Kerjasama dengan rekan pengawas yang lainnya dalam rangka berbagi, baik berbagi tugas ataupun berbagai materi dan sejenisnya. Komunikasi dengan guru penting dilakukan, karena guru adalah sasaran dari bimbingan dan pelatihan yang akan diberikan. Melalui jalinan komunikasi yang baik diharapkan para guru dapat mengikuti kegiatan dengan baik, melaksanakan hasil pelatihan dan selanjutnya bersedia menyampaikan kembali hasil bimbingan dan pelatihan kepada guru yang lainnya. Bagi sebagian Pengawas SMK Kabupaten Kuningan perlu meningkatkan lagi kualitas jalinan komunikasi dengan guru juga kepala sekolah agar terwujud kerjasama yang baik dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan bimbingan dan pelatihan profesional guru.

4.3.5. Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi orang, pemimpin dapat melakukannya melalui pemotivasian yang dapat menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan yang ingin dilakukan oleh pemimpin. Kepemimpinan menjadi hal yang penting terutama dalam konteks organisasi, sebab kualitas pengaruh yang diterima anggota organisasi akan berdampak pada kinerja anggota yang pada akhirnya berdampak pula pada kinerja organisasi. Kontribusi kepemimpinan bagi perkembangan organisasi akan ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin berperan dalam menjalankan fungsinya bagi kehidupan organisasi (Suharsaputra, 2010:116). Selanjutnya Purwanto (2010: 59) mengemukakan bahwa ada 4 faktor dominan yang mempengaruhi perilaku pemimpin, yaitu: (1) keahlian dan pengetahuan yang dimiliki, (2) jenis pekerjaan

atau lembaga tempat pemimpin melaksanakan tugas, (3) sifat-sifat kepribadian pemimpin, (4) sifat-sifat kepribadian pengikut dan (5) sanksi-sanksi yang ada di tangan pemimpin.

Kedudukan Pengawas SMK Kabupaten Kuningan berada di bawah Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga (Disdikpora) oleh karenanya Pengawas SMK bertanggungjawab langsung kepada Kadisdikpora. Menurut pengakuan beberapa pengawas SMK, Kadisdikpora kurang memberikan motivasinya terhadap para pengawas. Kadisdikpora juga dianggap belum optimal membina dan memberdayakan para pengawas SMK, perilaku tersebut diduga ada kaitannya dengan latar belakang pekerjaan kepala dinas sebelumnya yang bukan dari bidang pendidikan.

Rendahnya pembinaan dari Kepala Disdikpora terutama dirasakan dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensi profesional pengawas. Akses informasi dan komunikasi seringkali kalah cepat dengan para kepala sekolah dan para guru. Informasi yang ada langsung disampaikan kepada kepala sekolah tanpa melalui pengawas. Akibatnya ketika pengawas melakukan pembimbingan dan pelatihan profesional guru-guru ternyata kepala sekolah dan para guru sudah lebih tahu duluan, ini mengakibatkan wibawa pengawas jadi jatuh. Kesempatan pelatihan baik tingkat kabupaten/kota, provinsi, nasional maupun internasional lebih banyak untuk kepala sekolah dan guru-guru. Sehingga pengetahuan pengawas, yang seharusnya menjadi sumber informasi lebih rendah daripada kepala sekolah atau para guru.

Sekretaris Disdikpora Kabupaten Kuningan menuturkan bahwa secara umum Disdikpora belum optimal melakukan pembinaan terhadap pengawas, sampai saat ini untuk meningkatkan kompetensi pengawas, Disdikpora baru sebatas memfasilitasi untuk pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh Pusat maupun Provinsi, seperti di PMPTK atau LPMP. Sementara itu Disdikpora belum mampu menyelenggarakan Diklat sendiri karena keterbatasan anggaran.

Kendala lain yang turut menghambat upaya peningkatan kompetensi pengawas adalah adanya beberapa pengawas yang kurang peduli terhadap sesama

rekannya dalam berbagi ilmu pengetahuan. Menurut pengakuan salah seorang Pengawas SMK, penunjukan peserta oleh Kepala Disdikpora untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat) peningkatan kompetensi pengawas dan sejenisnya dirasakan belum merata, terkesan hanya pengawas-pengawas itu saja yang diperintah. Lebih disayangkan lagi, pengawas yang telah mengikuti Diklat tersebut tidak melakukan deseminasi hasil, sehingga materi pelatihan yang diperoleh dari Diklat tidak diketahui oleh rekan-rekan pengawas yang lainnya. Melihat fenomena seperti ini, ada indikasi materi tersebut hanya ingin dikuasai sendiri sebagai bahan bimbingan dan pembinaan untuk sekolah binannya sendiri. Akhirnya untuk bekal pembinaan, beberapa pengawas berinisiatif mencari informasi tersebut secara mandiri seperti *browsing* di internet, bertanya ke rekan pengawas di luar daerah dan sebagainya. Namun secara umum usaha para pengawas nampaknya masih sangat kurang dalam meningkatkan kompetensi dan pengembangan diri pengawas secara mandiri, alasannya keterbatasan dana dan kurang adanya motivasi dari pihak Disdikpora.

Para pengawas SMK juga mengakui bahwa untuk kelancaran melaksanakan tugas supervisi fasilitas yang diberikan oleh Disdikpora sangat terbatas. Fasilitas dari Diknas untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas pengawas yang diterima antara lain sebuah ruang kantor sekretariat yang masih bersatu dengan para pengawas dari kelompok kerja satuan pendidikan yang lain dan bantuan dana transportasi yang dirasakan masih belum memadai, sedangkan yang lainnya di luar itu belum ada. Perhatian dari Kepala Disdikpora kepada pengawas umumnya dirasakan masih sangat kurang. Satu contoh kasus, seperti diceritakan salah seorang pengurus KKPS SMK, para Pengawas SMK harus rela melakukan iuran secara pribadi hanya untuk mengadakan 1 set meubeler lemari arsip khusus Pengawas SMK di sekretariat. Hal ini terpaksa dilakukan, karena setelah beberapa kali diusulkan kepada Disdikpora ternyata tidak ada respon, diduga mungkin tidak tersedia anggaran untuk itu. Padahal di kabupaten lain, untuk kelancaran tugas pengawas, ada dinas pendidikannya yang memberikan fasilitas kendaraan roda dua. Walaupun dengan kondisi fasilitas yang masih terbatas, para pengawas Disdikpora Kabupaten Kuningan tetap berupaya untuk bisa melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Para pengawas SMK juga merasa tidak diberdayakan secara optimal. menurut pengakuan beberapa pengawas SMK, beberapa temuan di sekolah binaan yang dilaporkannya kepada Kepala Disdikpora tidak mendapat tanggapan. Masukan-masukan yang diberikan tidak ditindaklanjuti atau dijadikan bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan pendidikan. Keadaan ini berdampak kepada semangat dan motivasi kerja para pengawas, sehingga kinerja pengawas menjadi menurun. Oleh karena itu tidaklah mengherankan jika sudah 2 periode ini para pengawas khususnya di lingkungan KKPS SMK tidak membuat laporan hasil pengawasannya kepada Kepala Disdikpora. Harapan para pengawas adalah Kadisdikpora dapat memanfaatkan temuan-temuan para pengawas sebagai bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan pendidikan. Dengan demikian peranan pengawas sebagai perpanjangan tangan Kadisdikpora dapat terpenuhi sehingga pengawas dapat lebih termotivasi dan lebih percaya diri karena mendapat perhatian dan kepercayaan dari Kadisdikpora.

Berkaitan dengan tidak adanya tanggapan dari Kadisdikpora atas temuan-temuan para pengawas di sekolah binaan, Korwas Disdikpora Kabupaten Kuningan mengemukakan alasan, salah satunya karena temuan-temuan yang dilaporkan tersebut sering masih dipertanyakan keabsahannya, mengingat cara mendapatkan data-data tersebut diragukan. Korwas mensinyalir masih ada oknum pengawas yang hanya menulis laporan dari balik meja, artinya pengawas tersebut tanpa berkunjung ke lapangan (sekolah binaan) tapi sudah berani mereka-reka keadaan sekolah binaannya dan ditulis laporannya seakan-akan yang bersangkutan sudah melakukan supervisi ke sekolah binaannya itu. Alasan lainnya disampaikan Sekretaris Disdikpora Kabupaten Kuningan, dari petikan wawancaranya berikut:

“Kadang-kadang hasil temuan di lapangan oleh pengawas tidak bisa langsung menjadi bahan masukan bagi Kepala Dinas untuk dibuatkan kebijakan karena laporan yang ada dari pengawas tidak rinci. Saya lebih setuju kalau laporan hasil supervisi itu disampaikan melalui Kepala Bidang (Kabid) Pendidikan Dasar Menengah, di Kabid bisa dikaji secara teknis dan dipadukan dengan masukan dari pihak lainnya selanjutnya

dibuat menjadi formula kebijakan untuk disampaikan kepada Kepala Dinas. Dengan demikian maka temuan-temuan dari pengawas dapat menjadi bahan masukan kebijakan untuk disampaikan Diknas kepada Bupati". (wawancara dengan Hidayat, 2011).

Pernyataan-pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan dan kepercayaan Kepala Disdikpora terhadap pengawas belum maksimal. Tanpa adanya pemberdayaan dan kepercayaan dari Kepala Disdikpora maka keberadaan pengawas sekolah sekedar asesoris semata atau sekedar mengisi jabatan yang ada (Sudjana, 2011: 31).

4.3.6. Kompleksitas tugas pengawasan

Pengawas SMK di Kabupaten Kuningan tidak berhasil melaksanakan pembinaan, pemantauan, penilaian semua bidang kemampuan profesional guru. Pengawas juga tidak dapat menetapi jadwal supervisi ke sekolah-sekolah binaan, kondisi tersebut menjadi indikator pelaksanaan supervisi akademik Pengawas SMK dinilai tidak efektif. Alasan yang dikemukakan oleh beberapa orang pengawas diantaranya karena tersita waktunya untuk kegiatan yang lain, seperti pembimbingan dan pelatihan profesional guru di MGMP, kegiatan yang bersifat umum dan urgen seperti ujian nasional, ujian sekolah, akreditasi sekolah, serta kegiatan supervisi manajerial. Menurut pengakuan salah seorang Pengawas SMK, bahwa pengaturan kerja Pengawas SMK di Kabupaten Kuningan masih mengacu kepada Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007, ini juga diyakinkan dengan hasil observasi terhadap SK Pengawas dari Bupati dalam amar putusannya menyatakan: *"...bertugas sebagai pengawas satuan pendidikan, mata pelajaran..."*. Dalam Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 disebutkan bahwa jenis pengawas merupakan pengawas satuan pendidikan yang memiliki tugas melakukan supervisi akademik dan supervisi manajerial. Sebenarnya dengan menyatukan pekerjaan supervisi akademik dan supervisi manajerial cukup menyita waktu, pikiran, perhatian dan tenaga pengawas sekolah. Sehingga berpengaruh terhadap pelaksanaan supevisi akademik yang harusnya dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan serta terprogram ini, pelaksanaannya menjadi tidak bisa terjadwal.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 pasal 8 dan 9 jenis pengawas sudah dibagi 2, yaitu pengawas satuan pendidikan yang khusus melaksanakan tugas supervisi manajerial dan pengawas mata pelajaran yang khusus melaksanakan tugas supervisi akademik. Pelaksanaan supervisi akademik akan lebih efektif bila dilakukan oleh pengawas yang khusus memberikan perhatiannya terhadap supervisi akademik. Sehingga supervisi akademik bisa dilaksanakan secara sistematis, terus menerus dan berkesinambungan. Sebagaimana dinyatakan oleh Arikunto (2006: 24) bahwa salah satu prinsip supervisi harus dilakukan secara berkala agar terjadi mekanisme yang ajeg dan rutin. Sahertian (2008: 20) juga menyatakan bahwa supervisi harus dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinyu. Fenomena ini menunjukkan bahwa regulasi di bidang kepengawasan yang diterapkan turut menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas supervisi akademik Pengawas SMK di Kabupaten Kuningan. Termasuk dengan Adanya pedoman dan standar acuan yang jelas, turut mendukung efektivitas pelaksanaan supervisi akademik Pengawas SMK.

4.3.7. Budaya Sekolah

Setiap organisasi seperti sekolah mempunyai budaya, yakni suatu cara berfikir gigih dan terpola (*persistent, patterned way of thinking*) tentang tugas-tugas pokok dari hubungan manusia dalam suatu organisasi (Wilson, 1989: 91). Definisi budaya yang lebih populer dikemukakan Schein (1992: 9), yaitu *the way we do thing around here* atau menurut Drenan (1992: 3) *how things are done around here*. Secara formal Schein (1992: 12) merumuskan budaya organisasi sebagai sebuah asumsi dasar bersama terpola yang telah diterima kelompok dan yang dapat menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Budaya organisasi terdiri atas unsur nilai (*values*), kepercayaan (*belief*) dan perilaku (*behavior*) yang dianut dalam suatu organisasi (Nurmantu, 2007: 1). Budaya organisasi terdiri dari banyak fenomena yang tidak nampak, seperti nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma-norma perilaku, artifak dan pola tingkah laku (Shafritz and Russel, 1997: 43). Schein (1992: 17) melukiskan tiga lapis budaya, yaitu lapis budaya yang paling luar adalah lapis artifak, yaitu lapis yang paling kasat mata tetapi seringkali sulit dipahami seperti bahasa teknologi dan

prouksinya, arsitektur dari lingkungan, gaya dalam berpakaian, cara menyapa, penampakan emosional, mitos, sejarah, ritual, nilai-nilai yang dipublikasikan. Lapis kedua adalah nilai yang diharapkan mendukung, yaitu prinsip, falsafah, tujuan dan standar sosial yang dianggap mengandung manfaat. Lapis ketiga adalah asumsi dasar yang penting, yaitu asumsi yang dianggap benar oleh anggota organisasi berdasarkan pengalaman bahwa solusi yang diberikan oleh pimpinan berkali-kali ternyata benar.

Budaya akademik yang berlaku di SMK berbeda dengan SMA. Kegiatan belajar mengajar di SMK menurut Atmodiwiryo (2011: 155) menggunakan pendekatan *behavioral outcome approach* yaitu pendekatan terhadap aktivitas spesifik yang ditunjukkan siswa dapat hasil belajar. Perhatian utama adalah kemampuan yang diperoleh siswa melalui belajar (*learning by doing/experiences*). Sehubungan dengan hal tersebut pengawas harus dapat memahami bahwa guru SMK harus mampu membelajarkan siswanya bukan mengajarnya. Di samping itu pengawas juga dituntut untuk dapat mengenal dan memahami mata pelajaran atau rumpun mata pelajaran dalam kompetensi keahlian tertentu. Fenomena ini adalah salah satu contoh sumber budaya yang berasal dari *procedure and policies*. Menurut Drenan (1992) prosedur dan kebijakan yang ditentukan oleh pihak luar organisasi seperti pemerintah akan dapat menimbulkan budaya patuh pada aturan, karena apabila tidak patuh maka SMK tersebut tidak dapat beroperasi.

Fenomena lainnya yang berkaitan dengan budaya di sekolah binaan terungkap dari penuturan salah seorang Pengawas SMK yang menceritakan pengalamannya bahwa dari 2 sekolah yang dibinannya, katakanlah sekolah A dan sekolah B, pelaksanaan supervisi akademiknya tidak sama. Pelaksanaan supervisi akademik di sekolah A lebih efektif daripada di sekolah B. Di sekolah A, kunjungan ke sekolah lebih sering dan bisa lebih banyak membantu guru baik melalui kegiatan pembinaan, pemantauan, penilaian maupun pembimbingan dan pelatihan. Sebaliknya di sekolah B, relatif jarang berkunjung, sehingga tidak bisa banyak memberikan bantuan kepada guru-guru disekolah tersebut, bahkan dugaannya mungkin ada guru-guru yang tidak mengenalnya. Permasalahannya adalah karena di sekolah A sudah terbentuk budaya menghormati dan memuliakan

tamu, siapa saja yang datang ke sekolah tersebut selalu disambut dan layani dengan baik mulai oleh satpam, guru-guru sampai oleh kepala sekolahnya sendiri tidak terkecuali pengawas sekolah pembinanya. Kehadiran pengawas selalu disambut dengan hangat bahkan dengan penuh keakraban para guru bersemangat melakukan konsultasi seputar permasalahan pembelajaran yang sedang dihadapinya. Kontras sekali dengan budaya di sekolah B, baik guru-guru, tenaga kependidikan bahkan kepala sekolah menunjukkan sikap yang tak acuh ketika ada tamu datang ke sekolah, termasuk terhadap pengawas pembinanya. Kepala sekolah terkesan merasa terganggu dengan kehadiran pengawas dan demikian juga ketika pengawas mencoba menghampiri guru-guru disambut dengan dingin dan cenderung lebih asyik dengan aktivitasnya masing-masing. Akhirnya pengawas tidak bisa dengan leluasa melaksanakan supervisi akademik di sekolah tersebut, bahkan seringkali supervisi menjadi tidak efektif. Dengan demikian berarti budaya yang ditampilkan oleh warga sekolah B tersebut menjadi penghambat perkembangan bangsa (*development-resistant culture*). Namun sebaliknya budaya yang dianut oleh sekolah A termasuk budaya pendorong kemajuan pembangunan (*development prone-culture*). Sikap yang bijaksana tentunya bagaimana menumbuhkan budaya yang mendorong kemajuan dan mengikis habis budaya yang dapat menghambat kemajuan. Menurut Sudjana (2011: 19) beberapa faktor yang dapat menghambat keberhasilan supervisi pendidikan diantaranya tidak adanya perubahan yang diinginkan oleh sekolah tersebut sesuai dengan visi dan misi sekolah, dan tidak adanya sumber daya yang memadai termasuk budaya akademik.

Masih berkaitan dengan budaya sekolah, hampir di setiap SMK di seluruh Kabupaten Kuningan ada budaya memberikan tambahan dana transport untuk pengawas yang berkunjung ke sekolah. Berdasarkan hasil observasi, ternyata kegiatan ini merupakan inisiatif murni dari sekolah sebagai upaya untuk membantu kelancaran transport kunjungan pengawas ke sekolahnya. Umumnya teknis pemberian dana tersebut agak tertutup, diberikan sesuai pelaksanaan supervisi langsung kepada pengawas dalam amplop yang disimpan di dalam stopmap. Besaran nilainya relatif, tergantung kemampuan dan keikhlasan sekolah masing-masing. Salah seorang pengawas mengakui bahwa budaya

tersebut di satu sisi memang membuat senang pengawas karena merasa dibantu kelancaran transportasinya, namun di sisi lain pengawas menjadi terbatas untuk melakukan kunjungan ke sekolah dengan berbagai pertimbangan. Ada perasaan tidak enak ketika harus sering berkunjung ke sekolah binaan, dikhawatirkan ada persepsi lain dari pihak sekolah. Hasilnya adalah pengawas tidak bisa efektif melaksanakan supervisi akademiknya. Dari gambaran uraian tersebut maka budaya sekolah termasuk faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan supervisi akademik oleh Pengawas SMK di Kabupaten Kuningan dinilai tidak efektif karena para pengawas tidak berhasil membuat sebuah program dan laporan pengawasan/supervisi akademik yang sesuai dengan standar dari PMPTK. Indikator lainnya adalah pelaksanaan pembinaan, pemantauan dan penilaian serta pembimbingan profesionalitas guru tidak dilakukan secara sistematis, terus menerus, terjadwal dan berkesinambungan. Dampaknya adalah para guru SMK di Kabupaten Kuningan belum merasakan adanya manfaat yang signifikan dari pelaksanaan supervisi akademik para pengawas SMK.
2. Ketidakefektifan pelaksanaan supervisi akademik Pengawas SMK di Kabupaten Kuningan ini sebagai akibat dari komitmen, motivasi dan kemampuan para pengawas masih relatif rendah. Para pengawas juga belum berhasil menjalin komunikasi yang erat dan harmonis dengan para kepala sekolah dan para guru di sekolah binaannya, sehingga tidak nampak adanya kerjasama yang saling mendukung untuk mewujudkan pelaksanaan supervisi akademik yang efektif. Kompleksitas tugas yang tinggi, sebagai supervisor manajerial dan akademik, membuat pengawas tidak dapat memfokuskan dirinya pada satu kegiatan supervisi sehingga kerap kali pengawas tidak dapat secara sistematis, terus menerus dan berkesinambungan menjalankan supervisi akademiknya. Pada beberapa sekolah tercipta budaya yang membuat pengawas tidak leluasa menjalankan supervisi akademiknya, misalnya budaya memberi uang transport seusai pelaksanaan akademik.

5.2. Saran

Beberapa saran yang ingin diajukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Koordinator Pengawas (Korwas), pengurus dan seluruh anggota KPPS SMK sebaiknya memberdayakan forum Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah

(MKPS) untuk membahas dan menyelesaikan permasalahan yang ada dalam kegiatan pengawasan seperti mewujudkan program dan laporan supervisi akademik yang *real* dan sesuai standar. Kepala Dinas dan Korwas juga agar meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan para pengawas di sekolah binaannya masing-masing. Pengawasan tersebut sebagai upaya untuk mencegah ketidakefektifan pelaksanaan tugas supervisi akademik.

2. Bagi Pengawas, sudah saatnya untuk aktif meningkatkan komitmen, motivasi dan kemampuan profesional pengawas walaupun harus dilakukan secara mandiri. Tugas yang sangat mulia untuk turut mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pemberdayaan para guru harus ditebus dengan segenap komitmen, motivasi dan kemampuan yang tinggi, hal ini dapat terefleksikan dalam kesungguhan melaksanakan supervisi secara sistematis, terjadwal, terus menerus dan berkesinambungan. Jalinan komunikasi dengan kepala sekolah, para guru di sekolah binaan, dan Kepala Disdikpora penting untuk dibangun agar tercipta situasi dan kondisi kerja yang kondusif. Bagi Bupati dan Kepala Disdikpora Kabupaten Kuningan diharapkan dapat segera merealisasikan peraturan perundangan yang berlaku dalam melaksanakan rekrutmen calon pengawas sekolah, agar diperoleh para pengawas sekolah yang profesional guna mendukung terwujudnya penyelenggaraan pendidikan yang bermutu di Kabupaten Kuningan. Demikian pula dalam mengantisipasi kompleksitas dan beban kerja pengawas yang berat maka para pemangku kepentingan pendidikan agar segera mempertimbangkan implementasi dari Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008, karena di dalam peraturan tersebut sudah ada pembagian jenis pengawas, antara pengawas satuan pendidikan dan pengawas mata pelajaran. Kadisdikpora. Para pejabat struktural diharapkan lebih meningkatkan perhatian dan pembinaan pada profesi pengawas sekolah sehingga peran pengawas sebagai penjamin mutu pendidikan di sekolah-sekolah dapat lebih berdaya. Kepala sekolah dan para guru diharapkan dapat lebih membuka diri dengan menjadikan pengawas SMK sebagai mitra dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan profesional guru.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Arikunto, S. (2006). *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta:Rineka Cipta
- Atmodiwiryo, Soebagio. (2011). *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah*. Jakarta : Ardadizya Jaya.
- Boone, Louis E., David L Kurtz. (1984). *Principles of Management*. New York:Random House
- Burton, W.H. and Bruckner, Lee J. (1955). *Supervision*. New York:Appleton Century-Craff, Inc.
- Decenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (1999). *Human Resources Management*. New York:Jhon Willey and Sons, Inc.
- Drenan, David. (1992). *Transforming Company Culture*. London:McGrawhill
- Ganon, Martin J. (1988). *Management, Management For Result*. Bacon:Allyn
- Gibson L. Jamaes, et.al, (1985). *Organisasi*. Ed. 5. Terjemahan. Jakarta:Erlangga
- Glickman, Carl. D. (1981). *Developmental Supervision: Alternative Practice for Helping Teachers Improve Instruction*. Alexandria: ASCD
- Gwin, John Minor. (1965). *Theory and Practise of Supervision*. Dod, New York:Mead and Company
- Hamrin. (2011). *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah, Tips dan Strategi Jitu Melaksanakan Tugas*. Yogyakarta:Samudra Biru
- Harris, B.M. (1958). *Supervisory Behavior in Education*. New Jersey:Prentice Hall, Inc, Engelwoods Cliffs.
- Irawan, Prasetya. (2007). *Penelitian Kualitatif & Kuntitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta:DIA FISIP UI
- Maryono. (2011). *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.
- McPherson, R.B., Crowson, R.L., & Pitner, N.J. (1986). *Managing Uncertainty: Administrative Theory and Practice in Education*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Pub. Co.
- Muslim, Sri Banun. (2009). *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Mukhtar dan Iskandar. (2009). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta : Gaung Persada (GP Press).
- Neagley, Ross L. and Evans, N. Dean. (1980). *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. New York:Englewood Cliffs-Prentice Hall, Inc.
- Nurmantu, Safri. (2007). *Budaya Organisasi*. Jakarta:Midada Rahma Press.
- Oliva, Peter F. (1984). *Supervision For Today's School*. New York: Longman.
- Pidarta, Made. (2009). *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Prasojo, Lantip D. dan Prasojo. 2011. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta:Gava Media.
- Purwanto, Ngalm. (2010). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- Rivai, Veithzal dkk. (2011). *Corporate Performance Management. Dari Teori Ke Praktik*. Bogor:Ghalia Indonesia
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2008). *Organization Behavior*. 12th ed. Terjemahan Jakarta:Salemba Empat
- Sagala, S. (2010). *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung:Alfabeta
- _____. (2011). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung:Alfabeta
- Sahertian, A.P. dan Mataheru, F. (1981). *Prinsip dan Tehnis Supervisi Pendidikan*. Surabaya:Usaha Nasional
- Sahertian, A.P. (2008). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Rineka Cipta
- Schein Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Fransisco:Josses-Bass Publisher.
- Shafritz, Jay M. and Russel E.W. (1997). *Introducing Public Administration*. New York:Harlow England, Longman.
- Siagian, Sondang P. (1997). *Filsafat Pendidikan*. Jakarta:Gunung Agung
- Sudjana, Nana. (2011). *Supervisi Pendidikan, Konsep dan Aplikasinya Bagi Pengawas Sekolah*. Bekasi:Binamitra Publishing.
- _____. (2010). *Kompetensi Pengawas Sekolah. Dimensi dan Indikatornya*. Bekasi:Binamitra Publishing.

- Suharsaputra, Uhar. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung:Refika Aditama
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan RD)*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Sutisna, Oteng. (1983). *Administrasi Pendidikan. Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Terry, George R. (1977). *Principles of Management*. Ilionis:Homewood Inc.
- Trianto. (2010). *Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta:Kencana Pradana Media Group
- Truner, Mark and Hulme, David. (1997). *Governance, Administration & Development, Making The State Work*. London:MC. Milan
- Turney, C. et.al. (1992). *The School Manager; Educational Management Roles and Task*. North Sydney:Allen and Urwim.
- Uno, Hamzah B. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukuran*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wiles, Jon and Bondi Joseph. (1986). *Supervision A Guide to Practice Second Edition*. Columbus : Charles E. Merill Publishing Company.
- Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy, What Government Agencies Do and Why They Do It*. Harvard Basic Book, Inc.

B. Tesis/Disertasi

- Isdarmoko (2003), *Pengaruh Pelaksanaan Supervisi terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Umum di Kabupaten Bantul*. Tesis. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sahid, Muh. (2005). *Pendapat Guru dan Kepala Sekolah tentang Pelaksanaan Supervisi Pendidikan oleh Pengawas di Sekolah Menengah Atas Negeri Se-Kabupaten Sleman*. Tesis. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sarono (2002), *Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Studi Korelasional antara Sikap terhadap Profesi, Pengetahuan Proses Belajar Mengajar dan Motivasi Kerja dengan Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Pengawas Sekolah*. Disertasi. Universitas Negeri Jakarta.
- Sudin, Ali. (2008). *Berbagai faktor dalam Supervisi Akademik Terhadap Proses Pembelajaran di Sekolah Dasar Se-Kabupaten Sumedang*. Tesis. Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung

Woretma, A. Chalik. (2004). *Kinerja Pengawas dalam Pelaksanaan Supervisi Pendidikan pada Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama dan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas di Kota Kabupaten Fakfak*. Tesis. Universitas Negeri Yogyakarta.

C. Laporan Jurnal

Dowie, I. (2008). *Reflections on academic supervision*. Art & Science. 23 no.11. p. 35-38

Emilsson, U.M. and Johnsson, Eva. (2009). *Supervision of supervisors: On developing supervision in Postgraduate education*. Routledge, Taylor&Francis Group. 26 no.2 P. 163-179

Krauss, Steven Eric and Ismail, Ismi Arif. 2010. *PhD Students' Experiences of Thesis Supervision in Malaysia: Managing Relationships in the Midst of Institutional Change*. Nova Edu. 15 no.4. p. 802-822

Melby, E.O. (1936). *Supervision*. American Educational Research Association 6 no.33 p 26-336

Oreidin, Afolakemi O and Oloyede, David O. (2007). *Supervision and Quality of Teaching Personal Effect on Students Academic Performance*. Academic Journals 2 no.3 p 32-35.

D. Publikasi Elektronik

Muaddab, Hafis (2011). *Jaminan Mutu dalam Sertifikasi Guru*. Artikel di netsain.com, 18 Oktober 2011. <http://netsains.com/2011/10/jaminan-mutu-dalam-sertifikasi-guru/>

Suara Merdeka.com. (2011), *Peserta Sertifikasi Portofolio*. 28 Juli 2011. <http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2011/07/28/154188/99-Peserta-Sertifikasi-Portofolio->

JPNN.com. (2011). *Rintisan Wajar 12 Tahun Dimulai 2012*. 19 September 2011. <http://www.jpnn.com/read/2011/09/19/103191/Rintisan-Wajar-12-Tahun-Dimulai-2012>

Ciamis.com (2010). *Ciamis Targetkan Jadi Vokasional Cluster A*. 27 Oktober 2010. <http://ciamiszone.com/1010/101027-Ciamis%20Targetkan%20Jadi%20Vokasional%20Cluster%20A.htm>

E. Wawancara/observasi

Eirawan, Asep N. (2011 November 17). Wawancara pribadi

Erina, Aslen (2011 November 16). Wawancara pribadi

Hidayat, Nandang. (2011, November 28). Wawancara pribadi.

Nurbayani, Dini (2011 November 29). Wawancara pribadi

Permana, Djadjang. (2011 November 27). Wawancara pribadi

Rosyid, M.Nuh. (2011, November 20). Wawancara pribadi.

Sadono. (2011, November 21). Wawancara pribadi.

Sadono. (2011, November 21). Observasi.

Riono, M. (2011 November 17). Wawancara Pribadi

F. Peraturan Perundang-undangan

Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.*

Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.*

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

Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Apratur dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.*

Republik Indonesia. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*

Depdiknas. (2009). *Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional, Tahun 2010 – 2014.* Depdiknas:Jakarta

Kementerian Pendidikan Nasional. (2011). *Buku Kerja Pengawas Sekolah.* Jakarta : Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan



PEMERINTAH KABUPATEN KUNINGAN
DINAS PENDIDIKAN PEMUDA DAN OLAAHRAGA

Jalan Sukamulya No. 6 Telp. (0232) 875905 Cigugur - Kuningan 45552

SURAT KEPUTUSAN KEPALA DINAS PENDIDIKAN
PEMUDA DAN OLAAHRAGA KABUPATEN KUNINGAN

NOMOR : 070 / 3665 / Umum / 2011

TENTANG
IZIN MELAKSANAKAN PENELITIAN

- Dasar :
- a. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
 - b. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.
 - c. Peraturan Bupati Kuningan Nomor 7 Tahun 2005 Tentang Ketentuan Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kuningan.
 - d. Surat dari Universitas Indonesia (UI) Nomor. 1133/H2.F9.03.PPS S2/PDP.04.02/2011 tanggal 21 Oktober 2011 perihal Mengumpulkan Data untuk Penyusunan Tugas Akhir (Tesis).

MENGIZINKAN

- Kepada : **UUS RUSWENDA**
NPM : 1006804691
Program Studi : Departemen Ilmu Administrasi
Jenjang : S2
Untuk : Mengadakan penelitian di Lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan, dalam rangka penyusunan tugas akhir (Tesis) dengan judul *"Berbagai Faktor dalam Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Kuningan"*.

Demikian Surat Izin ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Kuningan
Pada Tanggal : 03 November 2011

An. **KEPALA DINAS PENDIDIKAN**
PEMUDA DAN OLAAHRAGA
KABUPATEN KUNINGAN
SEKRETARIS DINAS



Drs. H. NANDANG HIDAYAT, M.Pd
Pembina Tk. I
NIP. 19551114 198103 1 006



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. / Fax. (021) 3141831
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

No : 1133 /H2.F9.03. PPs S2/PDP.04.02/2011
Lamp : -
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

21 Oktober 2011

Yang terhormat,
Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga
Kabupaten Kuningan

Sehubungan dengan penulisan tesis peserta Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia berikut:

Nama : Uus Ruswenda
N P M : 1006804691

sedang menulis tesis dengan judul "Berbagai Faktor Dalam Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Kuningan".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.

Ketua,

Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ
NIP. 197007211997021003

Lampiran 2. Hasil Observasi

Kegiatan Supervisi Akademik Pengawas Sadono, S.Pd., M.Pd., Senin, 21 Nopember 2011, di SMK Negeri 1 Luragung Kuningan

Hari ini Senin tanggal 21 Nopember 2011, tepat pukul 06 WIB, Pak Dono (demikian panggilan akrab Drs. Sadono, M.Pd. salah seorang anggota Kelompok Kerja Pengawas SMK Kabupaten Kuningan) memberitahukan kembali kepada saya mengenai kepastian kegiatan supervisinya ke SMK Negeri 1 Luragung. Kemarin Pak Dono bersedia mengajak saya untuk mengikuti kegiatan supervisi akademik ke salah satu sekolah binaannya tersebut. Pukul 07.30, saya sudah di rumahnya sesuai kesepakatan bahwa kami akan berangkat supervisi akademik pukul 08.00 WIB.

Pukul 07.55, Pak Dono sudah siap dengan Pakaian Dinas Harian (PDH) Pegawai Negeri Sipil yang berwarna hijau, bersepatu dan menjinjing sebuah tas (ilustrasi pada Foto 1). Dari caranya Pak Dono membawa tas, kelihatannya tas tersebut sarat dengan isi. Ternyata setelah ditanyakan salah satu isi di dalam tas adalah sebuah laptop (notebok) pribadinya, menurut pengakuan Pak Dono bahwa setiap kali melakukan supervisi ke sekolah-sekolah binaan, hampir tidak pernah ketinggalan laptopnya tersebut. Di dalam laptopnya itu berisi soft copy materi-materi pengawasan, contoh-contoh perangkat pembelajaran dan format-format instrumen yang akan digunakan ketika melakukan supervisi ke sekolah binaannya. Dari jawaban Pak Dono setelah ditanya mengenai perangkat yang dibawa supervisi hari ini, tersirat jawaban bahwa Pak Dono hanya membawa format isian evaluasi diri para guru sedangkan Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) dan Rencana Kepengawasan Manajerial (RKM) tidak memberikan jawaban yang jelas mengenai dibawa atau tidaknya. Setelah saya desak RKA dan RKM-nya, Pak Dono menjawab ada tapi nanti akan dicarikan dulu tertinggal di rumah.

Foto 1. Pengawas Siap Melaksanakan Supervisi ke Sekolah Binaan



(Dok. Peneliti, diambil di Kramatmulya Kuningan, pada hari Senin, 21 Nopember 2011 sekitar pukul 08.00 WIB)

Tepat pukul 08.00, kami berangkat dengan menggunakan kendaraan pribadi Pak Dono, Suzuki Carry Tahun 1996, yang dikemudikannya sendiri. Menurut Pak Dono Supervisi hari ini sudah diberitahukan lewat telepon dan sms kepada Kepala SMK Negeri 1 Luragung kemarin. Tadi pagi sudah dikonfirmasi ulang kepastiannya bahkan kepala sekolah sudah siap untuk menerima kunjungan supervisi hari ini. Ternyata Pak Dono sudah menjalin komunikasi terlebih dahulu, saya menduga bahwa komunikasi yang terjalin antara Pak Dono (pengawas) dengan pihak sekolah ini sudah berjalan dengan baik.

Sengaja berangkat pukul 08.00 agar sampai di sekolah mendekati jam istirahat sehingga diharapkan kegiatan ini tidak banyak mengganggu kegiatan belajar mengajar (KBM) guru dan siswa. Perjalanan ke SMK Negeri 1 Luragung Kuningan menempuh jarak sekitar 30 km. Setelah kurang lebih menempuh waktu perjalanan 45 menit kami sampai di tujuan, sebuah sekolah dengan nuansa alam pedesaan yang tenang, berdiri di atas lahan seluas 12.000 m² (1,2 Ha). Sayangnya bagian depan sekolah mulai dari jalan masuk, taman, halaman sampai pintu masuk ke kantor terkesan agak kurang terawat banyak rerumputan dan agak kotor. Area Parkir kendaraan roda 4 juga belum diatur dengan tertib dan tidak nampak ada petugas yang mengatur mengenai parkir bagian depan. Walaupun usia sekolah ini baru 4 tahun (meluluskan 1 angkatan) namun tekesan dari bagian depan sudah lusuh. Pak Dono juga memberikan komentar dengan kondisi tersebut, bahkan menurut dugaannya kondisi demikian itu mungkin ada kaitannya dengan tidak adanya kepala sekolah yang definitif, sejak kepala sekolah ini meninggal dunia 2 bulan yang lalu sampai saat ini sekolah dipimpin oleh Pejabat Pelaksana Harian (PLH) yang ditunjuk dari guru. Fenomena ini menggelitik pemikiran saya, apakah bahwa motivasi kerja dan rasa memiliki terhadap sekolah ini belum tertanam di para pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah ini? sehingga untuk merawat kebersihan dan keindahan dan ketertiban sekolah saja harus hadir dahulu seorang pimpinan yang definitif? atau memang ada faktor lain?.

Kami masuk kantor disapa oleh petugas piket di ruang lobi, (belakangan diketahui petugas piket itu adalah sarjana tenaga pendamping dari Provinsi yang sedang melakukan praktik di sekolah ini). Setelah masuk ke dalam kantor langsung kami disambut oleh PLH Kepala Sekolah, yaitu Bapak H. Toto dan beberapa orang guru dan staf tata usaha, selanjutnya dibawa masuk ke ruang kerja kepala sekolah. Pak Dono dan saya terlebih dahulu dipersilakan mengisi buku tamu yang sudah disiapkan petugas dari tenaga kependidikan, sedangkan petugas lainnya dengan sigap menyajikan minuman dan panganan di meja tamu. Di ruang kerja kepala sekolah tersebut kami diterima oleh PLH Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, setelah berbasa basi dan bersenda gurau, Pak Dono memperkenalkan keberadaan saya dan selanjutnya mengutarakan kembali maksud kedatangannya hari ini. Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah menceritakan perkembangan terakhir keadaan sekolah, guru, dan kegiatan siswa.

Khusus untuk kegiatan hari ini kepala sekolah meminta pengawas untuk mengingatkan kembali mengenai kedisiplinan kepada guru-guru dan memberikan informasi terbaru bidang pendidikan untuk meningkatkan profesional guru-guru (ilustrasi pada Foto 2). Saya melihat pengawas sekolah (Pak Dono) dibutuhkan dan dihormati di sekolah ini. Pak Dono sudah berhasil membangun hubungan yang harmonis dengan kepala sekolah, apakah juga demikian dengan para gurunya?

Foto 2. Pengawas Berdiskusi Dengan Kepala Sekolah Binaan Sebelum Kegiatan Supervisi Akademik



(Dok. Peneliti, diambil di Luragung Kuningan, pada hari Senin, 21 Nopember 2011 sekitar pukul 09.00 WIB)

Berdasarkan permintaan tersebut akhirnya Pak Dono mengatur kegiatan sebagai berikut: sesi pertama pertemuan dengan para guru secara kelompok untuk pengarahan dan menyampaikan materi Pendidikan Karakter. Sesi kedua kepada individual guru untuk memantau administrasi pembelajaran dan melakukan evaluasi diri guru-guru. Selanjutnya kepala sekolah mengkondisikan guru-guru dan ruangan untuk pelaksanaan kegiatan pengawas. Pak Dono berhasil memerankan kepemimpinan pada kegiatan supervisi hari ini.

Pukul 10.00 guru-guru dan staf tata usaha dikumpulkan oleh kepala sekolah di ruang guru, sementara itu untuk jam pelajaran ke-5 dan 6 siswa diberi tugas dulu oleh gurunya masing-masing. Sebelum acara dimulai Pak Dono berbincang-bincang akrab dengan beberapa guru yang sudah hadir di Ruang Guru, di kursi bagian belakang (ilustrasi pada Foto 3). Mulai dari sapaan umum sampai menanyakan permasalahan yang sedang dihadapi para guru. Terdengar juga selintas Pak Dono memberikan solusi dari beberapa keluhan guru-guru tersebut. Pertanyaan saya yang tadi sudah hampir terjawab bahwa Pak Dono juga berhasil membangun hubungan yang harmonis dengan para guru di sekolah ini.

Pertemuan dimulai pada pukul 10.15 dan dihadiri sekitar 70% guru dan tenaga kependidikan SMK Negeri 1 Luragung. Acara dibuka secara resmi oleh

Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum yang bertindak sebagai pembawa acara selanjutnya dibacakan susunan acaranya yaitu: Pengantar dari Kepala Sekolah; Pengarahan Pengawas; Presentasi Materi Pendidikan Karakter, Tanya Jawab dan akhirnya acara akan ditutup dengan Pemantauan Administrasi Pembelajaran dan Evaluasi Diri beberapa orang guru yang ditunjuk oleh Kepala Sekolah.

Foto 3. Pengawas Berbincang Akrab dengan Para Guru Sebelum Kegiatan Supervisi Akademik



(Dok. Peneliti, diambil di Luragung Kuningan, pada hari Senin, 21 Nopember 2011 sekitar pukul 10.00 WIB)

Kepala Sekolah dalam pengantarnya yang singkat, menyampaikan maksud kedatangan pengawas hari itu (ilustrasi pada Foto 4). Turut dijelaskan pula keberadaan saya yang sedang melaksanakan observasi kegiatan supervisi akademik pengawas di sekolah itu. Kepala sekolah juga menyampaikan kondisi umum sekolah, prestasi yang dapat dipertahankan untuk tahun 2011 kembali sebagai juara umum Lomba Keterampilan Baris Berbaris (LKBB) tingkat provinsi yang, dan kendala yang dihadapi sekolah, antara lain tingkat kedisiplinan yang menurun dan keterbatasan sarana sumber air bersih.

Foto 4. Kepala Sekolah Membuka dan Mengantarkan Acara Kegiatan Supervisi Akademik



(Dok. Peneliti, diambil di Luragung Kuningan, pada hari Senin, 21 Nopember 2011 sekitar pukul 10.15 WIB)

Selanjutnya Kepala Sekolah menyerahkan acara sepenuhnya kepada Pak Dono. Setelah salam, Pak Dono kembali menjelaskan maksud kedatangannya dan keberadaan saya kepada para guru dan tenaga kependidikan yang hadir pada pertemuan itu. Pak Dono memulai pengarahannya dengan menyampaikan berbagai informasi terbaru baik kondisi perkembangan pendidikan di kabupaten maupun program-program dari pusat antara lain pemberdayaan sumber daya manusia melalui pemberian berbagai beasiswa peningkatan kualifikasi pendidikan dan juga Diklat untuk para guru. Inti pengarahan dalam rangka pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan dengan mengemukakan isu mengenai (1) aspek keteladanan terutama keteladanan kepada siswa; (2) pembinaan untuk mewujudkan budaya yang baik di sekolah; dan (3) penciptaan iklim dan suasana yang kondusif sehingga nyaman untuk belajar dan bekerja. Pak Dono juga memberikan tips untuk menjadi sekolah unggulan, yaitu secara bersama-sama mewujudkan penampilan sekolah, baik fisik (bangunan dan lingkungan maupun SDM-nya), memberikan pelayanan terbaik untuk menjamin kepuasan konsumen (siswa) dan menciptakan berbagai prestasi baik siswa, guru maupun sekolah secara keseluruhan. Pengarahan berlangsung sekitar 45 menit (ilustrasi pada Foto 5).

Foto 5. Informasi dan Pengarahan Pengawas pada Acara Kegiatan Supervisi Akademik



(Dok. Peneliti, diambil di Luragung Kuningan, pada hari Senin, 21 Nopember 2011 sekitar pukul 10.40 WIB)

Acara dilanjutkan dengan pemaparan materi Pendidikan Karakter (ilustrasi pada Foto 6). Metode yang digunakan adalah ceramah dengan bantuan media Notebook yang dibawanya dan LCD proyektor milik sekolah. Pak Dono menjelaskan materi Pendidikan Karakter silde demi slide dengan lancar dan lugas selama lebih dari 1 jam. Pada sesi tanya jawab ada 3 orang guru yang mengajukan pertanyaan. (ilustrasi pada Foto 6). Semua pertanyaan dapat dijawab dengan baik oleh Pak Dono walaupun sempat terjadi diskusi yang alot.

Foto 6. Bimbingan dan Pelatihan Pengawas Bagi Para Guru pada Acara Kegiatan Supervisi Akademik



(Dok. Peneliti, diambil di Luragung Kuningan, pada hari Senin, 21 Nopember 2011 sekitar pukul 11.45 WIB)

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan pada sesi tanya jawab ini saya menangkap adanya ketidakpuasan sebagian guru terhadap sikap PLH Kepala Sekolah yang kurang tegas baik dalam menggerakkan maupun didalam menindak guru dan tenaga kependidikan yang melanggar aturan. PLH Kepala Sekolah dinilai belum berhasil menciptakan kerukunan dan kekompakan warga sekolah. Jika saya hubungkan dengan kondisi tidak terawatnya halaman depan sekolah, bisa jadi guru-guru dan tenaga kependidikan merasa tidak digerakan untuk mengerjakan hal itu. Namun menurut hemat saya yang lebih penting adalah bagaimana memotivasi kerja para guru dan tenaga kependidikan sehingga tumbuh semangat dan tanggungjawab dari dalam diri sendiri untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Saya juga memahami betapa sulitnya posisi PLH Kepala Sekolah saat ini, karena merasa tidak memiliki kewenangan yang cukup maka beliau sangat berhati-hati dalam menjalankan fungsi kepala sekolah. Disadarinya bahwa cepat atau lambat dia akan kembali bergabung menjadi guru lagi setelah kepala sekolah definitif datang.

Kegiatan terakhir dari rangkaian kunjungan Pak Dono ke SMK Negeri 1 Luragung ini adalah pemantauan administrasi pembelajaran dan evaluasi diri beberapa orang guru. Setelah pertemuan sesi pertama selesai, Kepala Sekolah menutup acara pertemuan dan mempersilakan tenaga kependidikan kembali ke pekerjaan masing-masing dan guru-guru yang masih mengajar kembali ke kelasnya masing-masing kecuali beberapa orang guru yang ditunjuk untuk melayani kegiatan Pak Dono tersebut. Sementara acara diistirahatkan dulu untuk melaksanakan ibadah Solat Dzuhur.

Ada 6 (enam) guru yang dipantau kelengkapan administrasi pembelajarannya. Satu persatu Pak Dono memanggil guru-guru tersebut untuk

diperiksa kelengkapan administrasi pembelajaran yang dibawanya (ilustrasi pada Foto 7). Selain kelengkapan juga keseuaian format dan isi dari perangkat pembelajaran yang menjadi perhatian Pak Dono. Sambil memantau sesekali Pak Dono memberitahukan kekeliruan dan kekurangan dan bagaimana seharusnya perangkat masing-masing guru itu dibuat. Para guru nampak antusias menjalani pemantauan tersebut, tidak jarang dari mereka mengajukan beberapa pertanyaan seputar penyusunan perangkat pembelajaran. Setelah selesai pemantauan, Pak Dono membagikan format isian penilaian diri guru untuk diisi dan dikembalikan lagi. Menurut Pak Dono format-format tersebut merupakan gambaran awal sebelum dilakukan penilaian pada guru-guru tersebut pada kunjungan berikutnya.

Foto 7. Pembinaan, Pemantauan, dan Penilaian Pengawas Bagi Kemampuan Guru dalam Menyusun Persiapan Pembelajaran



(Dok. Peneliti, diambil di Luragung Kuningan, pada hari Senin, 21 Nopember 2011 sekitar pukul 13.00 WIB)

Sebelum pamit kami berbincang-bincang dulu dengan Kepala Sekolah dan Waka Bidang Kurikulum seputar refleksi kegiatan yang berlangsung tadi. Ada klarifikasi dari kepala sekolah mengenai kritikan padanya dari para guru tadi dan ditanggapi dengan bijak oleh Pak Dono. Ada masukan dari Waka Kurikulum, ke depan lagi sebaiknya di waktu pembinaan dilakukan pada jam-jam pelajaran terakhir sehingga tidak mengganggu kegiatan belajar mengajar. Di saat kami pamitan Waka Kurikulum memberikan satu buah stopmap entah apa isinya. Belakangan diketahui dari pengakuan Pak Dono isi stopmap tadi adalah dana bantuan transport dari sekolah. Diakui Pak Dono pemberian seperti itu sering diterimanya kalau selesai mengadakan kunjungan/supervisi.

Kegiatan observasi dengan metode partisipasi pasif pada acara supervisi akademik Pak Dono hari itu selesai. Selanjutnya pukul 15.00 WIB., kembali ke rumah untuk membuat transkrip observasi.

Lampiran 10. Hasil Wawancara dengan Hidayat

Informan: **Drs. H. Nandang Hidayat, M.Pd.** Sekretaris Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan
Senin, 28 Nopember 2011, 13.08 – 13.40 WIB.
Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan

Foto 13. Situasi Wawancara dengan Hidayat



(Dok. Peneliti, diambil di Kuningan, pada hari Senin, 28 Nopember 2011 sekitar pukul 13.30 WIB)

Hasil Wawancara:

- Visi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan adalah terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas, berdaya saing dan berahlak mulia pada tahun 2014
- Misinya yaitu:
 1. Meningkatkan layanan pendidikan melalui pelaksanaan Pendidikan Anak Usia Dini, Wajar Pendidikan 12 Tahun, Pendidikan Non Formal dan Informal serta pemuda dan olahraga
 2. Meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan
 3. Meningkatkan partisipasi aktif pemuda dan peserta didik dalam rangka mengembangkan kebugaran jasmani dan pola hidup sehat
 4. Meningkatkan pembinaan dan pengembangan kepemudaan dan keolahragaan dalam rangka meningkatkan Sumber Daya Manusia
 5. Meningkatkan tata kelola dan akuntabilitas Lembaga Pendidikan secara transparan dan demokratis dalam mewujudkan pencitraan publik
 6. Menggali inovasi di bidang pendidikan
- Saat ini Kabupaten Kuningan sedang melaksanakan Program Rintisan Pendidikan 12 Tahun menuju Kabupaten Vokasional Tahun 2011

- Dalam rangka mengembangkan pendidikan menengah kejuruan dinas pendidikan membuat 3 kebijakan strategis, yaitu:
 1. Peningkatan Akses Pendidikan Menengah Kejuruan, yang ditempuh dengan:
 - a. Peningkatan Jumlah siswa SMK Tahun 2011
 - b. Pembangunan Unit Sekolah Baru (USB)
 - c. Pembangunan Unit Gedung Baru (UGB)
 - d. Pembangunan Ruang Kelas Baru (RKB)
 - e. Rehabilitasi Ruang Kelas
 - f. Pemberian Beasiswa Khusus Murid (BKM)
 - g. Pengembangan SMK Berbasis Pesantren
 2. Peningkatan Mutu dan Relevansi Pendidikan Menengah Kejuruan, melalui:
 - a. Revitalisasi Program Keahlian Baru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)
 - b. Revitalisasi Peralatan Praktek Siswa SMK
 - c. Beasiswa Khusus Bagi Siswa SMK Pertanian
 - d. Implementasi Konsep MBS melalui SSN, SBI dll
 - e. Pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pelajaran (KTSP)
 - f. Pelatihan Guru dan Pemberdayaan MGMP
 - g. Sertifikasi Guru
 - h. Akreditasi Sekolah
 - i. Penyetaraan Guru Program Strata Satu (S1)
 - j. Pemberdayaan MKKS SMK
 - k. Pengembangan Kelas Industri di SMK
 - l. Pengembangan Kelas Wira Usaha di SMK
 - m. Peningkatan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000
 - n. Revitalisasi Program Keahlian Baru di SMK
 - o. Revitalisasi Peralatan Praktek Siswa SMK
 - p. Pembangunan R. Perpustakaan dan Lab. Komputer
 3. Pencitraan Publik Pendidikan Menengah Kejuruan, dengan mengupayakan
 - a. Peningkatan Peran Dewan Pendidikan
 - b. Peningkatan Peran Komite Sekolah
 - c. Program Kemitraan dengan Dunia Usaha dan Industri
- Permasalahan dalam pengembangan Pendidikan Menengah Kejuruan yang ada di Kabupaten Kuningan
 1. Faktor Geografis

Kondisi geografis Kabupaten Kuningan berada di lereng gunung dan berbukit-bukit, sehingga antara kecamatan yang satu dengan kecamatan yang lain mempunyai karakteristik yang berbeda. Di beberapa Kecamatan siswa usia sekolah terkendala oleh jarak tempuh/transportasi dari tempat tinggal ke sekolah

2. Faktor Ekonomi dan Sosial Budaya
Rendahnya kemampuan ekonomi orang tua / masyarakat yang berdampak kurangnya motivasi untuk menyekolahkan anak;
 - a. Masih rendahnya aspirasi dan apresiasi orang tua terhadap pendidikan khususnya untuk daerah terpencil.
 - b. Masih adanya sebagian masyarakat terutama di pedesaan, yang mendorong anak lulusan SD untuk langsung bekerja guna membantu meringankan beban orang tua.
3. Faktor Teknis
 - a. Kurangnya Ruang Kelas Baru (RKB) di SMA/SMK /MA
 - b. Mutu Sarana Prasarana pendidikan belum memadai, antara lain masih banyak gedung SMA/SMK /MA yang rusak dan kurangnya mebeulair sehingga KBM tidak bisa berjalan secara optimal.
 - c. Kekurangan tenaga guru SMA/SMK/MA
 - d. Masih adanya angka drop out pada tiap jenjang pendidikan.
 - e. Masih rendahnya partisipasi masyarakat dalam mendukung program Rintisan Pendidikan 12 Tahun
 - f. Masih terbatasnya anggaran pendidikan.
- Upaya yang dilakukan Diknas pada Tahun 2011
 1. Program Pemerataan dan Perluasan Daya Tampung, melalui :
 - a. Pembangunan RKB dan rehabilitasi ruang kelas antara lain :
 - i. Rehabilitasi gedung SMK 1 sekolah
 - ii. Pembangunan Ruang Kelas Baru (RKB) SMK 42 Ruang
 - b. Pembangunan USB SMKN 1 Cilimus
 - c. Pembangunan UGB SMKN 1 Cilimus
 2. Pemenuhan Kebutuhan Guru dilakukan melalui Pengangkatan Guru CPNS, yaitu guru SMA 15 orang dan guru SMK 20 orang
 3. Upaya untuk mengatasi masalah rendahnya kemampuan ekonomi orang tua siswa, melalui :
 - a. Beasiswa Bakat dan Prestasi SMA/SMK : 200 siswa (Pusat)
 - b. Beasiswa Prestasi Tdk Mampu untuk siswa SMK sebanyak 129 (Prop)
 - c. Beasiswa Khusus SMK Pertanian sebanyak 450 siswa
 - d. Pemberian BKM SMK = 2031 siswa
 4. Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam penyelenggaraan Rintisan Pendidikan 12 Tahun, antara lain:
 - a. Mengoptimalkan peran komite sekolah
 - i. Memantapkan kemitraan dengan Dewan Pendidikan
 - ii. Mendorong peran serta masyarakat antara lain:
 - iii. membuka dompet peduli pendidikan, kerja sama Pemerintah Daerah, Bank Jabar dan Radar Cirebon
 - b. Pembentukan Lembaga Tri Partit Kabupaten

c. Peningkatan Penyelenggaraan Pendidikan Luar Sekolah, melalui Kejar paket C di PKBM

- Dana APBD untuk pendidikan (DPA + Bantuan di Luar BAU) Tahun Anggaran 2009 - 2011 yang diterima Diknas adalah sebagai berikut:

| TAHUN ANGGARAN | | | | | |
|----------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| 2009 | | 2010 | | 2011 | |
| JML DANA | % | JML DANA | % | JML DANA | % |
| 56.972.222 | 25,45 | 79.585.182 | 26.26 | 90.727.315 | 29.25 |

- Peran Pengawas SMK sangat strategis sebagai kepanjangan tangan Kepala Dinas dalam membina dan meningkatkan mutu pendidikan di SMK-SMK yang ada di seluruh Kabupaten Kuningan. Saat ini ada 31 SMK, terdiri atas 8 SMK Negeri dan sisanya swasta.
- Secara umum Diknas belum optimal melakukan pembinaan terhadap pengawas, sampai saat ini untuk meningkatkan kompetensi pengawas Diknas baru sebatas memfasilitasi untuk pelatihan-pelathan yang diselenggarakan oleh Pusat maupun Provinsi, seperti di PMPTK atau LPMP.
- Diknas belum mampu menyelenggarakan pelatihan sendiri untuk peningkatan kompetensi pengawas, kendalanya karena keterbatasan dana.
- Saat ini jumlah pengawas SMK ada 8 orang, jumlah itu masih kami anggap memadai untuk membina 31 SMK yang ada. Walaupun rasio minimalnya adalah 1 pengawas minimal membina 7 SMK.
- Kinerja pengawas SMK yang ada masih perlu ditingkatkan lagi, rendahnya kinerja ini antara lain disebabkan:
 1. Hanya sekitar 50% personil pengawas SMK yang murni berasal dari SMK, sehingga kompetensi kejuruan beberapa orang diantaranya masih rendah
 2. Fasilitas yang kurang memadai dari Diknas diduga menurunkan motivasi
- Sistem rekrutment calon pengawas yang dilakukan oleh Diknas bisa dikatakan masih alami, belum menerapkan sepenuhnya petunjuk Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007. Permasalahannya peminat untuk menjadi pengawas SMK sangat kurang, jadi siapa saja yang mau nanti diusulkan oleh Diknas ke Bupati
- Para kepala sekolah maupun guru-guru SMK mungkin tidak tertarik dengan jabatan pengawas, mereka melihat jenjang karier pengawas tidak jelas.
- Saat ini mekanisme kerja pengawas langsung di bawah kepala dinas dan bertanggung jawab kepada kepala dinas, termasuk laporan hasil supervisi langsung disampaikan kepada kepala dinas.
- Kadang-kadang hasil temuan di lapangan oleh pengawas tidak bisa langsung menjadi bahan masukan bagi kepala dinas untuk kebijakan karena laporan

yang ada dari pengawas tidak rinci. Saya lebih setuju kalau laporan hasil supervisi itu disampaikan melalui Kepala Bidang Pendidikan Dasar Menengah, di Kabid bisa dikaji secara teknis dan dipadukan dengan masukan dari pihak lainnya selanjutnya dibuat menjadi formula kebijakan untuk disampaikan kepada Kepala Dinas. Dengan demikian maka temuan-temuan dari pengawas dapat menjadi bahan masukan kebijakan untuk disampaikan Diknas kepada Bupati.



Lampiran 9. Hasil Wawancara dengan Sadono

Informan: **Sadono, S.Pd., M.Pd.** Sekretaris Kelompok Kerja Pengawas SMK Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan
Senin, 28 Nopember 2011, 09.30 WIB.
Sekretariat KKPS Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan

Hasil Wawancara:

- Tugas pokok pengawas sekolah / satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademis maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi di atas minimal ada 3 kegiatan yang harus dilaksanakan oleh pengawas yaitu:
 - a. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan kinerja seluruh staf sekolah.
 - b. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program kerja sekolah beserta pengembangannya.
 - c. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah.
- Tanggungjawab pengawas sekolah meliputi:
 - a. Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan tugasnya.
 - b. Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar / bimbingan dan hasil prestasi belajar siswa dalam mencapai tujuan pendidikan.
- Wewenang yang diberikan kepada pengawas sekolah meliputi:
 - a. Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi.
 - b. Menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya yang diawasi beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya.
 - c. Menentukan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan.
- Sasaran Supervisi Akademik antara lain membantu guru dalam:
 - a. Merencanakan / bimbingan kegiatan pembelajaran.
 - b. Melaksanakan kegiatan pembelajaran.
 - c. Menilai proses dan hasil pembelajaran.
 - d. Memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran.
 - e. Memberikan umpan balik secara tepat dan teratur secara terus-menerus kepada peserta didik.
 - f. Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar.
 - g. Memberikan bimbingan belajar kepada peserta didik.
 - h. Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan.

- i. Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran.
 - j. Memanfaatkan sumber-sumber belajar.
 - k. Mengembangkan interaksi pembelajaran / bimbingan (metode, strategi, teknik, model pendekatan dan lain-lain) yang tepat dan berdaya guna.
 - l. Melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran.
 - m. Mengembangkan inovasi pembelajaran.
- Dalam melaksanakan fungsi supervisi akademik, pengawas berperan sebagai :
 - a. Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran / bimbingan di sekolah binaannya.
 - b. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran / bimbingan di sekolah binaannya.
 - c. Konsultan pendidikan di sekolah binaannya.
 - d. Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah.
 - e. Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah.
 - Dalam rangka meningkatkan kinerja pengawas dan untuk mempermudah komunikasi dengan bidang-bidang terkait, maka pengawas satuan pendidikan dibagi menjadi beberapa kelompok yaitu kelompok kerja pengawas TK/SD, kelompok kerja pengawas SMP, kelompok kerja pengawas SMA dan kelompok kerja pengawas SMK yang kesemuanya dibawah koordinator pengawas (KORWAS).
 - Yang termasuk Kelompok Kerja Pengawas SMK meliputi:
 1. Drs. H. Emon R. Dipraja, M.Si (membina kelompok MGMP BK / SENI BUDAYA)
 2. Drs. Tri Martopo, MM.Pd (membina kelompok MGMP ORKES / KKPI)
 3. Sutejo, S.Pd., MM.Pd. (membina kelompok MGMP FISIKA / OTOMOTIF)
 4. Sadono, S.Pd., M.Pd. (membina kelompok MGMP KEWIRUSAHAAN / PERTANIAN / IPA)
 5. Drs. H. Djadjang Permana (membina kelompok MGMP MATEMATIKA / T. BANGUNAN)
 6. Drs. Yunus, M.Si. (membina kelompok MGMP B. INDONESIA / ADM. PERKANTORAN)
 7. Drs. Nano R Supratman, M.Pd. (membina kelompok MGMP EKONOMI / AKUNTANSI)
 8. M. Hikmat, S.Pd., M.Si. (membina kelompok MGMP BAHASA INGGRIS)
 - Kepengurusan Kelompok Kerja Pengawas SMK, yaitu: Drs. H. Emon R. Dipraja, M.Si (Ketua); Sadono, S.Pd., M.Pd (Sekretaris); Sutejo, S.Pd., MM.Pd. (Bendahara)
 - Jumlah seluruh SMK yang ada di Kabupaten Kuningan sampai saat ini 31 unit satuan pendidikan, sedangkan Pengawas SMK ada 8 orang, bila mengacu kepada Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 01/III/PB/2011 di mana Pengawas SMK wajib

membina 7 SMK setara dengan 40 orang guru, maka di Kabupaten Kuningan kelebihan jumlah Pengawas SMK. Untuk itu kami mengambil kebijakan dalam membagi sekolah binaan dilakukan secara tim, yaitu satu tim terdiri dari 2 pengawas untuk membina 7 – 8 SMK. Pembagiannya sebagai berikut:

| NO | NAMA PENGAWAS | SEKOLAH BINAAN | KET. |
|----|--|--|------|
| 1. | Drs. H. Emon R. Dipraja, M.Si. NIP. 19570508 198603 1 010 | 1. SMK 4 Kuningan 2. SMK Karya Nasional Kuningan 3. SMK Pertiwi Kuningan 4. SMK Plus Kuningan 5. SMK Korpri Kuningan 6. SMK Bhakti Indonesia Kuningan 7. SMK PGRI Ciawigebang 8. SMK Muhammadiyah 2 | |
| 2. | Drs. Tri Martopo, MM.Pd NIP. 19570607 198703 1 004 | 1. SMK Bina Swasta Kuningan 2. SMK Model Patriot Ciawigebang 3. SMK Budi Bhakti Mandirancan 4. SMK Yalti Cilimus 5. SMK 5 Kuningan 6. SMK Auto Matsuda Maleber 7. SMK Darul Ulum Kuningan 8. SMK Bhakti Husada Kuningan | |
| 3 | Sutejo, S.Pd., MM.Pd NIP. 19570402 198302 1 003 | 1. SMK 3 Kuningan 2. SMK 6 Kuningan 3. SMK 2 Kuningan 4. SMK Daya Mandiri 5. SMK PUI Cilimus 6. SMK Muhammadiyah 1 Kuningan 7. SMK Yamsik Kuningan 8. SMK Taruna Bhakti Kadugede | |
| 4. | Sadono, S.Pd., M.Pd NIP. 19600327 198303 1 006 | 1. SMK 1 Luragung 2. SMK Muhammadiyah 3 Kuningan 3. SMK Al Ihya Selajambe 4. SMK Pertiwi Cilimus 5. SMK 1 Kuningan 6. SMK 1 Japara 7. SMK Jagara Darma | |
| 5. | Drs. H. Djadjang Permana NIP. 19591217 198703 1 005 | 1. SMK 1 Kuningan 2. SMK 1 Japara 3. SMK Jagara Darma 4. SMK 1 Luragung 5. SMK Muhammadiyah 3 Kuningan 6. SMK Al Ihya Selajambe 7. SMK Pertiwi Cilimus | |
| 6. | Drs. Yunus, M.Si NIP. 19600901 198103 1 009 | 1. SMK Korpri Kuningan 2. SMK Bhakti Indonesia Kuningan 3. SMK PGRI Ciawigebang 4. SMK Muhammadiyah 2 5. SMK 4 Kuningan 6. SMK Karya Nasional Kuningan 7. SMK Pertiwi Kuningan 8. SMK Plus Kuningan | |
| 7. | Drs. Nano R. Supratman, M.Pd NIP. 19570212 198602 1 002 | 1. SMK 5 Kuningan 2. SMK Auto Matsuda Maleber 3. SMK Darul Ulum Kuningan 4. SMK Bhakti Husada Kuningan | |

| | | | |
|----|---|--|--|
| | | 5. SMK Bina Swasta Kuningan 6. SMK Model Patriot Ciawigebang 7. SMK Budi Bhakti Mandirancan 8. SMK Yalti Cilimus | |
| 8. | M. Hikmat, S.Pd., M.Si 19600601 198803 1 003 | 1. SMK PUI Cilimus 2. SMK Muhamadiyah 1 Kuningan 3. SMK Yamsik Kuningan 4. SMK Taruna Bhakti Kadugede 5. SMK 3 Kuningan 6. SMK 6 Kuningan 7. SMK 2 Kuningan 8. SMK Daya Mandiri | |

- Setiap tahun pengurus Kelompok Kerja Pengawas SMK menyusun program kerja pengawas SMK yang terbagi atas 2 semester. Program yang kami susun meliputi aspek pemantauan, pembinaan dan penilaian terhadap 8 Standar Nasional Pendidikan, meliputi standar isi, proses, kompetensi kelulusan, pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian pendidikan.
- Program tersebut dibagikan kepada seluruh anggota pengawas SMK sebagai acuan mereka dalam membuat RKA, RKM dan pembuatan laporan tahunan.
- Penyusunan jadwal supervisi baik manajerial maupun akademik ke sekolah binaan dengan pengaturan sebagai berikut:
 - ✓ Rata-rata tiap sekolah mendapat supervisi dari pengawas satu bulan dua kali
 - ✓ Tiap pengawas akan mengunjungi semua sekolah
 - ✓ Pengawas yang sama akan mensupervisi sekolah sama minimal 5 bulan sekali
 - ✓ Minggu ganjil untuk supervisi akademik, sedangkan minggu genap untuk supervisi manajerial
- Jadwal supervisi disebarkan juga ke setiap sekolah binaan.
- Realisasi pelaksanaan jadwal supervisi tergantung dari masing-masing pengawas. Kadang-kadang karena faktor kesibukan, beberapa pengawas tidak bisa menepati jadwal supervisi yang ada
- Masing-masing pengawas seharusnya membuat laporan hasil pemantauan, pembinaan dan penilaian 8 Standar Nasional Pendidikan di sekolah binaannya setiap tahun yang disampaikan kepada Kepala Dinas. Namun sangat disayangkan, seringkali temuan-temuan pengawas di lapangan tidak mendapat respon dari Kepala Dinas, padahal harapan para pengawas adanya tindak lanjut dari hasil temuan di lapangan tersebut dan dapat dijadikan bahan masukan ketika membuat kebijakan. Terus terang sudah 2 periode ini tidak ada ada laporan tahunan yang disampaikan kepada Kepala Disikpora.
- Hubungan komunikasi dengan sekolah binaan, baik dengan kepala sekolah maupun guru-gurunya secara umum berjalan dengan baik. Walaupun ada beberapa Pengawas SMK yang mengeluh bahwa kepala sekolah binaannya ada yang kurang bisa diajak kerja sama dan guru-gurunya cenderung untuk menghindar terkesan takut ketika akan dilakukan supervisi.
- Masih ada sekolah-sekolah yang memiliki persepsi negatif terhadap kegiatan supervisi yang dilakukan pengawas. Dulu di kelompok kerja pengawas satuan pendidikan yang lain (bukan SMK) pernah terjadi adanya pengawas yang bersikap kurang terpuji ketika melakukan supervisi sehingga menimbulkan

sikap apatis dari sekolah-sekolah binaannya, dan diduga sejak kejadian itu jadi ada persepsi negatif terhadap pengawas sekolah.

- Fasilitas dari Diknas untuk pelaksanaan tugas pengawas yang diterima adalah kantor sekretariat yang walaupun masih bersatu dengan pengawas dari kelompok kerja satuan pendidikan yang lain dan bantuan dana transportasi sedangkan yang lainnya di luar itu belum ada. Di kabupaten lain bahkan untuk kelancaran tugas pengawas, dinas pendidikannya memberikan fasilitas kendaraan roda dua. Walaupun dengan kondisi fasilitas yang masih terbatas di sini para pengawas tetap berupaya untuk bisa melaksanakan tugas dengan baik.
- Sementara ini para pengawas berusaha mandiri untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensi pengawas. Dari Diknas sering memfasilitasi untuk ikut pelatihan baik yang diselenggarakan oleh Provinsi (LPMP) maupun oleh Pemerintah Pusat (PMPTK). Sayangnya penentuan peserta pelatihan masih belum diatur secara merata dan terkesan hanya itu-itu saja.
- Umumnya pengawas yang ditunjuk untuk ikut pelatihan setelah selesai pelatihan melakukan deseminasi kepada rekan-rekannya, namun ada juga yang tidak melakukan deseminasi, mungkin tidak sempat.
- Para pengawas sangat merasakan kekurangan akses informasi ilmu pengetahuan, program ataupun kebijakan di bidang pendidikan yang aktual dari Diknas. Sering kali malah kepala sekolah atau guru-guru yang lebih dahulu tahu mengenai informasi itu. Hal ini menyebabkan pengawas menjadi tidak percaya diri, dan wibawa pengawas jatuh di depan kepala sekolah dan guru-guru. Harapan dari para pengawas harusnya informasi tersebut lebih dahulu sampai ke pengawas selanjutnya pengawas dapat menyampaikan ke kepala sekolah dan guru-guru di sekolah binaan.

Lampiran 8. Hasil Wawancara dengan Permana

Informan: **Drs. H. Djadjang Permana** Pengawas SMK Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kuningan

Minggu, 27 Nopember 2011, 10.00 – 12.00 WIB.

Kediaman pribadi Drs. H. Djadjang Permana di Cirendang Kuningan

Hasil Wawancara:

- Supervisi akademik merupakan kegiatan pelayanan untuk membantu guru dalam meningkatkan kualitas mengajarnya di kelas.
- Pelaksanaan kegiatan supervisi akademik meliputi memantau, membina dan menilai guru dalam melaksanakan proses pembelajaran mulai dari menyusun kelengkapan administrasi pembelajaran, kegiatan belajar mengajar di kelas sampai pelaksanaan evaluasi belajarnya
- Sebelum pelaksanaan supervisi akademik, kami memberikan jadwal ke sekolah binaan melalui pengurus KKPS
- Supervisi dilakukan satu bulan sekali ke sekolah binaan, namun kadangkala ada perasaan tidak enak kalau terlalu sering berkunjung ke sekolah binaan, khawatir mengganggu dan ada persepsi negatif dari kepala sekolah sehubungan setiap usai kunjungan sering diberi bantuan dana transport.
- Ada juga sekolah binaan yang guru-guru dan kepala sekolahnya tak acuh atas kunjungan pengawas terkesan merasa mengganggu aktivitas mereka, sehingga membuat saya jarang berkunjung ke sekolah tersebut.
- Persiapan sebelum melakukan supervisi akademik adalah menyusun RKA dan menyiapkan instrumen-instrumen yang diperlukan. Untuk contoh RKA ada tapi nanti dicari dulu.
- Memang seharusnya dalam menyusun RKA ini melibatkan kepala sekolah dan guru yang akan disupervisi tapi seringnya sulit untuk mencari waktu khusus.
- Supervisi akademik yang paling sering dilakukan di sekolah binaan adalah memantau kelengkapan administrasi pembelajaran, memantau sarana pembelajaran dan berdiskusi dengan guru-guru tentang permasalahan pembelajaran yang sedang dihadapi oleh guru-guru.
- Penilaian kinerja guru belum dilaksanakan secara optimal
- Di awal tahun ajaran baru dilaksanakan IHT di sekolah binaan dalam rangka menyusun KTSP, biasaya berlangsung sampai 3 hari secara maraton, dan diikuti oleh seluruh guru-guru.
- Laporan hasil supervisi dibuat tiap tahun disampaikan kepada kepala dinas melalui Korwas. Untuk contoh laporan yang dulu ada tapi nanti dicari dahulu.
- Kepala Dinas kurang merespon terhadap laporan hasil supervisi akademik. Sebenarnya Kepala Dinas memiliki peran yang sangat strategis dalam memberdayakan pengawas sebagai pepanjangan tangannya dalam mengawasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah-sekolah. Misalnya ada pembagaaian tugas yang jelas antara tugas fungsional dengan tugas struktural

Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan Rosyid

Informan: **Drs. Asep M. Nuh Rosyid, M.Pd.** Kepala SMK Negeri 3 Kuningan (SMK RSBI)

Rabu, 16 Nopember 2011, 09.00 WIB.

SMK Negeri 3 Kuningan

Foto 12. Situasi Wawancara dengan Rosyid



(Dok. Peneliti, diambil di Gunungkeling Kuningan, pada hari Rabu, 16 Nopember 2011 sekitar pukul 09.30 WIB)

SMK Negeri 3 Kuningan adalah SMK Rintisan Sekolah Bertaraf International (RSBI) sejak tahun 2007. Sekolah ini memiliki 7 program studi meliputi program studi Teknik Kendaran Ringan, Teknik Sepeda Motor, Teknik Gambar Bangunan, Teknik Konstruksi Batu dan Beton, Teknik Audio Video dan Program Studi Multimedia. Sekolah ini sudah melakukan Integrated Industry Curriculum dengan Daihatsu dan Astra. Sebagai Top Manajer dari 105 guru dan 48 tenaga kependidikan Bapak Asep M Nuh Rosyid telah memimpin SMK Negeri 3 selama 5 tahun. Diwawancarai mengenai supervisi akademik dari pengawas SMK, Bapak Asep memberikan informasi sebagai berikut:

- Pengawas yang datang ke SMK Negeri 3 ada 2 jenis pengawas, yaitu:
 - ✓ Pengawas dari departemen agama yang khusus untuk membina para guru yang mengampu mata pelajaran Pendidikan agama, dan
 - ✓ Pengawas SMK dari Dinas Pendidikan Kabupaten Kuningan yang melaksanakan pembinaan terhadap sekolah baik manajerial (kepala sekolah) maupun akademik (guru-guru).
- Untuk kegiatan supervisi akademik Pengawas SMK, sekolah telah menerima program kerja dan jadwal supervisi dari pengawas, namun sangat disayangkan realisasinya belum ada. Artinya pengawas jarang datang ke sekolah dan tidak menepati jadwal supervisi yang ada.
- Secara reguler Pengawas SMK jarang datang berkunjung namun ketika ada acara-acara besar sekolah seperti kegiatan ulangan umum, Ujian Nasional dan persiapan akreditasi sekolah, dan lain-lain hadir di sekolah. Kadang-kadang sekolah mengundang pengawas untuk hadir ke sekolah.
- Pembinaan terhadap guru melalui kegiatan supervisi akademik oleh pengawas juga bisa dikatakan tidak ada realisasinya.

- Pembinaan kompetensi guru dilakukan secara internal, yaitu sekolah memfasilitasi kepada guru-guru untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Kemendiknas atau juga magang industri di perusahaan-perusahaan yang menjadi institusi pasangan sekolah. Disamping itu guru-guru juga melakukan pengembangan diri secara mandiri.
- Sebagai kepala sekolah, Bapak Asep banyak berharap kepada para pengawas, antara lain:
 - ✓ Para pengawas dapat berperan dalam melaksanakan pembinaan terhadap guru-guru melalui supervisi akademik secara sistematis dan ada tindak lanjutnya. Disamping itu juga Pengawas hendaknya menjadi mediator antara sekolah yang menjadi binaannya dengan Dinas Pendidikan, sehingga komunikasi sekolah dengan Diknas dapat lebih lancar lagi.
 - ✓ Pengawas juga hendaknya memahami visi dan misi SMK binaannya.
 - ✓ Pengawas juga bisa turut memberikan masukan ke Pemda/Bupati tentang kebutuhan biaya yang harus dipikul sekolah, terutama oleh SMK RSBI.
 - ✓ Pengawas juga diharapkan ketika melakukan kunjungan ke sekolah sambil membawa dan menyampaikan informasi terbaru yang berkaitan dengan peningkatan profesional guru-guru. Oleh karena itu untuk menjadi pengawas SMK dituntut selain dapat menguasai kurikulum SMK yang bernuansa kompetensi praktik juga harus memiliki kompetensi dan memahami kondisi dunia SMK.
 - ✓ Ketika melakukan kunjungan Pengawas bukan hanya memonitor namun sangat diharapkan untuk memberikan masukan-masukan untuk perkembangan dan inovasi sekolah. Oleh karena itu Pengawas hendaknya selalu meningkatkan kompetensi seiring dengan perkembangan IPTEK.
 - ✓ Pengawas SMK Kuningan juga harus menjadi asesor akreditasi yang profesional.
- Sekolah sangat senang kedatangan pengawas yang produktif, untuk secara inisiatif sekolah juga memberikan bantuan tambahan transportasi bagi pengawas yang datang.

Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan Riono

Informan: **Drs. Moch. Riono** Kepala SMK Negeri 1 Japara Kuningan
Kamis, 17 Nopember 2011, 10.00 WIB.
SMK Negeri 1 Japara Kuningan

Foto 11. Situasi Wawancara dengan Riono



(Dok. Peneliti, diambil di Japara Kuningan, pada hari Kamis, 17 Nopember 2011
sekitar pukul 10.00 WIB)

SMK Negeri 1 Japara adalah sekolah menengah kejuruan yang ke-8 yang ada di Kabupaten Kuningan. Saat ini merupakan SMK termuda karena baru beroperasi 2 tahun yaitu mulai Tahun Pelajaran 2010/2011. Sejak mulai beroperasi SMK Negeri 1 Japara dipimpin oleh Drs. Moch. Riono. Dari hasil wawacaranya diperoleh beberapa informasi:

- Sekolah mendapat pembinaan dari 2 jenis pengawas, yaitu:
 - ✓ Pengawas dari departemen agama yang khusus untuk membina para guru yang mengampu mata pelajaran Pendidikan agama, dan
 - ✓ Pengawas SMK dari Dinas Pendidikan Kabupaten Kuningan yang melaksanakan pembinaan terhadap sekolah baik manajerial (kepala sekolah) maupun akademik (guru-guru).
- Selama ini komunikasi sekolah dengan pengawas SMK berjalan cukup baik, antara lain sekolah mendapat jadwal supervisi dan mendapat kunjungan berkala dalam rangka pembinaan.
- Pengawas SMK secara reguler melakukan kunjungan dalam rangka supervisi ke sekolah rata-rata sebulan sekali. Pengawas juga berkunjung ke sekolah ketika ada kegiatan ulangan umum dan persiapan akreditasi sekolah.
- Pembinaan terhadap guru melalui kegiatan supervisi akademik disamping oleh pengawas juga secara internal dilakukan oleh kepala sekolah, melalui program visitasi.
- Kegiatan supervisi akademik yang dilakukan pengawas terhadap guru meliputi pemantauan kelengkapan administrasi pembelajaran, pemantauan guru mengajar, pemantauan sarana prasarana pembelajaran dan penilaian kompetensi guru melalui evaluasi diri. Pengawas juga melakukan wawancara dengan beberapa orang guru dalam rangka konsultasi tentang permasalahan yang dihadapi guru-guru.

- Pembinaan yang dilakukan oleh pengawas selama ini sudah berjalan dengan baik, namun akan lebih baik lagi jika
 - ✓ Intensitas pelaksanaan pembinaan guru-guru melalui supervisi akademik ditingkatkan lagi menjadi minimal seminggu sekali
 - ✓ Pembinaan dilaksanakan secara sistematis kontinyu dan berkesinambungan
 - ✓ Membawa dan menyampaikan informasi terbaru yang berkaitan dengan peningkatan profesional guru-guru
- Pengawas diharapkan menjadi mitra kepala sekolah dan guru-guru dalam membina dan meningkatkan kualitas pendidikan di SMK Negeri 1 Japara
- Sekolah tidak diminta dana oleh pengawas setiap kali pengawas melakukan supervisi akademik, namun sekolah berinisiatif untuk membantu biaya transport kunjungan semampu sekolah.



Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Nurbayani (2011)

Informan: **Dini Nurbayani, S.Pd.** Guru Mata Pelajaran Biologi SMK Negeri 1 Kuningan

Sabtu, 29 Nopember 2011, 14.00 WIB.

SMK Negeri 1 Kuningan

Foto 10. Situasi Wawancara dengan Nurbayani (2011)

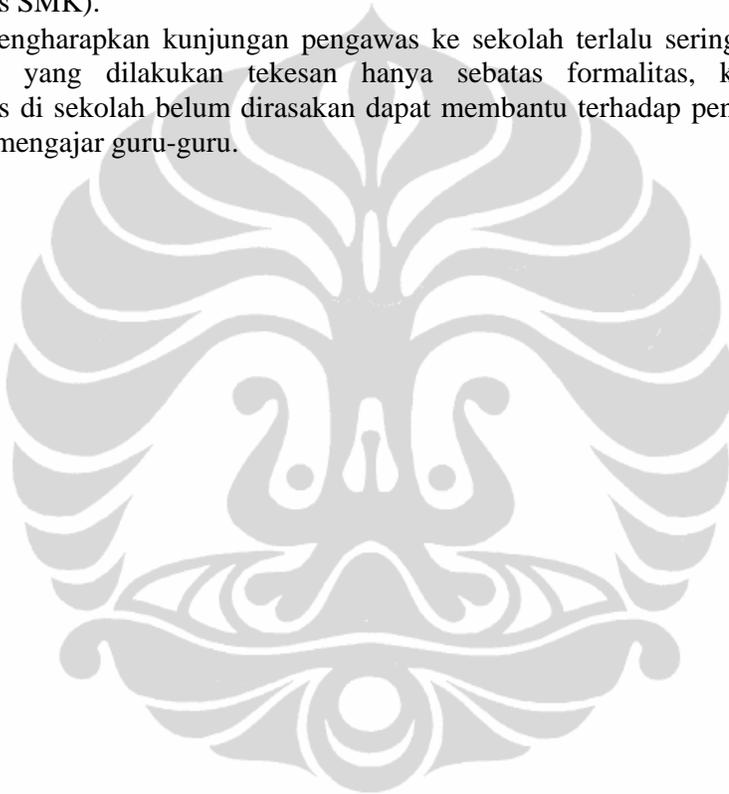


(Dok. Peneliti, diambil di Sukamulya Kuningan, pada hari Sabtu, 29 Nopember 2011 sekitar pukul 14.00 WIB)

Bu Dini demikian sapaan akrabnya, adalah guru tetap SMK Negeri 1 Kuningan sudah berstatus Pegawai Negeri Sipil. **Dini Nurbayani** seorang Sarjana Pendidikan Biologi telah 6 tahun mengajar mata pelajaran Biologi di SMK. Ketika diwawancara sesuai melaksanakan pembelajarannya, Bu Dini memberikan informasi bahwa:

- Selama menjadi guru, pernah satu kali disupervisi akademik oleh Pengawas SMK yaitu sekitar 2 tahun yang lalu
- Supervisi akademik yang dilakukan kepadanya bersifat spontanitas tidak ada pemberitahuan sebelumnya, secara mendadak mendapat perintah dari Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum untuk menghadap Pengawas Sekolah, dengan membawa administrasi pembelajaran.
- Sedikit nervous dan agak takut karena tidak tahu apa yang akan disupervisi.
- Supervisi akademik tersebut dilakukan di ruang guru, pengawas sekolah memeriksa kelengkapan administrasi pembelajarannya, sambil membuat tanda centang pada form yang dibawa pengawas.
- Di sela-sela pemeriksaan pengawas menanyakan hal-hal yang dianggap masih kurang jelas, tidak lengkap atau yang keliru dari perangkat pembelajarannya.
- Namun dia merasa senang karena pengawas memberi tahu dan memberi contoh format RPP yang benar. Beberapa hal yang menjadi perhatian pengawas waktu itu, antara lain:
 - ✓ penyesuaian antara waktu dalam program semester dengan waktu RPP
 - ✓ penerapan metode pembelajaran PAIKEM.
- Sejak pelaksanaan supervisi akademik tersebut sampai saat ini tidak ada tindak lanjut lagi dari hasil pemantauan kelengkapan administrasinya itu.

- Pelaksanaan supervisi akademik seperti itu hanya bermanfaat dalam persiapan administrasi pembelajaran saja, namun untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas masih sangat kurang.
- Harapannya, pengawas juga melakukan pemantauan ke kelas sehingga dapat melihat, menilai dan membina cara mengajarnya, agar praktik pembelajaran Biologinya ke depan bisa lebih baik lagi.
- Tidak mendengar lagi adanya supervisi yang dilakukan pengawas kepada rekan-rekan guru yang lainnya, setelah supervisi akademik yang dilakukan padanya (setelah dikonfirmasi kepada beberapa orang guru yang ada saat itu, mereka mengaku belum pernah mendapatkan supervisi akademik dari pengawas SMK).
- Tidak mengharapkan kunjungan pengawas ke sekolah terlalu sering, karena supervisi yang dilakukan terkesan hanya sebatas formalitas, kehadiran pengawas di sekolah belum dirasakan dapat membantu terhadap peningkatan kualitas mengajar guru-guru.



Lampiran 4. Hasil Wawancara dengan Erina (2011)

Dra Hj. Aslen Erina Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris dan Guru Produktif Teknik Kendaraan Ringan SMK Negeri 3 Kuningan
Rabu, 16 Nopember 2011, 10.00 WIB.
SMK Negeri 3 Kuningan

Foto 9. Situasi Wawancara dengan Erina (2011)



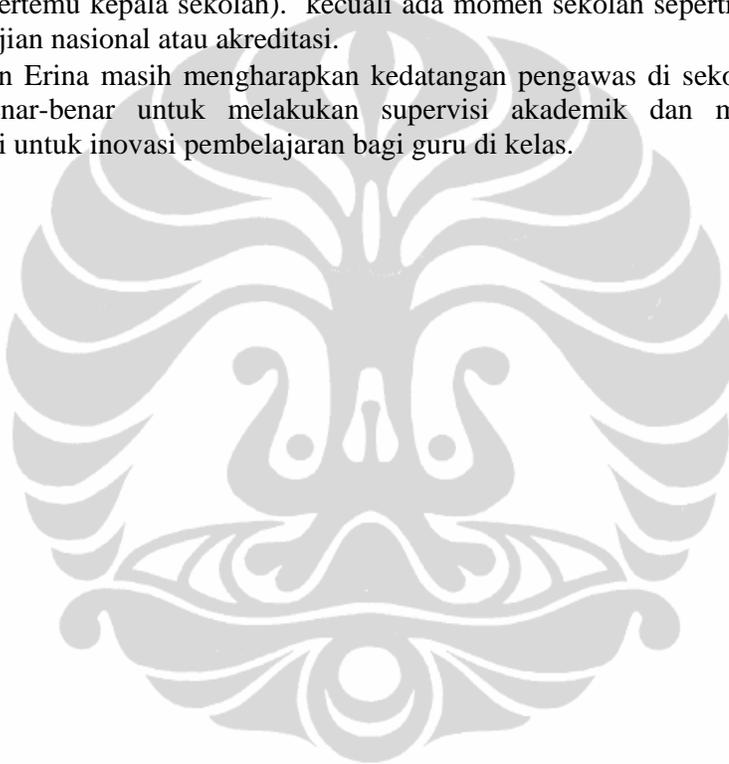
(Dok. Peneliti, diambil di Gunungkeling Kuningan, pada hari Rabu, 16 Nopember 2011 sekitar pukul 10.00 WIB)

Bu Aslen Erina termasuk guru PNS senior karena sudah mengajar sejak tahun 1988. Bu guru asal Sumatera Barat ini sudah 15 tahun mengabdikan diri di SMK Negeri 3 Kuningan. Saat ini sebagai staf bidang kurikulum di program studi Teknik Kendaraan Ringan di satu-satunya SMK RSBI di Kuningan itu. Melalui wawancara di sela-sela waktu istirahat mengajarnya, Bu Erina memberikan informasi:

- Selama menjadi guru, pernah dua kali disupervisi akademik oleh pengawas sekolah yaitu ketika masih mengajar di Sumatera dan ketika mengajar di SMK Negeri 3 Kuningan.
- Supervisi yang diterimanya di Kuningan pada tahun 2005 yang lalu. Waktu itu secara mendadak diberitahu oleh Kepala Sekolah dirinya akan mendapat supervisi akademik dari pengawas sekolah.
- Pengawas hanya memeriksa kelengkapan administrasi pembelajarannya. Pengawas memberikan kritikan terhadap administrasi yang dibuatnya dengan membandingkan dengan administrasi yang mengacu pada standar administrasi pembelajaran untuk SMA. Saat itu Bu Aslen tidak puas karena menurutnya ada perbedaan antara administrasi pembelajaran untuk SMK dan untuk SMA.
- Pengawas tidak berusaha memberikan solusi terhadap masalah pembelajaran yang dia sedang hadapi, hanya terkesan menyalahkan.
- Sangat dia sayangkan tidak ada tindak lanjutnya dari pelaksanaan supervisi akademik tersebut sampai sekarang ini.
- Menurutnya pelaksanaan supervisi akademik seperti itu tidak memberikan manfaat bagi peningkatan kualitas pembelajaran guru di kelas. Dia membandingkan dengan pengalaman ketika disupervisi akademik di Sumatera Barat, pengawas melakukan supervisi mulai dari pemantauan administrasi

pembelajaran sampai pelaksanaan proses pembelajaran di kelas. Setelah itu pengawas langsung memberi koreksi terhadap kekurangan dan kekeliruan dari proses pembelajarannya tersebut. Dengan demikian guru menjadi tahu kelemahannya sehingga bisa memperbaiki lagi cara mengajarnya di waktu mendatang.

- Pengawas SMK di Kuningan juga diharapkan dapat mencari solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi oleh guru. Idealnya pengawas itu sebagai sumber inspirasi guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.
- Menurutnya sangat jarang pengawas SMK berkunjung langsung bertemu dengan guru apalagi melakukan supervisi akademik, seringkali hanya sampai depan (bertemu kepala sekolah). kecuali ada momen sekolah seperti ulangan umum, ujian nasional atau akreditasi.
- Ibu Aslen Erina masih mengharapkan kedatangan pengawas di sekolah, tapi yang benar-benar untuk melakukan supervisi akademik dan membawa informasi untuk inovasi pembelajaran bagi guru di kelas.



Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Eirawan (2011)

Asep N. Eirawan, S.Pd. Guru honorer di SMK Negeri 1 Japara Kuningan
mengampu pelajaran Seni dan Budaya
Rabu, 17 Nopember 2011, 09.00 WIB.
SMK Negeri 1 Japara Kuningan

Foto 8. Situasi Wawancara dengan Eirawan (2011)



(Dok. Peneliti, diambil di Japara Kuningan, pada hari Kamis, 17 Nopember 2011
sekitar pukul 09.00 WIB)

Bapak Asep N. Eirawan, guru mata pelajaran Seni dan Budaya di SMK Negeri 1 Japara Kuningan. Memulai karier mengajar baru 2 tahun dengan status guru honorer. Walaupun masih relatif baru menjadi guru namun pernah dua kali mendapatkan supervisi akademik dari pengawas SMK. Berikut kesaksiannya tentang pelaksanaan supervisi akademik dari pengawas SMK ketika diwawancarai di waktu jam kosong mengajarnya:

- Selama 2 tahun menjadi guru, pernah dua kali disupervisi akademik oleh pengawas sekolah yaitu pada tahun 2010 oleh pengawas Bapak H. Jajang Permana dan tahun 2011 dari Bapak H. Emon.
- Pelaksanaan supervisi akademik terkesan tidak terjadwal karena tanpa pemberitahuan sebelumnya dia mendapatkan supervisi hari itu.
- Supervisi yang diterimanya dari kedua pengawas tersebut dirasakannya sama, maksudnya sama-sama hanya memantau kelengkapan administrasi pembelajaran. Para pengawas memberikan contoh perangkat pembelajaran yang standar serta membeikan bimbingan cara membuat perangkat pembelajaran tersebut.
- Namun dari kedua pengawas tersebut tidak ada tindak lanjutnya sejak pemantauan kelengkapan administrasi pembelajaran sampai sekarang ini.
- Ada manfaatnya pelaksanaan supevisi akademik seperti tersebut, yaitu guru menjadi tahu cara mempersiapkan perangkat administrasi pembelajaran. Namun dia tidak yakin kalau hanya melalui pemantauan administrasi saja supervisi akademik dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.
- Harapan Bapak Asep ke depan pengawas bisa memantau dan membimbing dia dalam pelaksanaan pembelajaran guru di kelas agar benar-benar dapat

mengetahui kelemahan mengajarnya dan segera memperbaikinya sehingga praktik pembelajaran di kelas menjadi benar-benar berkualitas sesuai dengan standar yang ada. Bahkan juga diharapkan pengawas dapat membimbing dalam pelaksanaan evaluasi belajar terhadap siswa.

- Di SMK Negeri 1 Japara selain dirinya ada juga beberapa rekannya yang pernah mendapat supervisi akademik bahkan ada yang pernah memantau ke kelas. Namun dia tidak tahu seperti apa pelaksanaan pemantauan pembelajaran di kelas. (ketika dikonfirmasi lebih lanjut ternyata guru-guru yang dimaksudkan pernah diberikan pemantauan pembelajarannya di kelas saat itu sedang tidak berada di sekolah)
- Bapak Asep sangat mengharapkan kehadiran pengawas di tengah-tengah para guru, bahkan kalau bisa supervisi yang dilakukan lebih terjadwal dan lebih sering setidaknya bimbingan untuk dirinya bisa dilakukan dalam 1 tahun sebanyak 3 – 4 kali jangan hanya setahun sekali. Walaupun dia juga menyadari barangkali jaranganya pengawas melakukan supervisi akademik karena kesibukan tugas pengawas itu sendiri.



RIWAYAT HIDUP

Uus Ruswenda, lahir di Sukabumi, Jawa Barat pada tanggal 19 Oktober 1970, anak pertama dari 3 bersaudara dari pasangan Bapak Yusuf Marga Supana dan Ibu Isop Suprianti. Kehidupan masa kecil dihabiskan di Cibadak Sukabumi dalam nuansa lingkungan keluarga muslim di tengah masyarakat perkebunan karet.

Peneliti menyelesaikan pendidikan dasar dan menengah di Cibadak, Sukabumi, yaitu: Sekolah Dasar Negeri Pamuruyan 2 tahun 1983, Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Cibadak tahun 1986 dan Sekolah Menengah Teknologi Pertanian Cibadak Sukabumi tahun 1989. Kemudian melanjutkan pendidikan pada Program Ikatan Dinas jenjang Diploma 3 dengan Akta 3 Pendidikan Guru Kejuruan Pertanian (PGKP) Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor, selesai tahun 1992. Gelar Sarjana Pertanian diperoleh Peneliti dari Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon pada Tahun 2009. Pada Tahun 2010, Peneliti berhasil lolos seleksi Program Beasiswa Peningkatan Kualifikasi S2 Pengawas dari Direktorat Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) Kementerian Pendidikan Nasional dan sejak saat itu sampai sekarang tercatat sebagai mahasiswa Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, Program Studi Ilmu Administrasi pada Program Pasca Sarjana di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Prestasi yang pernah diraih peneliti antara lain mendapatkan beasiswa sebagai murid teladan sekolah dasar (SD) tingkat kecamatan di Cibadak Sukabumi. Mendapat beasiswa dari Program Keluarga Berencana ketika duduk di SLTP. Selama 3 tahun di SLTA berturut-turut mendapat beasiswa sebagai siswa berprestasi dari Yayasan Supersemar. Mendapat beasiswa ikatan dinas selama pendidikan pada Program Pendidikan Guru Kejuruan Pertanian kerjasama antara Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, Depdikbud dengan IPB dan IKIP

Jakarta. Pada saat pendidikan kualifikasi S1 di Unswagati Cirebon, juga mendapatkan bantuan beasiswa dari Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan. Demikian pula selama menempuh pendidikan Program Kualifikasi S2 Pengawas di Universitas Indonesia ini mendapat beasiswa penuh dari Dirjen PMPTK Kemendiknas.

Karir pekerjaan dimulai dari penugasan oleh pemerintah menjadi Guru pada SMT Pertanian Nabire Irian Jaya pada tahun 1992. Peneliti diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada tahun 1993 dan setahun kemudian menjadi Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan sebagai Guru. Setelah mengabdikan selama 10 tahun di Irian Jaya, tepatnya tahun 2002, Peneliti mutasi kerja menjadi Guru di SMK Negeri 1 Kuningan Jawa Barat sampai dengan sekarang.

Peneliti menikah dengan Pranani Darmastuti pada tahun 1992, dan setelah 19 tahun usia pernikahan, kini telah dikaruniai satu orang putra dan empat orang putri. Buah hati kami yaitu: si sulung Arsyad Faudzan (kelahiran Nabire tahun 1993), Khilda Fihadiena (kelahiran Nabire tahun 1998), Aghni Fisyafa (kelahiran Nabire tahun 2002), Hisbi Firohmah (kelahiran Kuningan tahun 2005), dan si bungsu Rihma Lil Almi (kelahiran Kuningan tahun 2007).

Jakarta, 30 Desember 2011

Uus Ruswenda

Alamat saat ini:

Rumah : Perum KORPRI Blok C/305 Cigintung Kuningan, Jawa Barat
Nomor HP. 085864142354; email: uusruswenda@gmail.com

Kantor : SMK Negeri 1 Kuningan
Jln. Raya Sukamulya Cigugur Telp. /Fax. 0232-871013
Kuningan kode pos: 45552