



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANAN PENGAWAS SEKOLAH DALAM
PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH
MENENGAH KEJURUAN (SMK) KABUPATEN
INDRAMAYU**

TESIS

**ANAS RUPAEDI
1006804161**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA**

JAKARTA

Februari, 2012

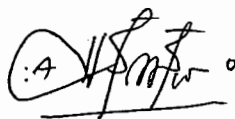
Halaman Pernyataan Orisinalitas

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk Telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Anas Rupaedi

NPM : 1006804161

Tanda Tangan



Tanggal

: Februari, 2012

Halaman Pengesahan

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : ANAS RUPAEDI

NPM : 1006804161

Program Studi : Ilmu Administrasi

Judul Tesis :

Peranan Pengawas Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan
DI Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kabupaten Indramayu.

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

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Amy Y.S. Rahayu, M.Si

Pembimbing : Prof. Dr. Candra Wijaya, M.Si, MM

Penguji : Prof. Dr. Martani Huseini

Sekretaris Sidang : Umanto Eko P., S.Sos, M.Si

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 09 Februari 2012

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Anas Rupaedi

NPM : 1006804161

Program Studi :

Departemen : Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Tesis

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

“Peranan Pengawas Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Menengah Kejuruan Kabupaten Indramayu”

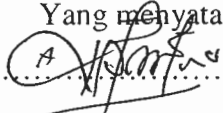
beserta perangkat yang ada (jika ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif” ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*data base*), merawat dan memublikasikan tugas akhir Saya selama tetap mencantumkan nama Saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian Pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di :

Pada tanggal :

Yang menyatakan,

(..........)

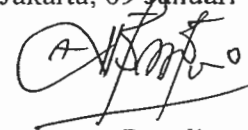
Kata Pengantar

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Master of Art Jurusan Administrasi kekhususan Pendidikan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Prof. Dr. Chandra Wijaya, M.Si,MM, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam proses penyusunan tesis ini;
- (2) pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (3) pihak SMKN 1 Sukra, SMKNI Bongas, SMKNI Gabuswetan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (4) orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
- (5) sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 09 Januari 2012



Penulis

ABSTRAK

Nama : Anas Rupaedi

Program Studi : Ilmu Administrasi

Judul : Peranan Pengawas Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan
Di SMK Kabupaten Indramayu

Tesis ini membahas tentang peranan pengawas sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Kabupaten Indramayu. Latar belakang penelitian ini adalah adanya ketidaksetabilan mutu pendidikan di SMK Kabupaten Indramayu dan Pengawas Sekolah belum melaksanakan perannya secara maksimal sebagai *inspecting, advising, monitoring, reporting, coordinating, performing leadership*. Tujuan penelitian ini yang pertama adalah untuk mengetahui bagaimana kesenjangan peran pengawas di SMK Kabupaten Indramayu saat ini. Tujuan kedua adalah untuk mendapatkan gambaran tentang upaya apa yang dilakukan untuk menghilangkan kesenjangan peran pengawas sekolah di SMK Kabupaten Indramayu tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data campuran atau *mix method*. Teknik pengumpulan data kualitatif digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang pertama. Teknik pengumpulan data secara kuantitatif digunakan untuk menjawab kedua pertanyaan penelitian. Informan terdiri dari kepala dinas pendidikan, korwas, pengawas, kepala sekolah, komite, dan kepala sekolah. Pengumpulan data kuantitatif melalui pemberian angket kepada tujuh puluh lima responden terpilih.

Kesimpulan penelitian ini pengawas sekolah Kabupaten Indramayu belum berperan secara maksimal sebagai *supervisor, sebagai advising, sebagai monitoring, sebagai reporting, sebagai coordinating, dan performing leadership* sesuai dengan Tupoksi pengawas. Saran yang bisa diberikan adalah Tugas pokok dan fungsi pengawas harus dijalankan dan berpedoman pada Permenpan No.21 Tahun 2010, sehingga gap atau kesenjangan peran yang terjadi selama ini dapat dibangun kembali dengan suatu kebersamaan dan semata-mata tugas Negara yang mulia, yaitu mencerdaskan kehidupan anak bangsa. Termasuk di dalam Permenpan tersebut bahwa intensitas kehadiran pengawas pada sekolah binaan harus lebih ditingkatkan kembali agar tidak ada jarak diantara kita, sehingga keberadaan dan kehadiran pengawas sangat dirindukan sebagai *supervisor, advising, monitoring, reporting, coordinating, performing leadership*

Kata Kunci:

Pengawas Sekolah, Peningkatan Mutu Pendidikan

Name : Anas Rupaedi

ABSTRACT

Study Program: Administration and Policy Education

Title : The role of School Supervisor in the improvement Education Quality of Vocational High School in Indramayu Regency

The aims of this thesis is about the role of school supervisor in increasing education quality in Indramayu regency. The background of this thesis is about there isn't instability of quality at Vocational High School in Indramayu and the supervisor don't implement their role maximally yet as inspector, advisor, monitor, reporter, coordinator, performer on leadership. The first aim is for knowing how the role gap at Vocational High School in Indramayu Regency for now. The second aim is to get description about an effort to neutralize of the role supervisor gaps.

This research use qualitative method by using mix method. The collecting qualitative data used for answering the first research. The collecting quantitative data used to answer the second research. Informans comes from the head of national education in Indramayu, supervisor coordinator, supervisor, headmaster, and school committee. The collecting quantitative data used questioner to seventy respondent.

This research concludes that school supervisor in Indramayu regency don't do yet maximally as supervisor, advisor, monitor, reporter, coordinator and performer on leadership based on seven obligation of supervisor. The suggestions are seven obligation have to do based on Permenpan No.21 2010 year, so the gap or the role can be built again together based on state obligation , that is to educate our children. In Permenpan no. 21 2010 year that the present intensity of supervisor have to increase again. So that there isn't space between supervisor and teacher, by this existence that the present of supervisor will be missed as supervisor, advisor, monitor, reporter, coordinator and performer on leadership based on seven obligation of supervisor.

Key Words:

The role of school supervisor, education quality.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN ORISINALITAS	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian	11
1.4 Kerangka Teori.....	11
1.6 Sistematika Penulisan.....	12
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA PUSTAKA	
2.1 Konsep Peranan.....	14
2.2 Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Sekolah.....	15
2.3 Operasional Kerja Pengawas Sekolah	18
2.4 Pengawas Sekolah dan Mutu Pendidikan	23
2.4.1. Fungsi Pengawas Sekolah	40
2.4.2 Kewenangan dan Hak Pengawas Sekolah.....	42
2.4.3 Mutu Pendidikan	43
2.4.4 Prinsip Mutu dalam Pendidikan	44
2.4.5 Karakteristik Sekolah yang Bermutu.....	46
2.5 Sekolah Menengah Kejuruan.....	48
2.6 Penelitian Sebelumnya.....	53
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	54
3.2 Tahap Kuantitatif	55
3.2.1 Populasi dan Sampel.....	55
3.2.2 Data dan Teknik Pengambilan Data	55
3.2.3 Uji Persyaratan Analisis.....	56
3.2.4 Analisis Data	56
3.3 Tahap Kualitatif.....	57
3.3.1 Informan.....	57
3.3.2 Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.3.3 Analisis Data.....	58
3.4 Objek Studi dan Waktu Penelitian.....	58

BAB 4 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	
4.1 Kabupaten Indramayu.	58
4.2 Pengawas Sekolah Kabupaten Indramayu	62
BAB 5 PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	
5.1 Gambaran Objek Penelitian.....	78
5.2 Peran Pengawas Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Kabupaten Indramayu.....	80
5.2.1 Peran Pengawas Sebagai Inspecting.....	80
5.2.2 Peran Pengawas Sebagai Advising.....	84
5.2.3 Peran Pengawas Sebagai Monitoring.....	87
5.2.4 Peran Pengawas Sebagai Reporting.....	92
5.2.5 Peran Pengawas Sebagai Coordinating.....	93
5.2.6 Peran Pengawas Sebagai Performing Leadership.....	96
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan	100
6.2 Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	103



BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Eksistensi pengawas sekolah dinaungi oleh sejumlah dasar hukum. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 adalah landasan hukum yang terbaru yang menegaskan keberadaan pejabat fungsional itu. Selain itu, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 21 Tahun 2010 merupakan menetapkan pengawas sebagai pejabat fungsional dan angka kreditnya. Jika ditilik sejumlah peraturan dan perundang-undangan yang ada, yang terkait dengan pendidikan, ternyata secara hukum pengawas sekolah tidak diragukan lagi keberadaannya. Dengan demikian, tidak ada alasan apapun dan oleh siapapun yang memarjinalkan dan mengecilkan eksistensi pengawas sekolah.

Posisi dan peran strategis (Permenpan No 21 Tahun 2010) sebagai pejabat fungsional yang dimiliki oleh pengawas sekolah ternyata tidak sepenuhnya dipahami secara benar oleh sebagian pengawas sekolahnya sendiri maupun oleh sebagian pemangku kepentingan pendidikan lainnya. Pada saat pengawas sekolah tidak memahami posisi dan peran strategisnya secara benar maka dimungkinkan ada beberapa masalah yang ditimbulkan, diantaranya adalah (1) ternyata institusi pengawas sekolah semakin bermasalah setelah terjadinya desentralisasi penanganan pendidikan; (2) institusi ini sering dijadikan sebagai tempat pembuangan, tempat parkir, dan tempat menimbun sejumlah aparatur yang tidak terpakai lagi (kasarnya: pejabat rongsokan). (3) pengawas sekolah belum difungsikan secara optimal oleh manajemen pendidikan di kabupaten dan kota. (4) adalah tidak tercantumnya anggaran untuk pengawas sekolah dalam anggaran belanja daerah (kabupaten/kota). (5) frekuensi kehadiran pengawas dirasakan sangat kurang; (6) fungsi kehadiran pengawas sehingga cenderung hanya menemui kepala sekolah dan tidak mendampingi atau memfasilitasi pendidik/tenaga kependidikan; (7) guru merasakan ketidakadaannya bantuan

pengawas terhadap kesulitan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sehingga peserta didik kurang mendapatkan pelayanan belajar yang baik dari gurunya.

Bersamaan dengan itu, apabila pemangku kepentingan tidak memahami posisi dan peran strategis pengawas sekolah (sebagai pejabat fungsional yang dihitung angka kreditnya) secara benar, maka ada beberapa masalah yang ditimbulkan, diantaranya adalah (1) pembinaan kurang mendapat tanggapan positif dari pendidik dan tenaga kependidikan; (2) kehadiran pengawas sekolah hanya merepotkan atau mencari-cari kesalahan guru; (3) jabatan pengawas sekolah masih dijadikan peralihan jabatan structural sebelumnya sehingga jabatan ini hanyalah untuk penunda masa pensiun. Keadaan ini tidak sejalan dengan Permen PAN dan RB No. 21 thn 2010 Bab IX Pasal 31; (4) pemerintah tidak begitu memperhatikan laporan tentang keadaan pembelajaran dan pengelolaan sekolah sehingga pengawas merasa belum diposisikan dengan sebenarnya dan; (5) masih ada anggapan bahwa tanpa pengawas juga bisa sukses.

Bagaimana dengan kondisi pengawas di Kabupaten Indramayu saat ini? Dari sudut pandang guru, berdasarkan diskusi oleh beberapa guru SMKN di kabupaten Indramayu, keadaan pengawas sekolah SMKN di Kabupaten Indramayu dapat digambarkan sebagai berikut : (1) pengawas sekolah kurang memberdayakan kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan standar pengelolaan sekolah; (2) pengawas sekolah kurang termotivasi mengembangkan diri sehingga harapan guru untuk mempertajam kemampuannya tidak terpenuhi dan masalah-masalah yang dihadapi guru tidak terselesaikan; (3) pengawas sekolah kurang melakukan pembinaan dalam menerapkan standar proses sehingga kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program pembelajaran kurang optimal; (4) pengawas sekolah kurang mengoptimalkan forum MGMP untuk memberdayakan kemampuan guru; (5) tidak meratanya frekuensi kunjungan pengawas sekolah di setiap sekolah; (6) masih adanya pengawas sekolah yang tidak membimbing guru suatu mata pelajaran; (7) pengawas sekolah sering kali membatalkan pertemuan yang telah direncanakan dan; (8) kunjungan pengawas sekolah masih cenderung bersifat inspeksi dan mendikte.

Gambaran kondisi pengawas sekolah SMKN di Kabupaten Indramayu sebagaimana dipaparkan diatas diduga karena pengawas sekolah kurang menyadari dan memahami posisi dan peran strategis yang dimilikinya. Dugaan ini didasari oleh beberapa teori yang dikemukakan oleh : (1) Arikunto (2004), yang menyatakan bahwa fungsi pengawasan ada tiga, yaitu (a) meningkatkan mutu pembelajaran (b) pemicu atau penggerak terjadinya perubahan unsur-unsur yang berkaitan dengan pembelajaran dan; (c) membina dan membimbing; (2) Garmston, Lipton dan Kaiser (1998) sebagaimana dikutip Peplinski (2009 : 26), menyatakan bahwa ada tiga fungsi pengawasan yaitu (a) memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran; (b) menumbuh kembangkan potensi pendidik dan; (c) memperbaiki dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk terus tumbuh dan berkembang.

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

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

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

Selain dari itu, posisi, peran dan eksistensi pengawas harus dibina agar citra pengawas satuan pendidikan/sekolah lebih meningkat sebagaimana yang kita harapkan. Pengawas harus mempunyai nilai lebih dari guru dan kepala sekolah

baik dari segi kualifikasi, kemampuan, kompetensi, finansial dan dimensi lainnya agar kehadirannya di sekolah betul-betul didambakan stakeholder sekolah.

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

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

Adapun tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Sekolah adalah Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor:21 Tahun 2010 Pasal 5 tentang tugas Pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas pengawasan di

daerah khusus. Sejak itulah pengawas sekolah bertugas sebagai penilai dan pembina bidang teknik edukatif dan teknik administratif di sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Secara tegas dikatakan dalam Keputusan Menpan No.21 Tahun 2010, BAB I Pasal 1 Ayat 2 sebagai berikut,

"Pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggungjawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan."

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

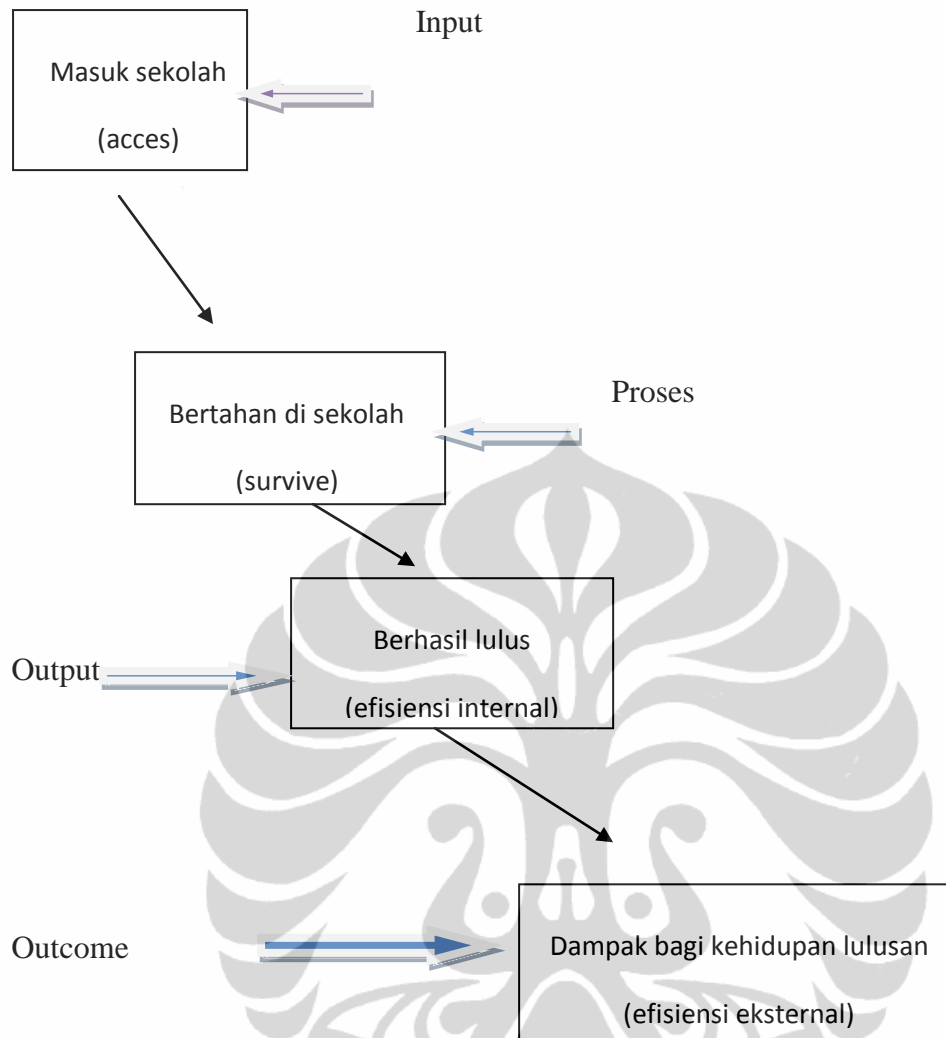
Mutu pendidikan dalam konteks makalah ini adalah mutu proses pembelajaran dan hasil belajar. Mutu proses mengacu kepada standar proses seperti yang tertuang di dalam PP Nomor 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. PP 19/2005, bab 1, pasal 1, ayat 6 menyatakan, "Standar proses adalah standar nasional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

Pada pasal 19 ayat (1) peraturan pemerintah ini dinyatakan, "Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif,

serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kretivitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.” Pada ayat (2) ditambahkan, ”Selain ketentuan sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1), dalam proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan.” Pada ayat (3) ditambahkan lagi, ”Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian proses pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.”

Jadi, mutu pendidikan dalam konteks makalah ini adalah mutu proses yang mengacu kepada standar proses dan mutu hasil yang mengacu kepada standar komepetnsi lulusan. Mutu proses memiliki hubungan kausal dengan mutu hasil. Jika proses pembelajaran bermutu, tentulah standar komptensi lulusan dapat dicapai dengan bermutu pula. Pencapaian kedua mutu yang dimaksud, sudah jelas membutuhkan keberadaan pengawas sekolah. Hal itu terkait dengan tugas pokoknya yakni menilai dan membina teknik pendidikan dan treknik administrasi. Penilaian mengacu kepada pengumpulan, pengolahan, dan penafsiran data dari subjek yang dinilai (proses pembelajaran), sedangkan pembinaan mengacu kepada hasil penilaian. Dengan demikian, keberadaan pengawas sekolah untuk meningkatkan mutu sangatlah penting.

Pemerataan kesempatan pendidikan dibedakan menjadi dua konsep studi Coleman, yaitu : pemerataan pendidikan secara pasif dan pemerataan pendidikan secara aktif. Pemerataan pendidikan secara pasif terfokus pada kesamaan memperoleh kesempatan untuk mendaftar ke sekolah (pemerataan). Sedangkan pemerataan pendidikan secara aktif lebih kepada kesempatan bagaimana murid-murid yang terdaftar tadi memperoleh hasil belajar yang setinggi-tingginya (kualitas pendidikan). Kerangka konsep tersebut digambarkan seperti di bawah ini:



Sumber : Suryadi dan Budimansyah, 2009 :38

Gambar : I.1. Konsep Pendidikan secara aktif.

Keberhasilan Pembangunan Indonesia di segala bidang akan sangat bergantung pada Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mengoptialkan dan memaksimalkan perkembangan seluruh dimensi pembangunan. Upaya tersebut dapat ditempuh melalui pendidikan, baik melalui jalur pendidikan formal maupun non formal. Satuan pada jenjang pendidikan formal yang bertujuan menyiapkan lulusannya terutama untuk memiliki keunggulan di dunia kerja adalah SMK.

Pendidikan kejuruan sudah ada di Indonesia jauh sebelum proklamasi kemerdekaan. Pendidikan kejuruan pada jaman penjajahan terdiri dari sekolah pertukangan, sekolah dagang, sekolah pertanian, sekolah guru, sekolah gadis dan sekolah dokter. Tujuan pendidikan selama periode penjajahan adalah untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja atau buruh bagi kaum pemilik modal penjajah. Sistem persekolahan pada masa awal kemerdekaan tahun 1945-1950 meliputi pendidikan rendah, pendidikan guru, umum kejuruan dan pendidikan tinggi. Pendidikan kejuruan pada masa ini terdiri dari pendidikan ekonomi, pendidikan kewanitaan dan pendidikan teknik. Sekolah kejuruan setingkat SMP (setelah pendidikan SR) yaitu: Sekolah Dagang, SKP (Sekolah Kepandaian Kewanitaan), KKN (Kursus Kerajinan Negeri), ST (Sekolah Teknik), STP (Sekolah Teknik Pertama). Sekolah Kejuruan setelah SMP adalah SGK (Sekolah Kepandaian Putri), SMT (Sekolah Menengah Teknik).

Perbandingan SMK dan SMA saat ini mencapai 40% dan 60%. Dan menurut Menakertrans Muhaimin Iskandar perbandingan ini pada tahun-tahun mendatang akan menjadi 60% SMK dan 40% SMA. Kesepakatan perubahan komposisi SMU dan SMK itu merupakan langkah lanjut dari penerapan konsep *link and match* dengan merumuskan kerangka operasional yang menyinergikan kebijakan sektor pendidikan dan sektor ketenagakerjaan," ungkapnya.

Posisi SMK menurut UU sisdiknas NO.20 Tahun 2003 terdapat pasal 18 dan pasal 15, termasuk pada satuan pendidikan menengah kejuruan sebagai lanjutan dari pendidikan dasar yang bertujuan mempersiapkan peserta didik terutama dalam bidang pekerjaan tertentu. Oleh karena itu Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dirancang untuk menyiapkan peserta didik atau lulusan yang siap memenuhi dunia kerja dan mampu mengembangkan sikap profesional dibidang pekerjaannya.

Keputusan Direktorat Pembinaan SMK Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah. Depdiknas Nomor:4294/C5.3/kep/KU/2009 Tentang Penetapan Keberadaan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Meningkatkan persaingan global yang terjadi saat ini mengharuskan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) berkembang mengikuti arah perkembangan dunia kerja, sehingga Sekolah Menengah Kejuruan perlu melakukan penyesuaian dengan membuka kompetensi keahlian baru atau mempertajam kompetensi keahlian yang sudah ada dengan mempertimbangkan relevansi terhadap tuntutan dunia usaha dan dunia industri (DU/DI).

Peningkatan relevansi SMK dengan DU/DI ditetapkan melalui kebijakan SMK sebagai lembaga penyedia tenaga kerja tingkat menengah, kebijakan tersebut berimplikasi pada pengembangan dan penetapan desain kurikulum dan pembelajaran. Sejalan dengan itu tujuan SMK yang ditetapkan BNSP Tahun 2006, yaitu “untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejurannya”.

Ketidakhafaman pejabat dalam memberikan sebuah arti kepada para pengawas sekolah sehingga pengawas hanya dipandang sebelah mata, pengawas dianggap sebagai parkirnya para pejabat Dispendik yang bermasalah ataupun mendekati usia pensiun. Pengawas dianggap sebagai pegawai rendahan dan merupakan suatu jabatan yang paling tidak diminati oleh setiap orang.

Kontradiktif dengan kondisi yang sebenarnya, bahwa Pengawas Sekolah merupakan orang-orang pilihan yang dipersiapkan oleh Undang-Undang sebagai orang-orang profesional handal yang dipersiapkan untuk memajukan pendidikan di bumi Indonesia tercinta ini.

Melihat tugas pokok pengawas dan fungsi yang dimiliki pengawas tersebut dapat dipastikan bahwa pengawas sekolah mempunyai peran utama dalam usaha mewujudkan visi kabupaten indramayu terwujudnya Masyarakat Indramayu yang Religius, Maju, Mandiri, dan Sejahtera disingkat Indramayu Remaja. Sedang kualitas pendidikan selama ini dilihat dari nilai ujian tiga tahun terakhir nilai rata-rata ujian mengalami naik turun. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Data kelulusan dalam persen tingkat pendidikan SMK di Kabupaten Indramayu.

Jenjang Sekolah Menengah Kejuruan. (SMK)	2009	90,05 %
	2010	99,06 %
	2011	96,05 %

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu.

Melihat hal tersebut sudah saatnya pendidikan menengah harus lebih ditingkatkan kembali, bukan hanya dari segi pemerataan atau segi kuantitasnya saja akan tetapi dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Konsep ini tidak hanya menekankan pada bagaimana pendidikan menengah tersebut dapat diakses oleh semua anak, akan tetapi lebih jauh berbicara mengenai mutu pendidikan.

1.2. Rumusan Masalah.

Berdasarkan sekilas tentang latar belakang yang telah diuraikan secara sederhana di atas ,maka penulis menarik suatu rumusan masalah :

- a. Bagaimana kesenjangan peran pengawas sekolah di SMK Kabupaten Indramayu saat ini?
- b. Upaya apa yang dapat dilakukan untuk menghilangkan kesenjangan peran pengawas tersebut?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan

Dalam penelitian yang akan penulis laksanakan di Sekolah menengah Kejuruan Negeri Kabupaten Indramayu ini mempunyai tujuan,yaitu:

- a. Untuk menganalisa kesenjangan peran pengawas sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kabupaten Indramayu.

- b. Untuk mendapatkan gambaran tentang upaya yang dapat dilakukan untuk menghilangkan kesenjangan peran pengawas sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kabupaten Indramayu.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat Secara Teoritis.

Menambah pemahaman bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya tentang Peran Pengawas Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan SMK di Kabupaten Indramayu saat ini.

Manfaat Secara Praktis.

Memberikan sumbang saran dan pemikiran bagi Sekolah Menengah Kejuruan tersebut dan Lembaga pendidikan lainnya.

I.4. Kerangka Teori.

Mengacu pada SK Menpan No 21 Tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas fungsional sekolah dan angka kreditnya. Dalam Bab I, Pasal I ayat 3 dan 4, dapat ditemukan tentang tugas pokok dan tanggung jawab Pengawas Sekolah yang meliputi:

- a) Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan satuan pendidikan, TK / Raudhatul Athfal, Sekolah Dasar / Madrasah Ibtidaiyah, Sekolah Menengah Pertama / Madrasah Tsanawiyah, Sekolah Menengah Atas / Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan / Madrasah Aliyah Kejuruan, Pendidikan Luar Biasa atau bentuk lain yang sederajat.
- b) Kegiatan pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan Profesional Guru.

Mengacu pada SK Menpan tersebut di atas, menurut Prof. Nana Sudjana (dalam Ofsted, 2006) bahwa tugas pengawas sekolah meliputi :

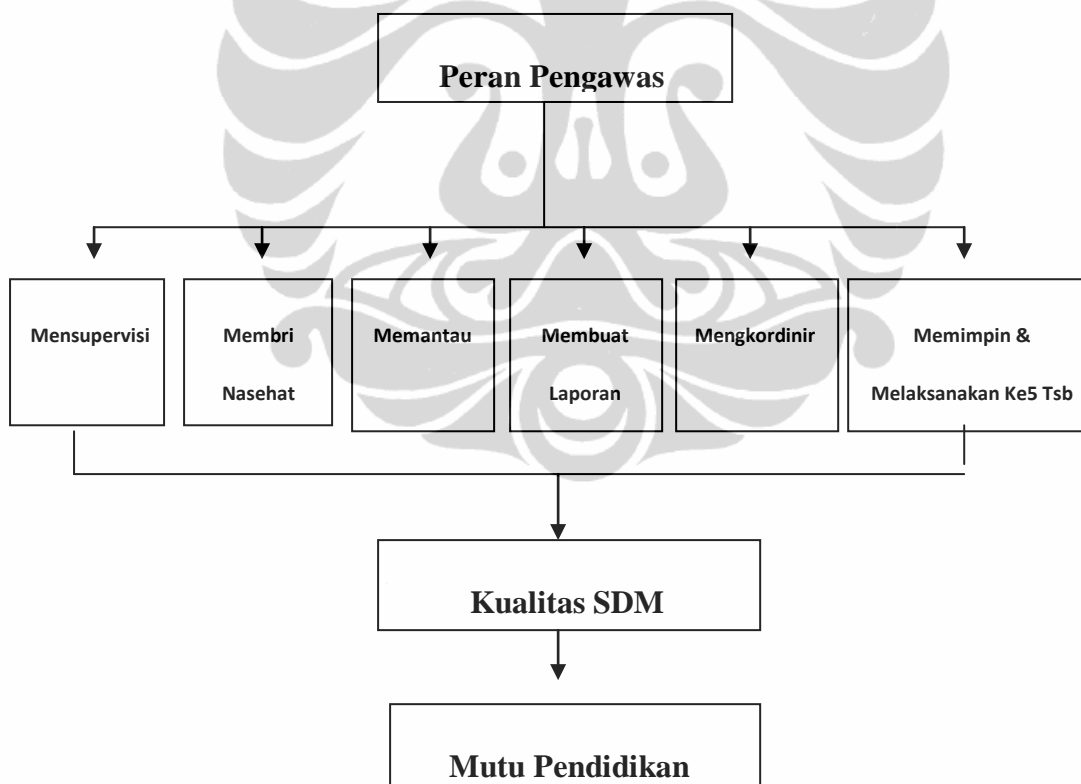
- a. Inspecting (mensupervisi)
- b. Advising (member nasehat)

- c. Monitoring (memantau)
- d. Reporting (membuat laporan)
- e. Coordinating (mengkoordinir)
- f. Performing Leadership (memimpin dan melaksanakan kelima tugas pokok tersebut).

Kerangka teori atau kerangka pemikiran merupakan akar berfikir yang digunakan sebagai pedoman dalam penelitian serta berfungsi agar pembaca dapat dengan mudah memahami isi dan maksud penelitian. Kerangka penelitian ini ditunjukkan pada bagan di bawah ini:

Dalam kerangka konseptual ini dapat dilihat dari gambar di bawah ini:

Gambar I.3. Kerangka Konseptual



Sumber : Ofstead dalam Nana Sudjana (Kepengawasan 2010:76)

I.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri dari enam bab, dengan rincian sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan. Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka teori, kerangka pemikiran, sistematika penulisan.
2. Bab II Tinjauan Pustaka. Bab ini berisi berbagai konsep dan teori mengenai konsep peranan, tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah, operasional kerja pengawas sekolah, pengawas sekolah dan mutu pendidikan, sekolah menengah kejuruan.
3. Bab III Metode Penelitian. Bab ini berisi pendekatan penelitian yang digunakan. Bab ini menguraikan jenis penelitian, populasi, dan sampel, metode pengumpulan data, narasumber, teknik dan analisis pengolahan data yang digunakan.
4. Bab IV Gambaran Umum Objek Penelitian. Bab ini menggambarkan secara umum dari segi administratif, geografis dan karakteristik lain mengenai Kabupaten Indramayu serta profil pengawas Kabupaten Indramayu.
5. Bab V Pembahasan. Bab ini berisi analisis mengenai kesenjangan peran pengawas sekolah saat ini dalam meningkatkan mutu pendidikan menengah kejuruan di Kabupaten Indramayu dengan menggunakan kuesioner analisis statistik deskriptif dan wawancara mendalam (*depth interview*).
6. Bab VI Kesimpulan dan Saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

II.I Konsep Peranan.

Peranan adalah dinamika dari status atau penggunaan hak dan kewajiban atau bisa disebut juga status subyek. Peranan dan status kait-mengait, yaitu karena status merupakan kedudukan yang memberi hak dan kewajiban, sedangkan kedua unsur ini tidak akan ada artinya kalau tidak dipergunakan. (DR. phil. Astrid S. Susanto, Pengantar Sosiologi dan Perubahan Sosial, 76).

Peranan adalah setiap tindakan (salah atau baik) dari seseorang yang dapat mempengaruhi sistem sosial maupun sistem budaya di suatu daerah di mana ia bertindak. (Turner dan Ho, Pengantar Sosiologi, 299).

Selanjutnya bahwa setiap sistem sosial mempunyai empat syarat pelaksanaan fungsi, yaitu:

1. adaptation (=penyesuaian diri dengan lingkungan)
2. goal attainment (=pencapaian tujuan)
3. pattern maintenance and tension management (=usaha mengikuti pola yang telah ditentukan terlebih dahulu atau nilai pribadi petugasnya sendiri yang merupakan pola baginya)
4. integration (=integrasi dengan nilai dan system sosial budaya yang berlaku setempat). Bahwa petugas (pengawas sekolah) perlu mengadakan adaptasi dan sosialisasi, mengetahui dan meyakini tujuan pembangunan (goal attainment), mengolah sosial budaya setempat maupun pribadi dan yang diinginkan oleh pemerintah sebagai pemberi tugasnya. (Talcot Parsons, Pengantar Sosiologi, 299).

Seorang supervisor dapat berperan sebagai:

- a. coordinator,
- b. konsultan,
- c. pemimpin koelompok,
- d. evaluator,

(Zaenal Aqib dalam Peter F.Olivia,2007:194).

Dari beberapa konsep di atas dapat penulis simpulkan bahwa peranan adalah merupakan aspek dinamis dari suatu status (kedudukan). Apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajibannya sesuai dengan status yang dimilikinya, maka ia telah menjalankan perannya. Peranan adalah tingkah laku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki kedudukan atau status.

Pengawas sekolah memiliki peran yang signifikan dalam proses dan hasil pendidikan yang bermutu di sekolah. Dalam konteks ini peran pengawas sekolah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut pengawas yang harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan.

II.2 Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Sekolah.

Pengawas sekolah dan penilik sekolah (kemudian bernama pengawas sekolah) murni menjadi pejabat fungsional. Jabatan struktural yang melekat padanya dilepaskan oleh keputusan itu. Sejak itulah pengawas sekolah bertugas sebagai penilai dan pembina bidang teknik edukatif dan teknik administratif di sekolah yang menjadi tanggung jawabnya, (PP 19 Tahun 2005).

Sebagai pejabat fungsional dan sesuai dengan nama jabatannya, pengawas sekolah bertugas melakukan pengawasan. Setiap Pengawas Sekolah wajib melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial dan tidak memilih salah satu dari keduanya. Tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada satuan pendidikan. Yang dimaksud dengan supervisi akademik meliputi aspek-aspek pelaksanaan proses pembelajaran. Itulah sebabnya supervise manajerial

sasarannya adalah kepala sekolah dan staf sekolah lainnya, sedangkan supervisi akademik sarannya adalah guru. (Nana Sudjana, Supervisi Pendidikan: 28).

Pelaksanaan tugas pengawasan tersebut yakni pengawasan akademik dan pengawasan manajerial meliputi:

1. menyusun program pengawasan baik program pengawasan akademik maupun program pengawasan manajerial,
2. melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial berdasarkan program yang telah disusun,
3. mengevaluasi pelaksanaan program pengawasan akademik dan pengawasan manajerial agar diketahui keberhasilan dan kegagalan pengawasan yang telah dilaksanakannya,
4. melaksanakan pembimbingan dan pelatihan professional guru berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan pengawasan atau kita sebut pembinaan,
5. menyusun pelaporan hasil pengawasan akademik dan manajerial serta menindaklanjutinya untuk penyusunan program pengawasan berikutnya.

Sejalan dengan tugas-tugas yang dikemukakan di atas, ditetapkan sejumlah kewajiban pengawas sekolah yakni:

1. menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan pengawasan serta pembimbingan dan melatih kemampuan professional guru,
2. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni,
3. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, nilai agama dan etika dan
4. memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Berdasarkan tugas dan kewajiban di atas maka pengawas sekolah bertanggung jawab melaksanakan tugas pokok dan kewajiban sesuai yang dibebankan kepadanya. Ini berarti tanggung jawab pengawas sekolah adalah *tercapainya mutu*

pendidikan di sekolah yang dibinanya.(Nana Sudjana,Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya,2011:29).

Inti tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah adalah menilai dan membina.Subjek yang dinilai adalah teknis pendidikan dan administrasi pendidikan.Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.Penilaian adalah penentuan derajat kualitas berdasarkan kriteria (tolok ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

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

Memberikan bimbingan adalah upaya Pengawas Sekolah agar guru dan tenaga lain di sekolah yang diawasi mengetahui secara lebih rinci kegiatan yang harus dilaksanakan dan cara melaksanakannya.

Memberikan contoh adalah upaya Pengawas Sekolah yang dilaksanakan dengan cara yang bersangkutan bertindak sebagai guru yang melaksanakan proses belajar mengajar/bimbingan untuk materi tertentu di depan kelas/ruangan bimbingan dan kenseling dengan tujuan agar guru yang diawasi dapat mempraktikkan model mengajar/membimbing yang baik.

Memberikan saran adalah upaya pengawas sekolah agar sesuatu proses pendidikan yang dilaksanakan di sekolah lebih baik dari pada hasil yang dicapai sebelumnya atau berupa saran kepada pimpinan untuk menindaklanjuti pembinaan yang tidak dapat dilaksanakan sendiri.

Berdasarkan hal di atas, ada sejumlah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas sekolah. Secara garis besar ada dua kompetensi yang harus

dimiliki, yakni kompetensi menilai dan kompetensi membina. Wawasan pengawas sekolah dalam bidang penilaian sangatlah dibutuhkan. Mulai dari memahami konsep penilaian, jenis penilaian, indikator penilaian, instrumen penilaian, mengolah hasil penilaian, sampai kepada memanfaatkan hasil penilaian untuk pembinaan, merupakan hal wajib yang harus dikuasai pengawas sekolah.

Selain itu, melaksanakan penilaian dengan kiat yang tepat juga merupakan bagian dari kompetensi yang tidak boleh dilupakan. Sehubungan dengan ini, ada empat kelompok tugas pengawas sekolah yaitu: (1) merencanakan penilaian yang dilengkapi dengan instrumennya; (2) melaksanakan penilaian sesuai dengan kaidah-kaidah penilaian; (3) mengolah hasil penilaian dengan teknik-teknik pengolahan yang ilmiah; dan (4) memanfaatkan hasil penilaian untuk berbagai keperluan.

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

Pengawas Sekolah mempunyai tugas pokok menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya.

II.3 Operasional Kerja Pengawas Sekolah.

Setiap pengawas sekolah wajib memiliki sekolah binaan. Jumlah sekolah binaan untuk pengawas TK dan pengawas SD masing-masing 10 sekolah. Pengawas SLB 5 sekolah. Pengawas SMP, SMA dan SMK 7 sekolah. (*Nana Sudjana dalam Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.01/III/PB/2011 dan No.6 Tahun 2001, Pasal 5 ayat 2*).

Dalam peraturan bersama tersebut jumlah sekolah binaan tersebut disetarakan dengan jumlah guru. Misalnya Pengawas SD membina 10 sekolah setara 60 guru. Pengawas SMP, SMA, SMK membina 7 sekolah setara 40

guru. Sebenarnya jumlah guru tidak perlu digunakan cukup dengan sekolah binaan saja, sebab tugas pengawas sekolah bukan hanya membina guru tetapi juga kepala sekolah dan tenaga administrasi.

Sebagaimana yang telah kita pahami selama ini bahwa pengawas sekolah bertugas melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial sehingga penyetaraan dengan jumlah guru yang harus dibina tidak mencerminkan tugas pokok pengawas sekolah dan tidak sesuai dengan jabatan fungsinya yakni pengawas satuan pendidikan bukan pengawas guru. Itulah sebabnya sekolah binaan tidak perlu disetarakan dengan jumlah guru binaan. Jumlah guru binaan bergantung pada guru yang ada pada sekolah binaan tersebut.

Beban kerja pengawas sekolah minimal 24 jam/minggu dan maksimal dan maksimal sama dengan beban kerja PNS yakni 37.5 jam per minggu. Beban kerja tersebut diisi dengan dua kegiatan pokok yakni melaksanakan pengawasan (akademik dan manajerial) dan melaksanakan pelatihan/pembimbingan guru dan/atau kepala sekolah. Oleh sebab itu sebaiknya 37.5 jam /minggu terdiri atas 30 jam/minggu untuk melaksanakan di semua sekolah binaan, sisanya 7.5 jam/minggu atau 30 jam/bulan digunakan untuk pelatihan/pembimbingan guru dan/atau kepala sekolah. Asumsinya pelatihan/pembinaan guru tidak dilaksanakan setiap minggu tetapi setiap bulan, guru dan kepala sekolah dari semua sekolah binaan dikumpulkan dan diberi pelatihan /pembinaan sebanyak 30 jam atau setara empat hari efektif. Jika pelatihan/pembimbingan diadakan dua kali sebulan berarti setiap kalinya 15 jam atau setara dua hari efektif. Sedangkan pengawasan sebanyak 30 jam per minggu dihitung untuk semua sekolah binaan. Misalnya pengawas SD punya 10 sekolah binaan, maka setiap sekolah binaan mendapat kunjungan pengawasan 2,5 jam/minggu ditambah membuat laporan 5 jam/minggu, sehingga total per minggu 30 jam. Pengawas SMP, SMA dan SMK, membina 7-8 sekolah binaan, maka setiap sekolah mendapatkan kunjungan pengawasan 3 jam/minggu (24 jam untuk semua sekolah) ditambah membuat laporan 6 jam/minggu. Total beban kerja untuk melakukan pengawasan di sekolah binaan 24 jam/minggu ditambah membuat laporan hasil pengawasan sebanyak 6 jam/minggu sehingga menjadi 30 jam / minggu.

Sasaran pengawasan bagi pengawas sekolah untuk ekuevalensi dengan 24 jam tatap muka perminggu diuraikan sebagai berikut.

- a. Pengawas Sekolah Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar paling sedikit 10 (sepulu) satuan pendidikan dan/atau 60 (enam puluh) guru;
- b. Pengawas Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas /Sekolah Menengah Kejuruan paling sedikit tujuh (tujuh) guru mata pelajaran /kelompok mata pelajaran;
- c. Pengawas Sekolah Luar Biasa paling sedikit 5 (lima) satuan pendidikan dan/atau 40 (empat puluh)guru.
- d. Pengawas Bimbingan dan Konseling paling sedikit 40 (empat puluh) guru Bimbingan dan Konseling.
- e. Untuk daerah khusus (daerah yang terpencil atau terbelakang,daerah dengan kondisi masyarakat adat yang terpencil,daerah perbatasan dengan Negara lain,daerah yang mengalami bencana alam,bencana social,atau daerah yang berada dalam keadaan darurat lain),beban kerja pengawas sekolah sebagaimana dimaksud paling sedikit 5 (lima) satuan pendidikan secara lintas jenis dan jenjang satuan pendidikan.

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

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

tahun berikut memiliki landasan empiris yang jelas, yakni pengalaman atau data supervisi tahun yang lalu.

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

Dengan menganalisis dan memanfaatkan kebijakan bidang pendidikan, berarti perencanaan supervisi yang disusun pengawas sekolah memiliki dasar yuridis yang jelas pula. Hal lain yang diperhatikan adalah perkembangan ilmu dan pengetahuan. Perkembangan ilmu dan pengetahuan bisa terkait dengan substansi disiplin ilmu, bisa juga terkait dengan pendekatan, metode, dan teknik supervisi.

Perkembangan ilmu dan pengetahuan tersebut hendaklah menjadi perhatian pengawas sekolah dalam menyusun perencanaan supervisi. Kemudian, perkembangan ilmu dan pengetahuan yang relevan dapat dijadikan landasan penyusunan perencanaan tahun itu. Dengan demikian, perencanaan supervisi yang disusun pengawas sekolah memiliki landasan teoretis yang jelas. Perencanaan supervisi, kemudian disebut program kerja pengawas sekolah terdiri dari program tahunan dan program semester.

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

Berdasarkan uraian di atas, perencanaan atau program supervisi satuan pendidikan (sekolah) memiliki tiga landasan penting. Ketiga landasan penting itu adalah landasan empiris, landasan yuridis, dan landan teoretis. Dengan ketiga

landasan tersebut, perencanaan atau program supervisi diharapkan bedayaguna dan berhasil guna, efektif dan efisien.

Aplikasi perencanaan meliputi dua bidang utama yakni teknik pendidikan dan teknik administrasi. Teknik pendidikan berhubungan dengan pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik dan peserta didik dengan segala aspeknya. Pembelajaran itu sendiri sekurang-kurangnya meliputi lima bidang pokok yakni penyusunan program, penyajian program, penilaian hasil dan proses, menganalisis hasil belajar, dan menyusun serta melaksanakan perbaikan dan pengayaan.

Berkaitan dengan itu, pertama-tama yang harus dinilai oleh pengawas sekolah adalah program yang disusun oleh pendidik. Apakah program itu telah memenuhi standar atau belum? Kalau belum, di mana belumnya? Apa faktor penyebabnya? Dan mungkin sejumlah pertanyaan lain dapat dimunculkan. Barangkali, pertanyaan utama yang diajukan untuk penyusunan program oleh pendidik adalah, "Berapa persenkah jumlah pendidik di bawah pengawasan saya yang telah menyusun program pembelajaran dengan benar (menurut standar yang ditetapkan)?"

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

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

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

II.4 Pengawas Sekolah dan Mutu Pendidikan.

Mutu pendidikan dalam konteks makalah ini adalah mutu proses pembelajaran dan hasil belajar. Tentang Standar Nasional Pendidikan, Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Standar kompetensi lulusan ditegaskan pada kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan."

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kretivitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Selain ketentuan sebagaimana yang dimaksud Setiap satuan pendidikan melaukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian proses pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

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

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

Ketika perencanaan pendidikan dikerjakan dan struktur organisasi persekolahannya disusun guna memfasilitasi perwujudan tujuan pendidikan, serta para anggota organisasi, pegawai atau karyawan dipimpin dan dimotivasi untuk mensukseskan pencapaian tujuan, tidak dijamin selamanya bahwa semua kegiatan akan berlangsung sebagaimana yang direncanakan. Pengawasan sekolah itu penting karena merupakan mata rantai terakhir dan kunci dari proses manajemen. Kunci penting dari proses manajemen sekolah yaitu nilai fungsi pengawasan sekolah terletak terutama pada hubungannya terhadap perencanaan dan kegiatan-kegiatan yang didelegasikan (Robbins 1997). Holmes (t. th.) menyatakan bahwa *'School Inspection is an extremely useful guide for all teachers facing an Ofsted inspection. It answers many important questions about preparation for inspection, the logistics of inspection itself and what is expected of schools and teachers after the event'*.

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan (Robbins 1997). Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki (Wagner dan Hollenbeck dalam Mantja 2001).

Oleh karena itu mudah dipahami bahwa pengawasan pendidikan adalah fungsi manajemen pendidikan yang harus diaktualisasikan, seperti halnya fungsi manajemen lainnya (Mantja 2001). Berdasarkan konsep tersebut, maka proses

perencanaan yang mendahului kegiatan pengawasan harus dikerjakan terlebih dahulu. Perencanaan yang dimaksudkan mencakup perencanaan: pengorganisasian, wadah, struktur, fungsi dan mekanisme, sehingga perencanaan dan pengawasan memiliki standard dan tujuan yang jelas.

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah. Sahertian (2000:19) menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Burhanuddin (1990:284) memperjelas hakikat pengawasan pendidikan pada hakikat substansinya. Substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada stakeholder pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar.

Pengawas satuan pendidikan/sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan dalam upaya meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar/bimbingan untuk mencapai tujuan pendidikan (Pandong, A. 2003). Dalam satu kabupaten/kota, pengawas sekolah dikoordinasikan dan dipimpin oleh seorang koordinator pengawas (Korwas) sekolah/ satuan pendidikan (Muid, 2003).

Aktivitas pengawas sekolah selanjutnya adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah satuan pendidikan/sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian itu

dilakukan untuk penentuan derajat kualitas berdasarkan kriteria (tolak ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sedangkan kegiatan pembinaan dilakukan dalam bentuk memberikan arahan, saran dan bimbingan

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

Dari uraian di atas dapat dimaknai bahwa kepengawasan merupakan kegiatan atau tindakan pengawasan dari seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap orang dan atau lembaga yang dibinanya. Seseorang yang diberi tugas tersebut disebut pengawas atau supervisor. Dalam bidang kependidikan dinamakan pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan. Pengawasan perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan pada sekolah yang diawasinya.

Indikator peningkatan mutu pendidikan di sekolah dilihat pada setiap komponen pendidikan antara lain: mutu lulusan, kualitas guru, kepala sekolah, staf sekolah (Tenaga Administrasi, Laboran dan Teknisi, Tenaga Perpustakaan), proses pembelajaran, sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah, implementasi kurikulum, sistem penilaian dan komponen-lainnya. Ini berarti melalui pengawasan harus terlihat dampaknya terhadap kinerja sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Itulah sebabnya kehadiran pengawas sekolah harus menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan, agar bersama

guru, kepala sekolah dan staf sekolah lainnya berkolaborasi membina dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan seoptimal mungkin sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kiprah supervisor menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah yang dimaksud dapat dijelaskan dalam visualisasi Gambar 1 tentang Hakikat Pengawasan. Dari visualisasi Gambar 1. tersebut tampak bahwa hakikat pengawasan memiliki empat dimensi: (1)

Support, (2) Trust, (3) Challenge, dan (4) Networking and Collaboration.

Keempat dimensi hakikat pengawasan itu masing-masing dijelaskan berikut ini.

Gambar: Hakikat Pengawasan diadopsi dari Ofsted, 2003

1. Dimensi pertama dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Support*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mendukung (*support* kepada) pihak sekolah untuk mengevaluasi diri kondisi *existing*-nya. Oleh karena itu, supervisor bersama pihak sekolah dapat melakukan analisis kekuatan, kelemahan dan potensi serta peluang sekolahnya untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada sekolah di masa yang akan datang.
2. Dimensi kedua dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Trust*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu membina kepercayaan (*trust*) *stakeholder* pendidikan dengan penggambaran profil dinamika sekolah masa depan yang lebih baik dan lebih menjanjikan.
3. Dimensi ketiga dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Challenge*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu memberikan tantangan (*challenge*) pengembangan sekolah kepada *stakeholder* pendidikan di sekolah. Tantangan ini harus dibuat serealistik mungkin agar dapat dan mampu dicapai oleh pihak sekolah, berdasarkan pada situasi dan kondisi sekolah pada saat ini. Dengan demikian *stakeholder* tertantang untuk bekerjasama secara kolaboratif dalam rangka pengembangan mutu sekolah.
4. Dimensi keempat dari hakikat pengawasan yaitu dimensi *Networking and Collaboration*. Dimensi ini menunjuk pada hakikat kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh supervisor itu harus mampu mengembangkan jejaring dan

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

Fokus dari keempat dimensi hakikat pengawasan itu dirumuskan dalam tiga aktivitas utama pengawasan yaitu: negosiasi, kolaborasi dan *networking*. Negosiasi dilakukan oleh supervisor terhadap *stakeholder* pendidikan dengan fokus pada substansi apa yang dapat dan perlu dikembangkan atau ditingkatkan serta bagaimana cara meningkatkannya. Kolaborasi merupakan inti kegiatan supervisi yang harus selalu diadakan kegiatan bersama dengan pihak *stakeholder* pendidikan di sekolah binaannya. Hal ini penting karena muara untuk terjadinya peningkatan mutu pendidikan ada pada pihak sekolah. *Networking* merupakan inti hakikat kegiatan supervisi yang prospektif untuk dikembangkan terutama pada era globalisasi dan *cybernet* teknologi seperti sekarang ini. Jejaring kerjasama dapat dilakukan baik secara horisontal maupun vertikal. Jejaring kerjasama secara horisontal dilakukan dengan sesama sekolah sejenis untuk saling bertukar informasi dan *sharing* pengalaman pengembangan mutu sekolah, misalnya melalui MKP, MKKS, MGBS, MGMP. Jejaring kerjasama secara vertikal dilakukan baik dengan sekolah pada aras dibawahnya sebagai pemasok siswa barunya, maupun dengan sekolah pada jenjang pendidikan di atasnya sebagai lembaga yang akan menerima para siswa lulusannya.

Berdasarkan ketentuan yang berlaku saat ini pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan adalah tenaga kependidikan profesional yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di sekolah baik pengawasan dalam bidang akademik (teknis pendidikan) maupun bidang manajerial (pengelolaan sekolah). Jabatan pengawas adalah jabatan fungsional bukan jabatan struktural sehingga untuk menyandang predikat sebagai pengawas harus sudah berstatus tenaga pendidik/guru dan atau kepala sekolah/wakil kepala sekolah, setidaknya-tidaknya pernah menjadi guru.

Berdasarkan rumusan di atas maka kepengawasan adalah aktivitas profesional pengawas dalam rangka membantu sekolah binaannya melalui penilaian dan pembinaan yang terencana dan berkesinambungan. Pembinaan

diawali dengan mengidentifikasi dan mengenali kelemahan sekolah binaannya, menganalisis kekuatan/potensi dan prospek pengembangan sekolah sebagai bahan untuk menyusun program pengembangan mutu dan kinerja sekolah binaannya. Untuk itu maka pengawas harus mendampingi pelaksanaan dan pengembangan program-program inovasi sekolah. Ada tiga langkah yang harus ditempuh pengawas dalam menyusun program kerja pengawas agar dapat membantu sekolah mengembangkan program inovasi sekolah. Ketiga langkah tersebut adalah:

1. Menetapkan standar/kriteria pengukuran performansi sekolah (berdasarkan evaluasi diri dari sekolah).
2. Membandingkan hasil tampilan performansi itu dengan ukuran dan kriteria/benchmark yang telah direncanakan, guna menyusun program pengembangan sekolah.
3. Melakukan tindakan pengawasan yang berupa pembinaan/pendampingan untuk memperbaiki implementasi program pengembangan sekolah.
4. Dalam melaksanakan kepengawasan, ada sejumlah prinsip yang dapat dilaksanakan pengawas agar kegiatan kepengawasan berjalan efektif.

Prinsip-prinsip tersebut antara lain:

1. *Trust*, artinya kegiatan pengawasan dilaksanakan dalam pola hubungan kepercayaan antara pihak sekolah dengan pihak pengawas sekolah sehingga hasil pengawasannya dapat dipercaya
2. *Realistic*, artinya kegiatan pengawasan dan pembinaannya dilaksanakan berdasarkan data eksisting sekolah,
3. *Utility*, artinya proses dan hasil pengawasan harus bermuara pada manfaat bagi sekolah untuk mengembangkan mutu dan kinerja sekolah binaannya,
4. *Supporting, Networking* dan *Collaborating*, artinya seluruh aktivitas pengawasan pada hakikatnya merupakan dukungan terhadap upaya sekolah menggalang jejaring kerja sama secara kolaboratif dengan seluruh *stakeholder*,
5. *Testable*, artinya hasil pengawasan harus mampu menggambarkan kondisi kebenaran objektif dan siap diuji ulang atau dikonfirmasi pihak manapun.

Prinsip-prinsip kepengawasan itu harus dilaksanakan dengan tetap memperhatikan kode etik pengawas satuan pendidikan. Kode etik yang dimaksud minimal berisi sembilan hal berikut ini.

1. Dalam melaksanakan tugasnya, pengawas satuan pendidikan senantiasa berlandaskan Iman dan Taqwa serta mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Pengawas satuan pendidikan senantiasa merasa bangga dalam mengemban tugas sebagai pengawas.
3. Pengawas satuan pendidikan memiliki pengabdian yang tinggi dalam menekuni tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas.
4. Pengawas satuan pendidikan bekerja dengan penuh rasa tanggungjawab dalam melaksanakan tugas profesinya sebagai pengawas.
5. Pengawas satuan pendidikan menjaga citra dan nama baik profesi pengawas.
6. Pengawas satuan pendidikan menjunjung tinggi disiplin dan etos kerja dalam melaksanakan tugas profesional pengawas.
7. Pengawas satuan pendidikan mampu menampilkan keberadaan dirinya sebagai supervisor profesional dan tokoh yang diteladani.
8. Pengawas satuan pendidikan sigap dan terampil dalam menanggapi dan membantu pemecahan masalah-masalah yang dihadapi *stakeholder* sekolah binaannya
9. Pengawas satuan pendidikan memiliki rasa kesetiakawanan sosial yang tinggi, baik terhadap *stakeholder* sekolah binaannya maupun terhadap koleganya.

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

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

Berdasarkan kedua tugas pokok di atas maka kegiatan yang dilakukan oleh pengawas antara lain:

1. Menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap semester dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya.
2. Melaksanakan penilaian, pengolahan dan analisis data hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru.
3. Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan, lingkungan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan hasil belajar/bimbingan siswa.
4. Melaksanakan analisis komprehensif hasil analisis berbagai faktor sumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah.
5. Memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/ bimbingan siswa.
6. Melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaannya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan ujian sampai kepada pelepasan lulusan/pemberian ijazah.
7. Menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah binaannya dan melaporkannya kepada Dinas Pendidikan, Komite Sekolah dan stakeholder lainnya.
8. Melaksanakan penilaian hasil pengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepengawasan semester berikutnya.

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

Berdasarkan uraian di atas maka tugas pengawas mencakup: (1) inspecting (mensupervisi), (2) advising (memberi advis atau nasehat), (3) monitoring (memantau), (4) reporting (membuat laporan), (5) coordinating (mengkoordinir) dan (6) performing leadership dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut (Ofsted, 2003).

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

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

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

Tugas pokok reporting meliputi tugas: melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Propinsi dan/atau Nasional, melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan ke

masyarakat publik, melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan ke sekolah binaannya.

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

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

Berdasarkan uraian tugas-tugas pengawas sebagaimana dikemukakan di atas, maka pengawas satuan pendidikan banyak berperan sebagai: (1) penilai, (2) peneliti, (3) pengembang, (4) pelopor/inovator, (5) motivator, (6) konsultan, dan (7) kolaborator dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah binaannya. Dikaitkan dengan tugas pokok pengawas sebagai pengawas atau supervisor akademik yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek teknis pendidikan dan pembelajaran, dan supervisor manajerial yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek manajemen sekolah dapat dimatrikkan dalam tabel berikut ini.

Tabel : Matrik Tugas Pokok Pengawas

Rincian Tugas	Pengawas Akademik (Teknis Pendidikan/Pembelajaran)	Pengawas Manajerial (Administrasi&Manajemen)
Inspecting / Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan kurikulum mata pelajaran - Proses pembelajaran/praktikum/studi lapangan. - Kegiatan ekstrakurikuler - Penggunaan media, alat bantu&sumbu belajar. - Kemajuan belajar siswa. - Lingkungan belajar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan kurikulum sekolah. - Penyelenggaraan administrasi sekolah - Kinerja kepala sekolah&staf sekolah. - Kemajuan pelaksanaan pendidikan di sekolah. - Kerjasama sekolah dengan masyarakat.
Advising / Menasehati.	<ul style="list-style-type: none"> - Menasehati guru dalam pembelajaran/bimbingn yang efektif. - Guru dalam mening katkan kompetensi professional. - Guru dalam melaksa- nakan penilaian proses&hasil belajar. - Guru dalam melaksa nakan penilaian tinda kan kelas. - Guru dalam mening katkan kompetensi pribadi, sosial dan pedagogik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepala Sekolah dalam mengelola pendidikan. - Kepala Sekolah dalam melaksana kan inovasi pendidikan. - Kepala Sekolah dalam peningkatan kemampuan professional kepek. - Menasehati staf sekolah dalam melaksanakan tugas administrasi sekolah - Kepala Sekolah dan staf dalam kesejahteraan sekolah.
Monitoring / Memantau.	<ul style="list-style-type: none"> - Ketahanan pembelaja ran. - Pelaksanaan ujian mata pelajaran. - Standar mutu hasil belajar siswa. - Pengembangan profesi guru. - Pengadaan&pemanfaatan sumber-sumber belajar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyelenggaraan kurikulum. - Administrasi sekolah. - Manajemen sekolah. - Kemajuan sekolah. - Pengembangan SDM sekolah. - Penyelenggaraan ujian sekolah. - Penyelenggaraan penerimaan siswa

		baru.
Coordinating / mengkoordinir	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan inovasi. - Pembelajaran pengadaan sumber-sumber belajar. - Kegiatan peningkatan kemampuan profesi guru. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengkoordinir peningkatan mutu. - SDM sekolah. - Penyelenggaraan inovasi di sekolah. - Mengkoordinir akreditasi sekolah - Mengkoordinir kegiatan sumberdaya pendidikan.
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> - Kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran. - Kemajuan belajar siswa. - Pelaksanaan tugas kepengawasan akademik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kinerja kepala sekolah. - Kinerja staf sekolah. - Standar mutu pendidikan. - Inovasi pendidikan.

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

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

Sasaran supervisi akademik antara lain membantu guru dalam: (1) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan, (3) menilai proses dan hasil pembelajaran/ bimbingan, (4) memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan, (5) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik, (6) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, (7) memberikan bimbingan belajar pada peserta didik, (8) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, (9) mengembangkan dan memanfaatkan alat Bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, (10) memanfaatkan sumber-sumber belajar, (11) me-

ngembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dll.) yang tepat dan berdaya guna, (12) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan, dan (13) mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.

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

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

Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup: (1) perencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (3) penilaian, (5) pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumberdaya lainnya. Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: (1) administrasi kurikulum, (2) administrasi keuangan, (3) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, (4) administrasi personal atau ketenagaan, (5) administrasi kesiswaan, (6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, (7) administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta (8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan sebagai:

1. Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah,
2. Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah binaannya
3. Pusat informasi pengembangan mutu pendidikan di sekolah binaannya
4. Evaluator/judgement terhadap pemaknaan hasil pengawasan

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas sekolah/satuan pendidikan, setiap pengawas memiliki kewenangan dan hak-hak yang melekat pada jabatannya. Beberapa kewenangan yang ada pada pengawas adalah kewenangan untuk:

1. Bersama pihak sekolah yang dibinanya, menentukan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah binaannya.
2. Menyusun program kerja/agenda kerja kepengawasan pada sekolah binaannya dan membicarakannya dengan kepala sekolah yang bersangkutan,
3. Menentukan metode kerja untuk pencapaian hasil optimal berdasarkan program kerja yang telah disusun.
4. Menetapkan kinerja sekolah, kepala sekolah dan guru serta tenaga kependidikan guna peningkatan kualitas diri dan layanan pengawas.

Hak yang seharusnya diperoleh pengawas sekolah yang profesional adalah :

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

Semua biaya hak di atas dibebankan pada Pemerintah Pusat dan Daerah. Sedangkan tunjangan kesejahteraan diharapkan diberikan oleh pemerintah daerah. Besarnya tunjangan-tunjangan di atas disesuaikan dengan kemampuan pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Subsidi dan insentif untuk peningkatan profesionalitas pengawas diberikan sekali dalam setahun oleh pemerintah melalui Direktorat Tenaga Kependidikan. Besarnya subsidi dan insentif disesuaikan dengan kemampuan anggaran. Subsidi diberikan

kepada pengawas melalui koordinator pengawas (korwas) yang ada di setiap Kabupaten/Kota. Untuk itu setiap korwas perlu menyusun program dan kegiatan peningkatan kemampuan profesionalisme pengawas di daerahnya.

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

II.4.1 Fungsi Pengawas Sekolah

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

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

Sasaran supervisi akademik antara lain membantu guru dalam: (1) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan, (3) menilai proses dan hasil pembelajaran/ bimbingan, (4) memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan, (5) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik, (6) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, (7) memberikan bimbingan belajar pada peserta didik, (8) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, (9) mengembangkan dan memanfaatkan alat Bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, (10) memanfaatkan sumber-sumber belajar, (11) me-

ngembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dll.) yang tepat dan berdaya guna, (12) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan, dan (13) mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.

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

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

Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup: (1) perencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (3) penilaian, (5) pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumberdaya lainnya. Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: (1) administrasi kurikulum, (2) administrasi keuangan, (3) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, (4) administrasi personal atau ketenagaan, (5) administrasi kesiswaan, (6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, (7) administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta (8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan sebagai:

1. Kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah,
2. Asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah binaannya
3. Pusat informasi pengembangan mutu pendidikan di sekolah binaannya
4. Evaluator/judgement terhadap pemaknaan hasil pengawasan

II.4.2 Kewenangan dan Hak Pengawas Sekolah

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas sekolah/satuan pendidikan, setiap pengawas memiliki kewenangan dan hak-hak yang melekat pada jabatannya. Beberapa kewenangan yang ada pada pengawas adalah kewenangan untuk:

1. Bersama pihak sekolah yang dibinanya, menentukan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah binaannya.
2. Menyusun program kerja/agenda kerja kepengawasan pada sekolah binaannya dan membicarakannya dengan kepala sekolah yang bersangkutan,
3. Menentukan metode kerja untuk pencapaian hasil optimal berdasarkan program kerja yang telah disusun.
4. Menetapkan kinerja sekolah, kepala sekolah dan guru serta tenaga kependidikan guna peningkatan kualitas diri dan layanan pengawas.

Hak yang seharusnya diperoleh pengawas sekolah yang profesional adalah :

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

Semua biaya hak di atas dibebankan pada Pemerintah Pusat dan Daerah. Sedangkan tunjangan kesejahteraan diharapkan diberikan oleh pemerintah daerah. Besarnya tunjangan-tunjangan di atas disesuaikan dengan kemampuan pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Subsidi dan insentif untuk peningkatan profesionalitas pengawas diberikan sekali dalam setahun oleh pemerintah melalui Direktorat Tenaga Kependidikan. Besarnya

subsidi dan insentif disesuaikan dengan kemampuan anggaran. Subsidi diberikan kepada pengawas melalui koordinator pengawas (korwas) yang ada disetiap Kabupaten/Kota. Untuk itu setiap korwas perlu menyusun program dan kegiatan peningkatan kemampuan profesionalisme pengawas di daerah-nya.

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

II.4.3 Mutu Pendidikan.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia “mutu”berarti karat. Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandian, kecerdasan). Pendidikan adalah perubahan mendidik jadi secara etimologi mutu pendidikan adalah kualitas perbuatan mendidik, perbuatan mendidik disini adalah interaksi antara guru dan murid dalam proses belajar mengajar di kelas.

Menurut Hari Suderajat suatu barang disebut bermutu bila barang tersebut dapat memenuhi tujuan pembuatan (*Fit Their Purpose*). Mutu pendidikan dengan definisi yang relative mempunyai dua aspek yaitu: Pertama: pengukuran kemampuan lulusan sesuai dengan tujuan sekolah yang ditentukan dalam kurikulum, kedua: pengukuran terhadap pemenuhan kebutuhan dan tuntutan pelanggan, yaitu orang tua dan masyarakat.

Istilah mutu menurut Sanusi Uwes mengandung dua hal sifat dan taraf. Sifat merupakan suatu yang menerangkan keadaan benda sedangkan taraf menunjukkan kedudukan dalam suatu skala. *Suryadi dan Tilaar* menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah merupakan kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor input agar menghasilkan out put yang setinggi-tingginya.

Dari beberapa definisi mutu yang telah dikemukakan secara sederhana dapat diambil pemahaman bahwa mutu pendidikan merupakan kemampuan sistem pendidikan dalam mengelola dan memproses pendidikan secara berkualitas dan

efektif untuk meningkatkan nilai tambah agar menghasilkan *out put* yang berkualitas. *Out put* yang dihasilkan oleh pendidikan yang bermutu juga harus mampu memenuhi kebutuhan stakeholders seperti yang telah diungkapkan oleh *mulyasa* sebagai berikut:

Pendidikan yang bermutu bukan hanya dilihat dari kualitas lulusannya tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan, pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemakai lulusan).

Jadi mutu pendidikan bukanlah suatu konsep yang berdiri sendiri melainkan terkait dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Dimana kebutuhan masyarakat dan perubahan yang terjadi bergerak dinamis seiring dengan perkembangan zaman, sehingga pendidikan juga harus bisa menyeimbangi perubahan yang terjadi secara cepat, dan bisa menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pendidikan yang bermutu juga diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang bukan hanya memiliki prestasi akademik, tetapi juga memiliki prestasi non akademik, mampu menjadi pelopor perubahan, tetap *survive* dalam menghadapi tantangan dan permasalahan yang ada, baik itu masa atau masa yang akan datang, serta memiliki moral kebangsaan sekarang yang baik dan kuat.

Dalam upaya pencapaian mutu pendidikan yang baik diperlukan adanya kesungguhan dari para pengelola pendidikan agar pendidikan yang dikelola mampu mengembangkan dan mencetak lulusan yang mempunyai karakteristik manusia Indonesia seutuhnya seperti yang telah disebutkan diatas, melalui tindakan oprasional dalam proses pendidikan Kemampuan lembaga pendidikan dalam memberdayakan sumber sumber pendidikan harus lebih ditingkatkan seoptimal mungkin, sehingga *out put* nya mempunyai kualitas yang sesuai dengan harapan. Adapun sekolah yang efektif itu dapat dicapai dengan menggunakan pendekatan proses baik dilihat dari satu institusi internal.

Efisiensi sumber daya yang ada, dan kesuksesan dalam mekanisme kerjanya. Dapat dipastikan bahwa sudah menjadi suatu keharusan apabila suatu institusi pendidikan menginginkan kemajuan agar dapat meningkatkan kualitas

lulusan sehingga mampu memenuhi kebutuhan *stakrholder*, maka dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, manajemen yang efektif dan mapan.

2.4.4 Prinsip-prinsip Mutu dalam Pendidikan.

Edward Deming telah mengembangkan 14 prinsip yang menggambarkan apa yang dibutuhkan sebuah lembaga pendidikan untuk mengembangkan budaya mutu, dengan mengaitkan dalam kelangsungan hidup bisnis. Hal didasarkan pada kegiatan yang dilakukan disekolah Menengah Kejuruan Tehnik Region 3 di Lincoln, Maine dan Soundwell College di Bristol, Inggris, kedua sekolah ini dapat mencapai sasaran yang sudah digariskan dalam prinsip-prinsip tersebut dan mampu memperbaiki *out come* siswa dan *administrative*. 14 prinsip itu adalah sebagai berikut:

- A. Menciptakan konsistensi tujuan, untuk memperbaiki layanan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
- B. Mengadopsi filosofis mutu total, setiap orang mesti mengikuti prinsip prinsip mutu
- C. Mengurangi kebutuhan pengujian, dan inspeksi yang berbasis produksi missal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. lingkungan belajar yang lebih menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
- D. Menilai bisnis sekolah dengan cara baru , nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan, pandang sekolah ebagai pemasok siswa, bekerja dengan orang tua siswa dan berbagai lembaga untuk memperbaiki mutu pendidikan
- E. Memperbaiki mutu dan produktifitas serta mengurangi biaya,
 - gambarkan proses memperbaiki, mengidentifikasi mata rantai kostumer,
 - mengidentifikasi bidang-bidang perbaikan, implementasikan perubahan, nilai dan ukur hasilnya serta standarisasikan proses
- F. Belajar sepanjang hayat, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan
- G Kepemimpinan dalam pendidikan, merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan serta mengajarkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip mutu
- H. Mengeliminasi rasa takut, hilangkanlah rasa takut dalam bekerja, dengan demikian setiap orang akan bekerja secara efektif untuk perbaikan sekolah

- I. Mengeliminasi hambatan keberhasilan, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan
- J. Menciptakan budaya mutu, ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada orang
- K. Perbaiki proses
- L. Membantu siswa berhasil, hilangkanlah rintangan yang merampok haksiswa, guru, dan administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya
- M. Komitmen, manajemen mesti memiliki terhadap budaya mutu
- N. Tanggung jawab, biarkan setiap orang disekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu.

2.4.5 Karakteristik Sekolah yang Bermutu

Untuk menetapkan kriteria pendidikan yang bermutu terdapat beberapa pendekatan yang digunakan. Menurut Hoy Fergusen ada dua, namun menurut Robbi ada tiga pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan pencapaian tujuan

Maksudnya, dalam menentukan kriteria pendidikan, difokuskan pada tujuan yang akan dicapai. Dalam prespektif ini tingkat pencapaian mutu pendidikan ditandai dengan prestasi penguasaan dalam bidang keterampilan dasar, kriteria tersebut meliputi:

- a. Siswa mampu menguasai keterampilan-keterampilan dasar
- b. Siswa dapat meraih prestasi akademik semaksimal mungkin pada semua mata pelajaran.
- c. Adanya evaluasi yang sistematis menunjukkan adanya keberhasilan

Penetapan kriteria pendidikan yang bermutu menggunakan prespektif mempunyai beberapa kelemahan yaitu:

- a. Pendefinisian kriteria keefektifan yang diukur hanya pada satu dimensi yaitu prestasi akademis saja
- b. Pendekatan ini menekankan perhatiannya pada hasil dari pada alatalat atau proses pendidikan

Keberlangsungan terancam, dan mereka harus mampu mengukur perkembangan pencapaian tujuan.

2. Pendekatan proses

Keefektifan sekolah tidak hanya dilihat dari tingkat pencapaian tujuan tetapi difokuskan pada proses dan kondisinya yang disebut dengan karakteristik sekolah, yang berupa:

- a. Karakteristik internal yang meliputi daya kepemimpinan, proses komunikasi, sistem supervisi dan evaluasi, sistem pembelajara, dan proses pembuatan keputusan
- b. Karakteristik eksternal yaitu situasi yang berpengaruh pada pendidikan yang diselenggarakan seperti kekayaan, tradisi *sosio cultural*, struktur kekuatan politik demografi.

3. Pendekatan respon lingkungan

Menurut pendekatan ini sekolah dikatakan sukses jika tujuannya dinyatakan secara eksplisit, ditampakkan secara rasional dan bijaksana, diberi kesan teratur dan terkontrol, mempunyai struktur dan prosedur yang pantas, memberi pertanggung jawaban dan penampilan tindakan yang meyakinkan.

Sedangkan menurut Mastuhu sesuatu yang dikatakan bermutu jika terdapat antara syarat-syarat yang dimiliki oleh benda yang dikehendaki dengan maksud dari orang yang menghendaki adapun syarat-syaratnya pendidikan yang bermutu antara lain:

1. Paradigma Akademik
2. Tata Among *Governance*
3. Demokrasi Pendidikan
4. Otonom
5. Akuntabilitas
6. Evaluasi Diri
7. Akreditasi
8. Kompetensi
9. Kecerdasan
10. Kurikulum
11. Metode Logi Pembelajaran

12. Sumber Daya Manusia

13. Dana

14. Perpustakaan, Laboratorium, dan Alat Pembelajaran.

II.5 Sekolah Menengah Kejuruan.

Keputusan Direktorat Peminaan SMK Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah. Depdiknas Nomor: 4294/c.5.3/Kep/KU/2009 Tentang Penetapan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

Pengembangan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di masing-masing kabupaten/kota akan dilakukan hingga akhirnya akan dicapai perbandingan antara SMK dengan SMA menjadi 70:30. Tujuan memperbanyak SMK adalah karena lulusan SMK lebih mudah masuk ke pasar kerja ketimbang dengan lulusan SMA, karena umumnya mata pelajaran SMK sudah disertai dengan praktek keterampilan.

Pendidikan kejuruan sudah ada di Indonesia jauh sebelum proklamasi kemerdekaan. Pendidikan kejuruan pada jaman penjajahan terdiri dari sekolah pertukangan, sekolah dagang, sekolah pertanian, sekolah guru, sekolah gadis dan sekolah dokter. Tujuan pendidikan selama periode penjajahan adalah untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja atau buruh bagi kaum pemilik modal penajajah. Sistem persekolahan pada masa awal kemerdekaan tahun 1945-1950 meliputi pendidikan rendah, pendidikan guru, umum kejuruan dan pendidikan tinggi.

Pendidikan kejuruan pada masa ini terdiri dari pendidikan ekonomi, pendidikan kewanitaan dan pendidikan teknik. Sekolah kejuruan setingkat SMP (setelah pendidikan SR) yaitu: Sekolah Dagang, SKP (Sekolah Kepandaian Kewanitaan), KKN (Kursus Kerajinan Negeri), ST (Sekolah Teknik), STP (Sekolah Teknik Pertama). Sekolah Kejuruan setelah SMP adalah SGKP (Sekolah Kepandaian Putri), SMT (Sekolah Menengah Teknik).

Sejak Agustus 1950 berlaku sistem persekolahan lima tingkat yaitu: prasekolah, pendidikan dasar, SLTP, SLTA, dan perguruan tinggi. Sekolah kejuruan setingkat SLTP yaitu: SMEP (Sekolah Ekonomi Pertama), SKKP

(Sekolah Kesejahteraan Keluarga Pertama) dan ST (Sekolah Teknik). Sekolah Kejuruan setingkat SLTA yaitu: SMEA (Sekolah Menengah Ekonomi Atas), SKKA (Sekolah Kesejahteraan Keluarga Atas), STM (Sekolah Teknik Menengah), dan SPG (Sekolah Pendidikan Guru).

Sistem persekolahan berdasarkan tingkat atau jenjang pendidikan terdiri dari empat tingkat yaitu pra sekolah, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Sekolah kejuruan yang dulu berada di tingkat SLTP dihilangkan. Sekolah kejuruan berada pada jenjang pendidikan menengah yaitu SMK (Sekolah Menengah Kejuruan). Program pendidikan SMK terdiri dari 6 kelompok yaitu: (1) Kelompok pertanian dan Kehutanan; (2) Kelompok Teknologi dan Industri; (3) Kelompok Bisnis dan Manajemen; (4) Kelompok Kesejahteraan Masyarakat; (5) Kelompok Pariwisata; dan (6) Kelompok Seni dan Kerajinan.

Pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam satuan pendidikan kejuruan didasarkan atas kurikulum yang berlaku secara nasional, kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan, dan ciri khas satuan pendidikan yang bersangkutan. Kurikulum SMK diorganisasikan ke dalam program umum dan kejuruan. Program umum terdiri atas mata pelajaran Normatif yaitu: pendidikan pancasila dan kewarganegaraan; pendidikan agama; bahasa dan sastra Indonesia; pendidikan jasmani dan kesehatan; sejarah nasional dan sejarah umum. Sedangkan program kejuruan terdiri dari dasar dan keahlian kejuruan.

Perkembangan pendidikan menengah kejuruan terus berlanjut dengan melakukan perbaikan dan penambahan sarana dan prasana, dan perbaikan kurikulum. Pada tahun 1993 Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Prof. Dr. Ing. Wardiman Djojonegoro telah menetapkan strategi untuk meningkatkan relevansi pendidikan ini dengan konsep Link and Match. Strategi ini muncul berdasarkan kenyataan bahwa persediaan tenaga kerja terdidik belum sepadan dengan kebutuhan dunia kerja. Selain itu juga ada kecenderungan meningkatnya angka pengangguran terdidik yang disebabkan para pekerja belum siap memasuki sektor industri yang membutuhkan ketrampilan dan keahlian.

Berdasarkan kurikulum SMK 1994, muncul sistem pendidikan kejuruan dengan sistem ganda (PSG). Konsep PSG yaitu menyelenggarakan pendidikan kejuruan yang tidak terpisah dari dunia nyata melalui pengikutsertaan tanggung jawab dunia usaha/industri. Menurut sistem ini, perencanaan dalam pelaksanaan pendidikan kejuruan harus bekerja sama dengan dunia usaha/industri yang dianggap paling mengetahui kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan ketrampilan atau spesialisnya. Untuk mendukung kebijakan Pendidikan Sistem Ganda (PSG), dilakukan kerja sama dengan sekitar 5000 badan usaha/industri menengah ke bawah.

Kurikulum SMK 2004 atau Kurikulum Berbasis Kompetensi/KBK, menekankan orientasi dari supply-driven ke demand/market-driven, dari mata pelajaran/topik pembelajaran ke kompetensi, dari pengukuran tingkat hasil belajar ke pengukuran kompetensi, dari belajar “hanya” belajar di SMK menjadi belajar di SMK dan di industri, dari SMK yang berdiri-sendiri ke SMK sebagai bagian tak terpisahkan dari politeknik, BLK, kursus-kursus, dan lembaga diklat yang lainnya.

Kurikulum SMK 2006 atau lebih dikenal dengan KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan), yang merupakan revisi atau penyempurnaan dari kurikulum sebelumnya (kurikulum KBK). Di dalam Kurikulum KTSP istilah kompetensi tetap ada. Penyusunan KTSP mengakomodasi penerapan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah). Dengan KTSP ini sekolah (guru) diberikan keleluasaan untuk dalam mengatur proses belajar mengajarnya.

Perkembangan sekolah menengah kejuruan pada 10 tahun terakhir mengalami perkembangan yang cukup signifikan terutama dalam segi kuantitas, untuk segi kualitas masih perlu dipertanyakan. Banyak Sekolah Menengah Umum (SMU) swasta berubah menjadi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Jumlah SMK akan terus bertambah sejalan dengan kebijakan pemerintah, berdasarkan peta perencanaan yang dibuat pemerintah, ditargetkan rasio jumlah siswa SMU dibandingkan SMK pada tahun 2010 sekitar 50:50, dan pada tahun 2015 sekitar 70:30 (Depdiknas, 2006 b).

Kebijakan pendidikan untuk terus menambah jumlah di SMK sepertinya hanya berdasarkan data jumlah usia kerja SMU yang lebih banyak dibandingkan SMK. Kebijakan ini terasa sangat reaksioner dan terlalu dini semestinya pemerintah terlebih dahulu mengkaji keberadaan SMK-SMK yang sudah beroperasi puluhan tahun ini apakah sudah berjalan sesuai dengan hakekat pendidikan. Hal ini lebih parah lagi saat kebijakan pemerintah ini digulirkan dapat dipastikan SMK-SMK swasta ini akan tutup dengan sendirinya.

Pendidikan Menengah Kejuruan yang dalam satuan pendidikan disebut SMK memiliki peran untuk menyiapkan peserta didik agar siap bekerja, baik bekerja secara mandiri (wiraswasta) maupun mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Oleh karena itu, arah pengembangan pendidikan menengah kejuruan diorientasikan pada pemenuhan permintaan pasar kerja. SMK sebagai salah satu institusi yang menyiapkan tenaga kerja, dituntut mampu menghasilkan lulusan sebagaimana yang diharapkan oleh dunia kerja. Tenaga kerja yang dibutuhkan adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya, memiliki daya adaptasi dan daya saing yang tinggi. Depdiknas mulai tahun 1993 menerapkan kebijakan Link and Match (keterkaitan dan kesepadanan) pada dunia pendidikan SMK. Konsep link and match berorientasi pada kebutuhan pasar (demand driven) terkait antara SMK, siswa, orang tua siswa dan dunia kerja. Itulah tujuan dan harapan dengan adanya SMK.

Sekolah Menengah Kejuruan sering dijadikan oleh lulusan SMP untuk menjadi pilihan utamanya jika tidak ada niat untuk melanjutkan ke Perguruan Tinggi. Pemikiran ini sah-sah saja karena SMK memang berorientasi kepada usaha menghasilkan lulusan yang siap kerja. Namun pemikiran ini juga tidak sepenuhnya benar karena lulusan SMK pun dapat melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi.

Program pemerintah sekarang adalah mengoptimalkan perbandingan jumlah SMK dan SMU; 70% berbanding 30%. Di Indonesia sekarang ini lebih banyak SMU dari SMK. Hal inilah yang ingin diubah oleh pemerintah dengan memperbanyak SMK dibandingkan SMU. Hal ini dilakukan oleh pemerintah seiring dengan tuntutan pasar tenaga kerja dan peta pengangguran di Indonesia.

Tingkat pengangguran di Indonesia didominasi oleh lulusan dari SMU. Hal ini terjadi karena SMU adalah pendidikan keilmuan dan kurikulumnya tidak diorientasikan kepada kurikulum terapan berorientasi siap kerja.

Dalam rancangan kurikulum terbaru SMK maka kurikulum SMK diarahkan kepada mata-mata ajar yang bernunsa terapan dengan orientasi siap kerja. Pemerintah bahkan membuka peluang selebar-lebarnya peluang untuk mendirikan SMK untuk seluruh bidang kejuruan yang memiliki prospek pekerjaan bagi lulusannya.

SMK yang sekarang sudah banyak dibuka di Sumatera Utara adalah SMK Komputer, SMK Teknologi Industri, SMK Bisnis Manajemen, SMK Pertanian, SMK Perikanan, SMK Pariwisata SMK Kerajinan Tangan dan lain-lain.

Adanya Kunjungan Dunia Usaha dan Dunia Industri serta uji kompetensi menjadi satu kekuatan bagi SMK untuk mengenalkan diri kepada pasar tenaga kerja, sehingga siswa/i yang lulus dari SMK diharapkan dapat terjun kepasar tenaga kerja dan memiliki *competitive advantage*. Di tengah lesunya kemampuan daya serap tenaga kerja maka SMK juga memegang peranan dengan orientasi untuk menghasilkan *entrepreneurship* yang baru dikalangan masyarakat. Pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan yang lebih berorientasi keahlian ini menjadi sebuah peluang usaha bagi lulusan SMK yang tidak ingin melanjutkan.

Seiring dengan visi dan misi Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan maka Sekolah Menengah Kejuruan diharapkan mampu menurunkan tingkat pengangguran dan meningkatkan iklim investasi untuk skala mikro dan kecil di Indonesia. Dengan tujuan untuk menghasilkan lulusan yang siap kerja dan membangun jiwa wirausaha maka peranan SMK menjadi sangat dibutuhkan di tengah masyarakat.

Sekolah Menengah Kejuruan ini akan mampu mengatasi krisis jika SMK mampu menghasilkan lulusan yang dapat diserap pada pasar tenaga kerja dan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi. Tingginya

sumber daya manusia yang dapat diserap di pasar tenaga kerja maka perekonomian akan semakin baik.

II.6 Penelitian Sebelumnya.

Pandiangan (2008) dengan judul tesisnya "*Peranan Komite Sekolah Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*" (*study komparatif di SMKN 9 dan SMKN 11 Medan*). Tesis ini menyimpulkan bahwa dalam melaksanakan perannya, Komite Sekolah SMKN 9 Medan masih kurang terlibat secara keseluruhan guna memperlancar pendidikan. Komite Sekolah masih masih berpartisipasi di bidang anggaran dan pendanaan, belum menggali potensi-potensi yang ada dengan kata lain partisipasi masih terbatas. Kemudian dalam melaksanakan perannya, Komite SMKN 11 Medan, kurangnya perhatian pemerintah dalam mengalokasikan dan pembinaan tamatan sekolah ini khususnya untuk pengembangan seni budaya dan juga dunia usaha/industry yang terbatas jumlahnya.

Armansyah (2009) dengan judul tesisnya "*Peranan Komite Sekolah Dalam Penyelenggaraan pendidikan SMAN Di Kota Binjay*". Tesis ini menyimpulkan bahwa Komite Sekolah belum mampu melaksanakan perannya sebagai pemberi pertimbangan, sebagai badan penghubung. Komite Sekolah belum mampu dan hanya memanfaatkan sumber dana yang berasal dari bantuan orang tua siswa dengan pengutipan uang komite sekolah.

Rosihin (2008) dengan judul tesisnya "*Peranan Pengawas Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*". Tesis ini menyimpulkan bahwa Kepala Sekolah belum optimal mempersiapkan dan melaksanakan dengan baik program-program peningkatan mutu akademik maupun non akademik yang mendapatkan perhatian serius dari siswa, guru, komite, dan semua warga sekolah. Sekolah memiliki dokumen kurikulum (KTSP) tetapi belum seluruhnya sesuai dengan kondisi sekolah dan pada tahapan implementasinya di lapangan berjalan belum sesuai dengan yang diharapkan.



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan menguraikan hal-hal yang berkaitan dengan prosedur pelaksanaan penelitian, khususnya yang berkenaan dengan metode penelitian, teknik pengumpulan dan pengolahan data, populasi dan sampel penelitian, instrument penelitian, dan alur penelitian.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Sedangkan pengumpulan datanya merupakan teknik pengumpulan data secara kualitatif dan kuantitatif (campuran). Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena ingin mendapatkan gambaran yang mendekati kondisi nyata terhadap fokus penelitian. Hal ini sangat penting dalam analisis yang nantinya dijadikan dasar pembuatan simpulan dari penelitian

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data campuran yaitu teknik pengumpulan data kualitatif untuk menjawab pertanyaan pertama penelitian mengenai bagaimana peran pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan SMK dan teknik pengumpulan data kuantitatif yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kedua melalui kuesioner.

3.2.1 Teknik pengumpulan data kualitatif dilakukan dengan cara:

- a. Studi Dokumen, yaitu dengan mempelajari berbagai peraturan pemerintah atau BNSP sebagai rujukan standar yang digunakan dalam ukuran penelitian mengenai peran pengawas sekolah. Selain itu, juga melalui data yang ada di Dinas Pendidikan dan masing-masing sekolah yang dijadikan objek studi seperti yang berkaitan dengan kualifikasi guru, kurikulum sekolah, jumlah guru.
- b. Observasi, pengamatan langsung pada obyek penelitian. Observasi dilakukan pada tiga SMK yang menjadi obyek penelitian.

- c. Wawancara mendalam. Wawancara mendalam dilakukan dengan kepala dinas, korwas, pengawas, komite, kepala sekolah. Wawancara ini dilakukan untuk menggali informasi mengenai peran pengawas terkait dengan peningkatan mutu pendidikan.

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data Kuantitatif

Teknik pengumpulan data kuantitatif dilakukan dengan cara:

Kuesioner, dengan memberikan sejumlah daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden terpilih sebagai sampel. Responden dipilih secara proporsional dikarenakan karakteristik populasi terdiri dari kategori, kelompok atau golongan yang setara atau sejajar. Setiap pertanyaan sudah disediakan beberapa alternatif pilihan jawaban. Responden dalam penelitian ini sebanyak 75 orang dengan rincian Tendik diambil 5 orang setiap sekolah dan guru diambil 20 orang setiap sekolah.

3.3 Teknik Pengolahan Data

Seperti pada teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data dibagi dua kategori yaitu teknik pengolahan data kualitatif dan teknik pengolahan data secara kuantitatif. Berikut penjelasan dari masing-masing teknik pengolahan data tersebut:

3.3.1 Teknik Pengolahan Data Kualitatif

Pengolahan data kualitatif dilakukan dengan cara:

- a. Setelah semua data hasil wawancara terkumpul kemudian dilakukan kategorisasi. Kategorisasi ini merujuk pada jawaban-jawaban informan dari pertanyaan-pertanyaan utama yang diajukan selama wawancara berlangsung. Dengan cara demikian, maka akan data yang tereduksi/terbuang.
- b. Kesimpulan sementara dari kategorisasi tadi kemudian diujikeabsahannya dengan melakukan triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan penilaian peneliti dengan jawaban dari nara sumber, dokumen atau bahkan konsep yang digunakan.
- c. Kesimpulan akhir didapat dari kumpulan penilaian dari masing-masing pertanyaan. Kesimpulan akhir ini kemudian dibandingkan dengan teori atau konsep yang digunakan selama tahap analisis.

3.3.2 Teknik pengolahan Data Kuantitatif

Pengolahan Data Kuantitatif dilakukan dengan cara memberikan instrument angket dan urgensi penanganan pada setiap variabel digunakan skala a, b, c, d dengan penjelasan sebagai berikut:

a = Selalu b= Sering
c = Jarang sekali d = tidak pernah

Berdasarkan teknik sampling yang telah dipaparkan diatas diperoleh ukuran sampel total sebanyak 88 orang.

3.4 Definisi Operasional Konsep

1. Peranan adalah ikut serta dalam suatu kegiatan ataupun aktivitas yang diberikan pemerintah kepada pengawas untuk dilaksanakan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan.
2. Pengawas Sekolah adalah pegawai negeri sipil yang yang diberi tugas , tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.
3. Mutu Pendidikan adalah mutu proses pembelajaran dan hasil pembelajaran yang mengacu kepada standar proses seperti yang tertuang dalam PP19 Tahun 2005 yaitu standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan .

SMKN Kabupaten Indramayu adalah suatu lembaga pendidikan pada tingkat sekolah menengah yang menyelenggarakan pendidikan

3.5 Obyek Studi Dan Waktu penelitian

Obyek yang dijadikan studi untuk penelitian ini adalah tiga sekolah kejuruan negeri yang ada di Kabupaten Indramayu. Tiga sekolah kejuruan negeri diantaranya dipilih karena merupakan sekolah yang letaknya berada di sebelah barat, tengah dan timur Kabupaten Indramayu sehingga diharapkan dapat mewakili keberadaan Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Indramayu. Yaitu SMKN 1 Sukra, SMKN 1 Bongas, SMKN 1 Gabuswetan. Waktu penelitian

ini adalah dari bulan Oktober 2011 sampai Januari 2012. Dimulai dari penyusunan proposal, perizinan tempat penelitian sampai dengan ujian penelitian.



BAB IV

Gambaran Umum Objek Penelitian

IV.1 Pengawas Sekolah Kabupaten Indramayu

Melihat tugas pokok dan fungsi yang dimiliki, pengawas tersebut dapat dipastikan Pengawas Sekolah mempunyai peran utama dalam usaha mewujudkan visi Kabupaten Indramayu yang ingin mewujudkan Pengawas Sekolah secara Elegan dan bermartabat menuju pendidikan Kabupaten Indramayu yang relegius dan sejahtera.

Adapun pilosofi Elegan dan Bermartabat adalah bahwa kepengawasan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku dilakukan secara normatif, beretika, dan melalui kajian akademis yang merupakan kebutuhan seluruh elemen masyarakat pendidikan Kabupaten Indramayu.

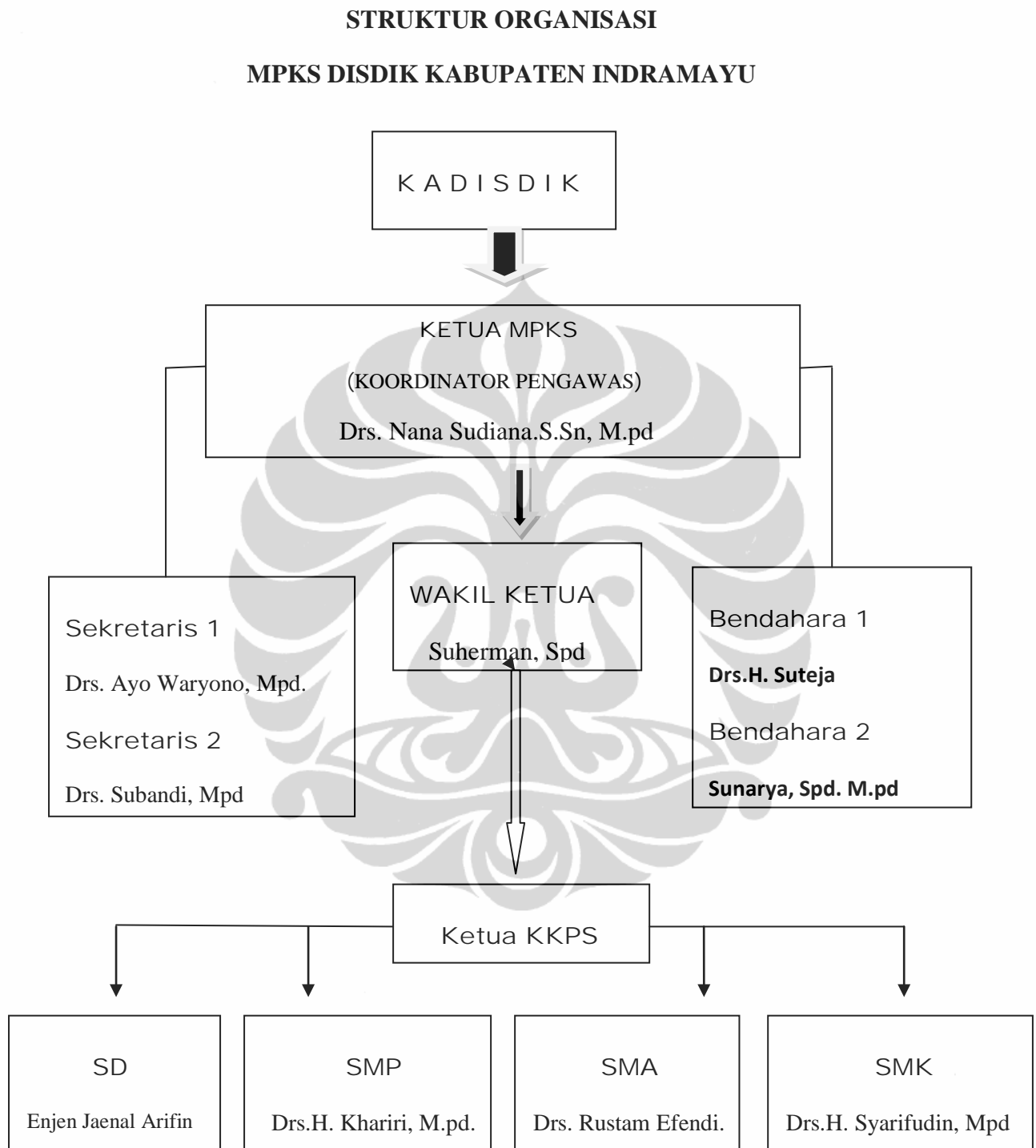
Misi Pengawas Sekolah Kabupaten Indramayu adalah :

1. Melakukan Kajian administrative, Educatif, dan Teknis Akademis secara professional.
2. Mengembangkan basis kompetensi dengan dukungan secara luas.

Visi Kabupaten Indramayu yaitu Terwujudnya Masyarakat Indramayu Yang Reigius, Maju, Mandiri Dan Sejahtera disingkat “INDRAMAYU REMAJA”. Sedangkan Misi Kabupaten Indramayu “Sapta Karya Mulih Harja” yaitu:

1. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai Agama dan Budaya.
2. Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah yang Mandiri dan Bebas KKN.
3. Pemantapan Struktur Perekonomian Masyarakat dan Pengembangan Potensi Daerah.

Gambar 4.1: Struktur Organisasi Pengawas Sekolah Kabupaten Indramayu.



Sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu.

Ketika perencanaan pendidikan dikerjakan dan struktur organisasi persekolahannya pun disusun guna memfasilitasi perwujudan tujuan pendidikan, serta para anggota organisasi, pegawai atau karyawan dipimpin dan dimotivasi

untuk mensukseskan pencapaian tujuan, tidak dijamin selamanya bahwa semua kegiatan akan berlangsung sebagaimana yang direncanakan. Pengawasan sekolah itu penting karena merupakan mata rantai terakhir dan kunci dari proses manajemen. Kunci penting dari proses manajemen sekolah yaitu nilai fungsi pengawasan sekolah terletak terutama pada hubungannya terhadap perencanaan dan kegiatan-kegiatan yang didelegasikan (Robbins 1997). Holmes (t. th.) menyatakan bahwa *'School Inspection is an extremely useful guide for all teachers facing an Ofsted inspection. It answers many important questions about preparation for inspection, the logistics of inspection itself and what is expected of schools and teachers after the event'*.

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan (Robbins 1997). Pengawasan juga merupakan fungsi manajemen yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja organisasi atau unit-unit dalam suatu organisasi guna menetapkan kemajuan sesuai dengan arah yang dikehendaki (Wagner dan Hollenbeck dalam Mantja 2001).

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah. Sahertian (2000:19) menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Burhanuddin (1990:284) memperjelas hakikat pengawasan pendidikan pada hakikat substansinya. Substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada stakeholder pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang

diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar.

Dari uraian di atas dapat dimaknai bahwa kepengawasan merupakan kegiatan atau tindakan pengawasan dari seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap orang dan atau lembaga yang dibinanya. Seseorang yang diberi tugas tersebut disebut pengawas atau supervisor. Dalam bidang kependidikan dinamakan pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan. Pengawasan perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan pada sekolah yang diawasinya.

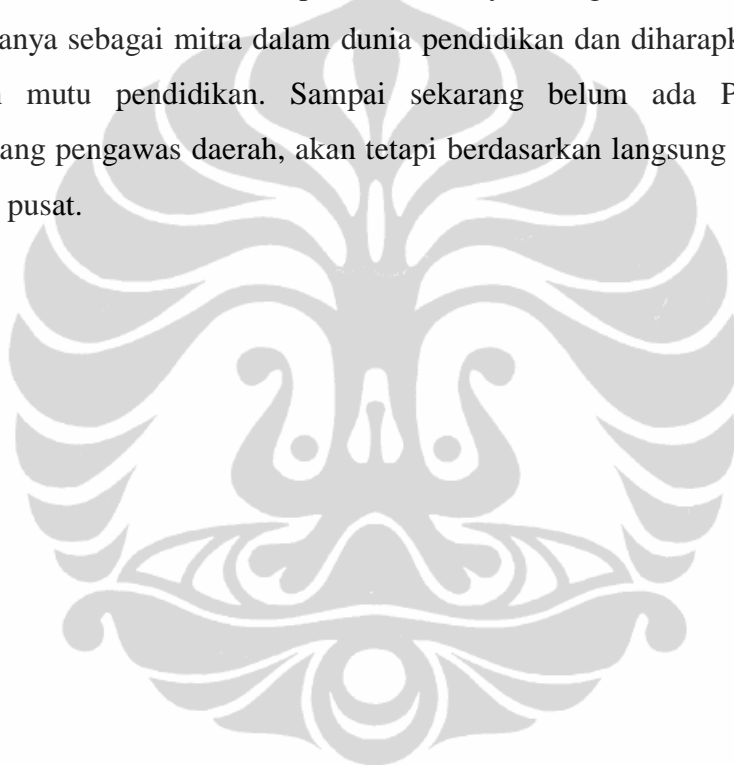
Indikator peningkatan mutu pendidikan di sekolah dilihat pada setiap komponen pendidikan antara lain: mutu lulusan, kualitas guru, kepala sekolah, staf sekolah (Tenaga Administrasi, Laboran dan Teknisi, Tenaga Perpustakaan), proses pembelajaran, sarana dan prasarana, pengelolaan sekolah, implementasi kurikulum, sistem penilaian dan komponen-lainnya. Ini berarti melalui pengawasan harus terlihat dampaknya terhadap kinerja sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Itulah sebabnya kehadiran pengawas sekolah harus menjadi bagian integral dalam peningkatan mutu pendidikan, agar bersama guru, kepala sekolah dan staf sekolah lainnya berkolaborasi membina dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan seoptimal mungkin sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi Pengawas Sekolah Kabupaten Indramayu terdiri dari seorang Kepala Dinas Pendidikan yang bertanggung jawab secara langsung dalam proses kepengawasan di Kabupaten Indramayu. Kepala Dinas Pendidikan membawahi seorang kordinator pengawas di mana korwas tersebut mengkoordinir seluruh Pengawas Sekolah yang ada di Kabupaten Indramayu.

Dengan dibantu oleh seorang wakil ketua dan dua sekertaris dan dua bendahara proses kegiatan kepengawasan dijalankan oleh seorang ketua kelompok

kerja pengawas sekolah (KKPS) yang membawahi empat kepala seksi yaitu KKPS SD, KKPS SMP, KKPS SMA, KKPS SMK diharapkan kegiatan kepengawasan di Kabupaten Indramayu mampu menjalankan tugasnya dengan baik dan betul-betul mampu meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun jumlah Pengawas Sekolah di seluruh Kabupaten Indramayu berjumlah 25 orang yang meliputi kepengawasan pendidikan dasar dan menengah, dan hanya sebanyak 5 pengawas yang ditugasi untuk meningkatkan sekolah menengah kejuruan (SMK) di Kabupaten Indramayu. Pengawas Sekolah sangat diperlukan adanya sebagai mitra dalam dunia pendidikan dan diharapkan mampu meningkatkan mutu pendidikan. Sampai sekarang belum ada Perda yang mengatur tentang pengawas daerah, akan tetapi berdasarkan langsung merupakan peraturan dari pusat.



BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi temuan hasil penelitian dan analisis dari Peranan Pengawas Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Di Kabupaten Indramayu serta temuan mengenai kesenjangan peran pengawas SMK pada saat ini. Berikut uraian hasil penelitian beserta analisisnya sesuai dengan konteks yang telah ditentukan sebelumnya.

5.1 Gambaran Objek Penelitian

5.1.1 SMK Negeri I Sukra

SMK Negeri berdiri pada tahun 2006 di Jalan Raya Sumuradem Timur dengan luas lahan..., surat keputusan terakhir tentang keberadaan sekolah ini dengan nomor 20255284. Pada saat sekarang sekolah ini memiliki satu orang kepala sekolah, dan 33 guru laki-laki dan 10 guru perempuan, 190 siswa. Sedangkan pada tata usaha memiliki satu orang pegawai tetap dan lima pegawai tidak tetap.

Dikarenakan tergolong sekolah yang masih muda dan kiprahnya menyukseskan anak bangsa baru sekitar enam tahun, sekolah ini memiliki sarana dan prasarana 15 ruang kelas dimana tiga kelas menempati gedung baru yang merupakan milik sendiri dan sisanya masih belajar di ruang milik SDN Sumuradem 1 dan SDN Sumuradem III, 1 ruang laboratorium, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang OSIS, 1ruang BP, 2 buah WC dan 1 buah masjid.

Sesuai dengan Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, maka pada tahun 2007 dibentuklah Komite Sekolah yang diawali dengan rapat panitia persiapan pembentukan komite dengan mengundang orang tua siswa, pihak sekolah, dan LSM, dunia usaha/dunia industri, dan tokoh masyarakat yang peduli terhadap pendidikan. Pada tanggal 10 september 2008 dilaksanakan pemilihan pengurus periode 2008-2012 untuk kepengurusan periode pertama.

Ketua Ust. H. Abu Bakar, sekretaris Pendi, Spd dan bendahara Ali, Spd. SMK Negeri 1 Sukra memiliki beberapa bidang antara lain, bidang dana, bidang humas dan sosial, bidang administrasi, bidang ketertiban dan keamanan sekolah, bidang kegiatan ekstra kurikuler sekolah, bidang pengembangan dan kemajuan sekolah, bidang sarana dan prasarana serta kepengawasan.

5.1.2 SMK Negeri I Bongas

SMK Negeri 1 Bongas dengan Nss 321021819019, yang beralamatkan di Jalan Raya Bongas, Desa Margamulya No. 276 B, Kode Pos 45255 berdiri pada tahun 2003 dengan luas tanah 1600 m², SK 421.5/kep.203.P&K/203.33.

Pada saat sekarang sekolah ini memiliki satu orang kepala sekolah, dan 12 guru honorer dan 21 guru PNS. Sedangkan pada tata usaha memiliki satu orang pegawai tetap dan lima pegawai tidak tetap. Rata-rata Nilai UN Tahun Pelajaran 2009/2010 : Matematika : 9,11 Bhs Indonesia : 6,95 Bhs Inggris : 7,62 Produktif : 8,33.

Penerapan Pembelajaran Kewirausahaan bagi siswa SMK sudah dilakukan yaitu dengan menerapkan **Teaching Industri, Unit Produksi, Door To Door**. Penerapan Pembelajaran membangun karakter bangsa sudah dilakukan yaitu dengan menyelenggarakan ekstra/kurikuler antara lain **OSIS**. sekolah ini memiliki sarana dan prasarana 19 ruang kelas, dengan jumlah siswa sebanyak 703 siswa, 1 ruang laboratorium, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang OSIS, 1ruang BP, 4 buah WC dan 1 buah masjid.

5.1.3 SMK Negeri 1 Gabuswetan

SMK Negeri 1 Gabuswetan yang beralamatkan di Jalan Rancangan, Kelurahan Rancangan Kecamatan Gabuswetan berdiri pada tahun 2007 dengan surat keputusan, SK 425.11/KEP.864 DISDIK.

Pada saat sekarang sekolah ini memiliki satu orang kepala sekolah, dan memiliki total guru 34 orang. Sedangkan pada tata usaha memiliki satu orang pegawai tetap dan lima pegawai tidak tetap. Penerapan Pembelajaran membangun

karakter bangsa sudah dilakukan yaitu dengan menyelenggarakan ekstra/kokurikuler antara lain OSIS. sekolah ini memiliki sarana dan prasarana 19 ruang kelas, dengan jumlah siswa sebanyak 276 siswa, 1 ruang laboratorium, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang OSIS, 1ruang BP, 4 buah WC dan 1 buah mas

5.2 Peran Pengawas Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMK Kabupaten Indramayu

5.2.1 Peran pengawas sebagai *inspecting* (menyupervisi).

Tabel 5.2.1.1. Dalam tugasnya sebagai supervisor, apakah Pengawas mensupervisi kinerja kepala sekolah ?

Item1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sering	58	77.3	77.3	77.3
	Selalu	17	22.7	22.7	100.0
Total		75	100.0	100.0	

Memberikan sebuah kontrol adalah upaya pengawas sekolah agar sesuatu proses pendidikan yang dilaksanakan di sekolah lebih baik dari pada hasil yang dicapai sebelumnya atau berupa saran kepada Kepala Sekolah untuk menindaklanjuti pembinaan yang tidak dapat dilaksanakan sendiri. Kepala Sekolah merupakan pucuk pimpinan dari suatu satuan pendidikan yang dengan kepemimpinannya diharapkan dapat memajukan sekolah.

Dari jawaban responden di atas, menunjukkan bahwa Pengawas Sekolah yang merupakan mitra kepala sekolah dalam memajukan pendidikan sering melakukan supervisi kepada kepala sekolah. Terbukti dengan 58 responden yang memberikan jawaban dengan 77,3 persen. Dan responden yang memberikan jawaban bahwa Pengawas selalu melaksanakan tugas kepengawasan terhadap kinerja Kepala Sekolah tercatat ada 17 responden dengan persentasi 22,7 dari total 75 responden.

Tabel 5.2.1.2 Dalam tugasnya sebagai supervisor, apakah Pengawas menyupervisi kinerja guru?

item1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	1	1.3	1.3	1.3
	Jarang Sekali	31	41.3	41.3	42.7
	Sering	33	44.0	44.0	86.7
	Selalu	10	13.3	13.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Pengawas yang juga merupakan mitra guru dalam meningkatkan mutu pendidikan berperan sangat penting kaitannya dengan tugas mengawasi kinerja guru. Dengan demikian diharapkan guru merasa diperhatikan dan diberikan solusi dalam pemecahan masalah untuk kemajuan proses belajar mengajar.

Dari Tabel 5.2 menunjukkan bahwa Pengawas sering melakukan supervisi kinerja guru. Dibuktikan dengan responden yang menjawab “sering” tercatat 33 responden dengan rincian 44.0 persen. 31 Responden dengan rincian 41,3 persen memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali melaksanakan tugasnya mengawasi kinerja guru. Ada juga responden yang memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu mengawasi kinerja guru sebanyak 10 responden dengan rincian 13,3 persen dan ada satu responden yang memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah melaksanakan tugas kepengawasan sebanyak 1,3 persen.

Tabel 5.2.1.3 : Dalam tugasnya sebagai supervisor, apakah Pengawas Sekolah juga menyupervisi kinerja staf sekolah?

item1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jarang Sekali	29	38.7	38.7	38.7
	Sering	41	54.7	54.7	93.3
	Selalu	5	6.7	6.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Pengawas Sekolah sebagai supervisor yang juga memiliki tugas mengawasi kinerja staf sekolah demi kelancaran proses administrasi dan keuangan sekolah ditunjukkan dengan tabel, bahwa responden yang memberikan jawaban pengawas jarang sekali melaksanakan tugas mengawasi kinerja staf sekolah sebanyak 29 responden atau 38,7 persen. Responden yang memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering melaksanakan tugas mengawasi staf sekolah sebanyak 41 responden atau 54,7 persen. Responden yang memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu melakukan kegiatan pengawasan terhadap kinerja staf sekolah sebanyak 5 responden atau 6,7 persen dari total keseluruhan responden sebanyak 75 responden.

Tabel 5.2.1.4 : Dalam pelaksanaan pembelajaran, kurikulum / mata pelajaran, pemanfaatan sumber daya yang ada, apakah Pengawas Sekolah dilibatkan?

item1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	5	6.7	6.7	6.7
	Jarang Sekali	23	30.7	30.7	37.3
	Sering	35	46.7	46.7	84.0
	Selalu	12	16.0	16.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, menunjukkan bahwa responden yang memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah dilibatkan dalam

pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan kurikulum maupun sumber daya sekolah yang ada ditunjukkan dalam tabel sebanyak 5 responden (6,7 %). Sebanyak 23 responden (30,7 %) yang memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali dilibatkan dalam pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan kurikulum atau mata pelajaran atau pun pemanfaatan sumber daya sekolah yang ada. Sebanyak 35 responden atau (46,7 %) memberikan alternatif jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering dilibatkan dalam pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan kurikulum atau mata pelajaran ataupun pemanfaatan sumber daya sekolah yang ada. Responden yang memberikan jawaban “selalu” sebanyak 12 responden (16,0%) bahwa Pengawas Sekolah dilibatkan dalam pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan kurikulum, pelaksanaan mata pelajaran juga pemanfaatan sumber daya sekolah yang ada.

Tabel 5.2.1.5 :Dalam tugasnya sebagai supervisor, apakah pengawas menyupervisi tentang manajemen sekolah dan melakukan kerja sama dengan masyarakat sekitar?

item1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	6	8.0	8.0	8.0
Jarang Sekali	32	42.7	42.7	50.7
Sering	31	41.3	41.3	92.0
Selalu	6	8.0	8.0	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 6 responden (8,0 %) memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah melakukan kegiatan supervisi atau pengawasan terhadap manajemen sekolah dan melakukan interaksi dengan masyarakat sekitar. Sebanyak 32 respon (42,7 %) memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali melaksanakan tugasnya mengawasi manajemen sekolah dan melakukan interaksi kerja sama dengan masyarakat sekitar. Sebanyak 31 responden (41,3%) memberikan jawaban, bahwa Pengawas Sekolah sering menyupervisi manajemen sekolah dan kerja sama dengan

masyarakat sekitar. Sebanyak 6 responden (8,0 %) menjawab, bahwa Pengawas Sekolah selalu melaksanakan tugas supervisi manajemen sekolah dan melakukan kerja sama dengan masyarakat sekitar.

5.2.2 Peran pengawas sebagai *advising* (memberi nasehat).

Tabel 5.2.2.1 :Berkaitan dengan perannya sebagai penasehat, apakah Pengawas Sekolah selalu mengingatkan bahwa kita adalah suatu sistem untuk bersama-sama memajukan sekolah?

Item2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang Sekali	5	6.7	6.7	6.7
Sering	43	57.3	57.3	64.0
Selalu	27	36.0	36.0	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa yang memberikan jawaban Pengawas Sekolah sebagai penasehat jarang mengingatkan segenap sivitas akademika sebagai suatu sistem dan bersama-sama memajukan sekolah ditunjukkan oleh tabel di atas sebanyak 5 responden (6,7%). Responden yang memberikan jawaban, bahwa Pengawas Sekolah berperan sebagai penasehat sering mengingatkan bahwa segenap sivitas akademika merupakan suatu sistem untuk bersama-sama memajukan sekolah sebanyak 43 responden (57,3). Sebanyak 27 (36,0%) responden memberikan jawaban, bahwa Pengawas Sekolah selalu mengingatkan seluruh *stake holder* sebagai suatu sistem untuk bersama-sama memajukan sekolah.

Tabel 5.2.2.2 : Dalam perannya sebagai penasehat, apakah Pengawas Sekolah memberikan nasehat tentang pembelajaran yang efektif?

item2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jarang Sekali	20	26.7	26.7	26.7
	Sering	40	53.3	53.3	80.0
	Selalu	15	20.0	20.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 20 (26,6%) responden memberikan jawaban, bahwa Pengawas Sekolah dalam perannya sebagai penasehat jarang sekali memberikan nasehat tentang pembelajaran yang efektif. Sebanyak 40 (53,3%) responden menjawab, bahwa Pengawas Sekolah sering memberikan nasehat tentang pembelajaran yang efektif. Sebanyak 15 (20,%) responden menjawab, bahwa Pengawas Sekolah selalu memberikan nasehat tentang pembelajaran yang efektif.

Tabel 5.2.2.3 : Dalam perannya sebagai penasehat, apakah Pengawas Sekolah memberikan nasehat kepada Kepala Sekolah tentang pengelolaan pendidikan yang baik?

item2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	1	1.3	1.3	1.3
	Jarang Sekali	4	5.3	5.3	6.7
	Sering	58	77.3	77.3	84.0
	Selalu	12	16.0	16.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, menunjukkan bahwa ada 1 (1,3%) responden memberikan jawaban, bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah memberikan nasehat kepada kepala sekolah tentang pengelolaan pendidikan yang baik. Sebanyak 4 responden (5,3%) menjawab, bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali memberikan nasehat kepada Kepala Sekolah tentang pengelolaan

pendidikan yang baik. 58 (77,3%) responden menjawab, bahwa Pengawaw sekolah sering memberikan nasehat kepada kepala sekolah tentang pengelolaan pendidikan yang baik. 12 responden (16,0%) menjawab, bahwa Pengawaw Sekolah selalu memberikan naseht tentang pengelolaan endidikan yang baik.

Tabel 5.2.2.4 : Dalam perannya sebagai penasehat, apakah Pengawaw Sekolah memberikan nasehat kepada staf sekolah untuk meningkatkan kinerja?

item2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	1	1.3	1.3	1.3
	Jarang Sekali	11	14.7	14.7	16.0
	Sering	56	74.7	74.7	90.7
	Selalu	7	9.3	9.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa responden yang memberikan alternatif jawaban, bahwa Pengawaw Sekolah tidak pernah memberikan nasehat kepada staf sekolah untuk meningkatkan kinerja ada 1 (1,3%) responden. Sebanyak 11 (14,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawaw Sekolah jarang sekali memberikan nasehat kepada staf sekolah untuk meningkatkan kinerja. Sebanyak 56 (74,7%) responden menjawab, bahwa Pengawaw Sekolah sering memberikan nasehat kepada staf sekolah untuk meningkatkan kinerja. Sebanyak 7 (9,3%) responden menjawab, bahwa Pengawaw Sekolah selalu memberikan nasehat kepada staf sekolah untuk meningkatkan kinerja.

Tabel 5.2.2.5 : Dalam perannya sebagai penasehat, apakah Pengawaw Sekolah memberikan pemahaman kepada wali murid, komite sekolah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan?

item2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	2	2.7	2.7	2.7
	Jarang Sekali	39	52.0	52.0	54.7
	Sering	33	44.0	44.0	98.7
	Selalu	1	1.3	1.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 2 (2,7%) responden memberikan jawaban, bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah memberikan pemahaman kepada wali murid maupun pihak komite untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan. Sebanyak 39 (52,0%) responden memberikan jawaban, bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali memberikan pemahaman kepada wali murid, komite sekolah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan. Adapun yang menjawab bahwa Pengawas Sekolah sering memberikan pemahaman kepada wali murid, komite sekolah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan sebanyak 33 (44,0%) responden. Ada 1 (1,3%) responden yang menjawab, bahwa Pengawas Sekolah selalu memberikan pemahaman kepada wali murid, komite sekolah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat.

5.2.3 Peran pengawas sebagai *monitoring* (memantau).

Tabel 5.2.3.1 : Dalam perannya sebagai pemantau, apakah Pengawas Sekolah memantau standar mutu pendidikan?

item3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jarang Sekali	7	9.3	9.3	9.3
	Sering	48	64.0	64.0	73.3
	Selalu	20	26.7	26.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 7 (9,3%) responden menjawab, Pengawas Sekolah jarang sekali memantau standar mutu pendidikan.

Sebanyak 48 (64,0%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah sering memantau standar mutu pendidikan. Ada sebanyak 20 (26,7%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah selalu memantau standar mutu pendidikan.

Tabel 5.2.3.2 : Dalam perannya sebagai pemantau, apakah Pengawas Sekolah memantau dan mengikuti proses kegiatan penerimaan siswa baru?

item3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	1	1.3	1.3	1.3
Jarang Sekali	11	14.7	14.7	16.0
Sering	49	65.3	65.3	81.3
Selalu	14	18.7	18.7	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa ada 1 (1,3%) responden yang memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah memantau dan mengikuti proses kegiatan penerimaan siswa baru. Sebanyak 11 (14,7) responden memberikan jawaban, bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali memantau proses kegiatan penerimaan siswa baru. Sebanyak 49 (65,3%) responden memberikan alternatif jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering memantau dan mengikuti proses kegiatan penerimaan siswa baru. Dan sebanyak 14 (18,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu memantau dan mengikuti proses kegiatan penerimaan siswa baru.

Tabel 5.2.3.3 : Dalam perannya sebagai pemantau, apakah Pengawas Sekolah memantau proses dan hasil belajar siswa?

item3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	2	2.7	2.7	2.7
Jarang Sekali	18	24.0	24.0	26.7
Sering	44	58.7	58.7	85.3
Selalu	11	14.7	14.7	100.0

item3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	2	2.7	2.7	2.7
	Jarang Sekali	18	24.0	24.0	26.7
	Sering	44	58.7	58.7	85.3
	Selalu	11	14.7	14.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, diketahui bahwa sebanyak 2 (2,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah memantau proses dan hasil belajar siswa. Sebanyak 18 (24,0%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali memantau proses dan hasil belajar siswa. Sebanyak 44 (58,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering memantau proses dan hasil belajar siswa. Sebanyak 11 (14,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu memantau proses dan hasil belajar siswa.

Tabel 5.2.3.4 : Dalam perannya sebagai pemantau, apakah Pengawas Sekolah memantau pelaksanaan ujian semester (UAS) dan ujian nasional (UN)?

item3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jarang Sekali	6	8.0	8.0	8.0
	Sering	44	58.7	58.7	66.7
	Selalu	25	33.3	33.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 6 (8,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali memantau pelaksanaan ujian akhir sekolah (UAS) dan ujian nasional (UN). Sebanyak 44 (58,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering memantau pelaksanaan ujian akhir semester (UAS) dan ujian nasional (UN).

Sebanyak 25 (33,3%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah selalu memantau pelaksanaan ujian akhir semester (UAS) dan ujian nasional (UN).

Tabel 5.2.3.5 : Dalam perannya sebagai pemantau, apakah Pengawas Sekolah memantau rapat guru dan staf sekolah ?

item3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	3	4.0	4.0	4.0
Jarang Sekali	30	40.0	40.0	44.0
Sering	39	52.0	52.0	96.0
Selalu	3	4.0	4.0	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas diketahui bahwa sebanyak 3 (4,0%) responden memberikan jawaban, bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah memantau rapat guru dan staf sekolah. Sebanyak 30 (40,0%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali memantau rapat guru dan staf sekolah. Sebanyak 39 (52,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering memantau rapat guru dan staf sekolah. Sebanyak 3 (4,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu memantau rapat guru dan staf sekolah.

Tabel 5.2.3.6 : Sebagai pemantau, apakah Pengawas Sekolah memantau data statistik sekolah?

item3.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	2	2.7	2.7	2.7
Jarang Sekali	21	28.0	28.0	30.7
Sering	38	50.7	50.7	81.3
Selalu	14	18.7	18.7	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas diketahui bahwa sebanyak 2 (2,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah memantau statistik sekolah. Sebanyak 21 (28,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali memantau statistik sekolah. Sebanyak 38 (50,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering memantau statistik sekolah. Sebanyak 14 (18,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu memantau data statistik.

Tabel 5.2.3.7 : Dalam perannya sebagai pemantau, apakah Pengawas Sekolah memantau perkembangan sekolah binaannya?

item3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jarang Sekali	12	16.0	16.0	16.0
	Sering	46	61.3	61.3	77.3
	Selalu	17	22.7	22.7	100.0
Total		75	100.0	100.0	

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 12 (16,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali memantau perkembangan sekolah binaannya. Sebanyak 46 (61,3%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering memantau perkembangan sekolah binaannya. Sebanyak 17 (22,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu memantau perkembangan sekolah binaannya.

5.2.4 Peran pengawas sebagai *reporting* (melaporkan).

Tabel 5.2.4.1 : Dalam perannya sebagai reporting, apakah Pengawas Sekolah melaporkan perkembangan dari hasil pengawasan kepada Kepala Dinas?

item4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	1	1.3	1.3	1.3
Jarang Sekali	5	6.7	6.7	8.0
Sering	44	58.7	58.7	66.7
Selalu	25	33.3	33.3	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas diketahui bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah melaporkan hasil kepengawasan kepada Kepala Dinas ada 1 (1,3%) persen. Sebanyak 5 (6,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali melaporkan hasil kepengawasan kepada Kepala Dinas. Sebanyak 44 (58,7%) responden. Sebanyak 25 (33,3%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu melaporkan hasil kepengawasan kepada Kepala Dinas.

Tabel 5.2.4.2 : Dalam perannya sebagai reporting, apakah Pengawas Sekolah melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan kepada masyarakat?

item4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jarang Sekali	6	8.0	8.0	8.0
Sering	45	60.0	60.0	68.0
Selalu	24	32.0	32.0	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 6 (8,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali melaporkan

perkembangan dan hasil pengawasan kepada masyarakat. 45 (60,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan kepada masyarakat. Responden yang memberikan jawaban Pengawas Sekolah selalu melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan kepada masyarakat sebanyak 24 (32,0%) responden.

Tabel 5.2.4.3 : Dalam melaksanakan perannya sebagai reporting, apakah Pengawas Sekolah melaporkan perkembangan kepada fihak sekolah yang menjadi binaannya?

item4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jarang Sekali	8	10.7	10.7	10.7
	Sering	52	69.3	69.3	80.0
	Selalu	15	20.0	20.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas menunjukkan bahwa yang menjawab Pengawas Sekolah jarang sekali melaporkan perkembangan sekolah kepada fihak sekolah sebanyak 8 (10,7%) responden. Yang memberikan alternatif jawaban Pengawas Sekolah sering melaporkan perkembangan sekolah kepada fihak sekolah yang menjadi binaannya sebanyak 52 (69,3%) responden. 15 (20,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu melaporkan perkembangan sekolah kepada sekolah binaannya.

5.2.5 Peran pengawas sebagai *coordinating* (mengkordinir).

Tabel 5.2.5.1 : Dalam perannya sebagai kordinator, apakah Pengawas Sekolah mengkordinir sumber-sumber daya sekolah binaannya?

item5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	1	1.3	1.3	1.3
	Jarang Sekali	6	8.0	8.0	9.3
	Sering	55	73.3	73.3	82.7

Selalu	13	17.3	17.3	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa ada 1 (1,3%) responden yang menjawab bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah mengkordinir sumber-sumber daya sekolah. Sebanyak 6 (8,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali mengkordinir sumber-sumber daya sekolah. 55 (73,3%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering mengkordinir sumber-sumber daya sekolah. Dan sebanyak 13 (17,3%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah selalu mengkordinir sumber-sumber daya sekolah.

Tabel 5.2.5.2 : Dalam perannya sebagai kordinator, apakah Pengawas Sekolah mengkordinir kegiatan antar sekolah?

item5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	16	21.3	21.3	21.3
Jarang Sekali	23	30.7	30.7	52.0
Sering	32	42.7	42.7	94.7
Selalu	4	5.3	5.3	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 16 (21,3%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah mengkordinir kegiatan antar sekolah. Sebanyak 23 (30,7%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali mengkordinasi kegiatan antar sekolah. Sebanyak 32 (42,7%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah sering mengkordinasi kegiatan antar sekolah. Sebanyak 4 (5,3%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu mengkordinir kegiatan antar sekolah.

Tabel 5.2.5.3 : Dalam perannya sebagai kordinator, apakah Pengawas Sekolah melakukan *in service training* bagi kepala sekolah, guru maupun kepada staf sekolah?

item5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	3	4.0	4.0	4.0
	Jarang Sekali	26	34.7	34.7	38.7
	Sering	38	50.7	50.7	89.3
	Selalu	8	10.7	10.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 3 (4,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah melakukan servis pelatihan kepada kepala sekolah, guru maupun staf sekolah. Sebanyak 26 (34,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali melakukan servis pelatihan kepada kepala sekolah, guru maupun kepada staf sekolah. Sebanyak 38 (50,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering melakukan servis pelatihan kepada kepala sekolah, guru dan staf sekolah. Sebanyak 8 (10,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu melakukan kegiatan servis pelatihan kepada kepala sekolah, guru maupun staf sekolah.

Tabel 5.2.5.4 Apakah dalam menjalankan perannya sebagai kordinator, Pengawas Sekolah mengkordinir pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah?

item5.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	2	2.7	2.7	2.7
	Jarang Sekali	27	36.0	36.0	38.7
	Sering	36	48.0	48.0	86.7
	Selalu	10	13.3	13.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa yang memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah mengkordinir pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah sebanyak 2 (2,7%) responden. Sebanyak 27 (36,0%) responden menjawab bahwa pengawas Sekolah jarang sekali mengkordinir pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah. 36 (48,0%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah sering mengkordinir pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah. Responden yang menjawab bahwa Pengawas Sekolah selalu mengkordinir pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah sebanyak 10 ((13,3%) responden.

5.2.6 Peran pengawas sebagai *performing leadership*.

Tabel 5.2.6.1 : Dalam perannya sebagai *performing leadership*, apakah Pengawas Sekolah memimpin pengembangan kualitas SDM di sekolah?

item6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	2	2.7	2.7	2.7
	Jarang Sekali	32	42.7	42.7	45.3
	Sering	32	42.7	42.7	88.0
	Selalu	9	12.0	12.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 2 (2,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah memimpin pengembangan kualitas SDM di sekolah. Sebanyak 32 (42,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali memimpin pengembangan kualitas SDM di sekolah. Sebanyak 32 (42,7%) responden yang memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering memimpin pengembangan kualitas SDM di sekolah. Sebanyak 9 (12,0%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah selalu memimpin pengembangan kualitas SDM di sekolah.

Tabel 5.2.6.2 : Dalam perannya sebagai *performing leadership*, apakah Pengawas Sekolah memimpin pengembangan inovasi sekolah?

item6.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	1	1.3	1.3	1.3
Jarang Sekali	35	46.7	46.7	48.0
Sering	32	42.7	42.7	90.7
Selalu	7	9.3	9.3	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa yang memberikan jawaban Pengawas Sekolah tidak pernah memimpin pengembangan inovasi sekolah ada 1 (1,3%). Sebanyak 35 (46,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali memimpin pengembangan inovasi sekolah. Sebanyak 32 (42,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering memimpin pengembangan inovasi sekolah. Sebanyak 7 (9,3%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah selalu memimpin pengembangan inovasi sekolah.

Tabel 5.2.6.3 : Dalam perannya sebagai performing leadership, apakah Pengawas Sekolah memimpin kegiatan manajerial sekolah?

item6.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Pernah	2	2.7	2.7	2.7
Jarang Sekali	32	42.7	42.7	45.3
Sering	32	42.7	42.7	88.0
Selalu	9	12.0	12.0	100.0
Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 2 (2,7%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah memimpin kegiatan manajerial

sekolah. Sebanyak 32 (42,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali memimpin kegiatan manajerial sekolah. Sebanyak 32 (42,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering memimpin kegiatan kegiatan manajerial sekolah. Sebanyak 9 ((12,0%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah selalu memimpin kegiatan manajerial sekolah.

Tabel 5.2.6.4 : Dalam perannya sebagai performing leadership, apakah Pengawas Sekolah berpartisipasi pada seleksi calon kepala sekolah atau calon pengawas?

item6.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	4	5.3	5.3	5.3
	Jarang Sekali	26	34.7	34.7	40.0
	Sering	38	50.7	50.7	90.7
	Selalu	7	9.3	9.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 4 (5,3%) responden menjawab bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah berpartisipasi pada seleksi kepala sekolah ataupun seleksi pengawas. Sebanyak 26 (34,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas sekolah jarang sekali berpartisipasi pada seleksi kepala sekolah atau pengawas. Sebanyak 38 (50,7%) responden memberi jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering berpartisipasi pada seleksi kepala sekolah maupun pengawas. Sebanyak 7 (9,3%) responden member jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu berpartisipasi pada seleksi kepala sekolah maupun pengawas sekolah.

Tabel 5.2.6.5 : Apakah dalam perannya sebagai performing leadership, Pengawas Sekolah berpartisipasi dalam proses akreditasi sekolah?

item6.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Tidak Pernah	1	1.3	1.3	1.3
	Jarang Sekali	6	8.0	8.0	9.3
	Sering	53	70.7	70.7	80.0
	Selalu	15	20.0	20.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa ada 1 (1,3%) responden yang memberikan jawaban Pengawas Sekolah tidak pernah berpartisipasi dalam proses akreditasi sekolah. Sebanyak 6 (8,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali berpartisipasi dalam proses akreditasi sekolah. Sebanyak 53 (70,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering berpartisipasi dalam proses akreditasi sekolah. Sebanyak 15 (20,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu berpartisipasi dalam proses akreditasi sekolah.

Tabel 5.2.6.6 : Apakah dalam menjalankan perannya sebagai performing leadership, Pengawas Sekolah berpartisipasi merekrut personil untuk proyek program-program khusus pengembangan mutu sekolah?

item6.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	2	2.7	2.7	2.7
	Jarang Sekali	34	45.3	45.3	48.0
	Sering	34	45.3	45.3	93.3
	Selalu	5	6.7	6.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 2 (2,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah berpartisipasi merekrut personil untuk proyek program-program khusus pengembangan mutu

sekolah. Sebanyak 34 (45,3%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali berpartisipasi merekrut personil untuk proyek program-program khusus pengembangan mutu sekolah. Sebanyak 34 (45,3%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering berpartisipasi merekrut personil untuk proyek program-program khusus pengembangan mutu sekolah. Sebanyak 5 (6,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas sekolah selalu berpartisipasi merekrut personil untuk proyek program-program khusus pengembangan mutu sekolah.

Tabel 5.2.6.7 : Dalam perannya sebagai performing leadership, Pengawas Sekolah melakukan win-win solution dan berpartisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal sekolah maupun dari masyarakat?

item6.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Pernah	2	2.7	2.7	2.7
	Jarang Sekali	31	41.3	41.3	44.0
	Sering	36	48.0	48.0	92.0
	Selalu	6	8.0	8.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Dari jawaban responden di atas, bahwa sebanyak 2 (2,7%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah tidak pernah melakukan win-win solusi dan berpartisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal sekolah maupun masyarakat. Sebanyak 31 (41,3) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah jarang sekali melakukan win-win solusi dan berpartisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal sekolah maupun masyarakat. Sebanyak 36 (48,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah sering melakukan win-win solusi dan berpartisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal sekolah. Sebanyak 6 (8,0%) responden memberikan jawaban bahwa Pengawas Sekolah selalu melakukan win-win solusi dan berpartisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal sekolah ataupun maupun dari masyarakat.

5.3 Analisis Data Kuantitatif Persepsi Tendik dan Guru Terhadap Peran Pengawas Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMK di Kabupaten Indramayu

Tabel dibawah ini adalah Persepsi Tendik dan Persepsi Guru terhadap Peran Pengawas Sekolah dalam meningkatkan Mutu Pendidikan SMK di Kabupaten Indramayu

Tabel 5.32

Persepsi Tenaga Kependidikan dan Persepsi Guru terhadap Peran Pengawas Sekolah

No Item	Persepsi Guru		Persepsi Tendik	
	Skor Rerata	Standar Deviasi	Skor rerata	Standar Deviasi
Pertanyaan 1	1.2743	.65859	1.9163	.88717
Pertanyaan 2	1.8247	.87695	3.9245	1.13016
Pertanyaan 3	1.8796	.87092	2.3577	.66894
Pertanyaan 4	2.8396	.93831	3.1080	.86229
Pertanyaan 5	2.9395	.92254	2.9052	1.12450
Pertanyaan 6	3.0626	.85802	2.8977	1.04382
Pertanyaan 7	2.1587	.89935	2.5829	.88860
Pertanyaan 8	3.4871	.78074	4.0862	.84583
Pertanyaan 9	3.4871	.85936	3.4653	.53765
Pertanyaan 10	3.2271	.87111	3.7451	.67104
Pertanyaan 11	2.6808	.86280	3.3270	.76685
Pertanyaan 12	3.4871	.88906	3.6383	.85360
Pertanyaan 13	3.2268	.89944	3.0705	.95803
Pertanyaan 14	2.7550	.88330	2.9777	.71094
Pertanyaan 15	3.0630	.90216	2.9292	.69117
Pertanyaan 16	3.2266	.92651	3.8219	.74470
Pertanyaan 17	2.4480	.87871	2.9950	.90046
Pertanyaan 18	3.4874	.88096	3.5956	.84903
Pertanyaan 19	2.7551	.88416	2.8032	.60698
Pertanyaan 20	2.6148	.84999	3.2012	.77991
Pertanyaan 21	2.8398	.84166	3.2854	.86652
Pertanyaan 22	2.4476	.93642	2.1560	.93543
Pertanyaan 23	3.2272	.91757	3.2220	1.02404
Pertanyaan 24	3.4869	.92006	2.9885	.82412
Pertanyaan 25	3.4871	.89656	3.7441	1.08889
Pertanyaan 26	1.7456	.86407	3.8031	1.08935

Pertanyaan 27	3.4869	.90623	3.4198	.92264
Pertanyaan 28	3.0628	.90454	3.3361	1.17307
Pertanyaan 29	3.4868	.83022	3.7264	1.03889
Pertanyaan 30	3.4871	.90036	3.1784	.89495
Pertanyaan 31	3.4871	.88833	3.6427	1.13794

5.4 Analisis Data Kuantitatif tentang Kesenjangan Peran Pengawas Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMK di Kabupaten Indramayu berdasarkan Keadaan Ideal , Persepsi Tenaga Kependidikan dan Persepsi Guru .

Tabel 5.33
Kesenjangan Persepsi Tenaga Kependidikan dan Persepsi Guru terhadap Peran Pengawas Sekolah

Butir Pertanyaan Instrumen	Skor Rerata		Skor Keadaan Ideal	Skor Kesenjangan		Keterangan
	Persepsi Guru	Persepsi Tendik		Persepsi Guru	Persepsi Tendik	
1	1.2743	1.9163	4.0000	-2.7257	-2.0837	Ada kesenjangan
2	1.8247	3.9245	4.0000	-2.1753	-0.0755	Ada kesenjangan
3	1.8796	2.3577	4.0000	-2.1204	-1.6423	Ada kesenjangan
4	2.8396	3.1080	4.0000	-1.1604	-0.8920	Ada kesenjangan
5	2.9395	2.9052	4.0000	-1.0605	-1.0948	Ada kesenjangan
6	3.0626	2.8977	4.0000	-0.9374	-1.1023	Ada kesenjangan
7	2.1587	2.5829	4.0000	-1.8413	-1.4171	Ada kesenjangan
8	3.4871	4.0862	4.0000	-0.5129	-0.0862	Ada kesenjangan
9	3.4871	3.4653	4.0000	-0.5129	-0.5347	Ada kesenjangan
10	3.2271	3.7451	4.0000	-0.7729	-0.2549	Ada kesenjangan
11	2.6808	3.3270	4.0000	-1.3192	-0.6730	Ada kesenjangan
12	3.4871	3.6383	4.0000	-0.5129	-0.3617	Ada kesenjangan
13	3.2268	3.0705	4.0000	-0.7732	-0.9295	Ada kesenjangan
14	2.7550	2.9777	4.0000	-1.2450	-1.0223	Ada kesenjangan
15	3.0630	2.9292	4.0000	-0.9370	-1.0708	Ada kesenjangan
16	3.2266	3.8219	4.0000	-0.7734	-0.1781	Ada kesenjangan
17	2.4480	2.9950	4.0000	-1.5520	-1.0050	Ada kesenjangan
18	3.4874	3.5956	4.0000	-0.5126	-0.4044	Ada kesenjangan
19	2.7551	2.8032	4.0000	-1.2449	-1.1968	Ada kesenjangan
20	2.6148	3.2012	4.0000	-1.3852	-0.7988	Ada kesenjangan
21	2.8398	3.2854	4.0000	-1.1602	-0.7146	Ada kesenjangan
22	2.4476	2.1560	4.0000	-1.5524	-1.8440	Ada kesenjangan

23	3.2272	3.2220	4.0000	-0.7728	-0.7780	Ada kesenjangan
24	3.4869	2.9885	4.0000	-0.5131	-1.0115	Ada kesenjangan
25	3.4871	3.7441	4.0000	-0.5129	-0.2559	Ada kesenjangan
26	1.7456	3.8031	4.0000	-2.2544	-0.1969	Ada kesenjangan
27	3.4869	3.4198	4.0000	-0.5131	-0.5802	Ada kesenjangan
28	3.0628	3.3361	4.0000	-2.7257	-2.0837	Ada kesenjangan
29	3.4868	3.7264	4.0000	-2.1753	-0.0755	Ada kesenjangan
30	3.4871	3.1784	4.0000	-2.1204	-1.6423	Ada kesenjangan
31	3.4871	3.6427	4.0000	-1.1604	-0.8920	Ada kesenjangan

Dari tabel di atas diketahui Kesenjangan terendah dari pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan menurut persepsi Guru terletak pada nomor 18 yaitu -0,5126 peran pengawas sebagai *reporting*. Dan menurut persepsi Tenaga Kependidikan terletak pada nomor 2 yaitu peran pengawas sebagai *supervisor* yaitu : -0,0755 dan nomor 29 yaitu peran pengawas sebagai *performing leadership* -0,0755.

kesenjangan yang paling tinggi terletak pada : untuk persepsi guru kesenjangan peran pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan pada nomor 1 dan 6 yaitu peran pengawas sebagai *Supervisor* dan peran pengawas sebagai *advising* yaitu : -2.7257 dan -2.7257. Dan kesenjangan tertinggi menurut persepsi Tenaga Kependidikan terletak pada nomor 1 dan 6 yaitu peran Pengawas sebagai *Supervisor* dan *advising* yaitu : -2.0837 dan -2.0837.

Tabel 5.34

Pengelompokan berdasarkan peran pengawas menurut persepsi guru dan tenaga kependidikan

Peran Pengawas	Sekor Rerata		Sekor Kesenjangan	
	Persepsi guru	Persepsi Tendik	Persepsi Guru	Persepsi Tendik
Peran <i>Supervisor</i>	2,15154	2,84234	-1,84846	-1,35,766
Peran <i>Advising</i>	3,08452	3,35544	-0,91548	-0,67904
Peran <i>Monitoring</i>	2,9839	3,25137143	-1,0161	-0,74862857
Peran <i>Reporting</i>	2,95243333	3,2	-1,04756667	-0,8

Peran <i>Coordinating</i>	3,000375	2,912975	-0,999625	-0,83415
Peran <i>Performing Leadership</i>	3,17762857	3,55008571	-1,63745714	-0,81807143

Dari Tabel di atas diketahui bahwa skor rata-rata tertinggi persepsi guru tentang kesenjangan peran pengawas yaitu pada peran pengawas sebagai performing leadership dengan skor rata-rata 3,17 dengan tingkat kesenjangan -1,63. Sedangkan skor rata-rata terendah persepsi guru tentang kesenjangan peran pengawas yaitu pada peran pengawas sebagai supervisor dengan rata-rata 2,15 dengan skor kesenjangan -1,84.

Sekor rata-rata tertinggi menurut persepsi Tendik tentang kesenjangan peran pengawas yaitu pada peran pengawas sebagai performing leadership dengan skor rata-rata 3,55 dengan tingkat kesenjangan -0,81. Sedangkan skor rata-rata terendah menurut persepsi Tendik tentang kesenjangan peran pengawas yaitu pada peran pengawas sebagai supervisor yaitu dengan rata-rata 2,8 dengan skor kesenjangan -1,3.

5.4.1 Analisis Kesenjangan Peran Pengawas Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMK di Kabupaten Indramayu

1. Pengawas Sekolah Sebagai *Supervisor*

Berdasarkan data kuantitatif didapatkan bahwa besar kesenjangan peran pengawas sekolah sebagai supervisor menurut persepsi Tenaga Kependidikan dan Guru tampak pada tabel. nilai negatif mengandung arti bahwa peran yang dilakukan oleh pengawas tidak sesuai dengan kondisi idealnya. Tugas pokok inspecting (mensupervisi) meliputi tugas mensupervisi kinerja kepala sekolah, kinerja guru, kinerja staf sekolah, pelaksanaan kurikulum/mata pelajaran, pelaksanaan pembelajaran, ketersediaan dan pemanfaatan sumberdaya, manajemen sekolah, dan aspek lainnya seperti: keputusan moral, pendidikan moral, kerjasama dengan masyarakat.

Wawancara mendalam yang dilakukan penulis dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu, tanggal 26 November bahwa “ supervisi

kepada kepala sekolah harus meliputi semua komponen, seperti kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah dengan musyawarah, pengelolaan sumber daya sekolah, kewirausahaan, dan supervise pembelajaran”.

Menurut Kepala SMKN1 Gabuswetan, tanggal 10 November “ hal tersebut disebabkan Pengawas Sekolah kurang memberikan pembinaan dan monitoring”, menurut Kepala Sekolah dan Komite SMKN1 Bongas, tanggal 10 November bahwa “Pengawas Sekolah kurang melihat cara kerja kepala sekolah dengan menilai kinerja kepala sekolah”, Menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu, pada tanggal 26 November yang diwakili oleh Kasi Tendik “ bahwa Pengawas Sekolah harus membuat jadwal pembinaan kepada kepala sekolah, guru, staf sekolah secara benar”. Juga Pengawas Sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran dan kurikulum menurut informan kurang terlibat di dalamnya.

2. Pengawas Sekolah Sebagai *Advising*

Berdasarkan data kuantitatif didapatkan bahwa besar kesenjangan peran pengawas sekolah sebagai supervisor menurut persepsi Tenaga Kependidikan dan Guru tampak pada tabel. Tugas pokok *advising* (memberi *advis/nasehat*) meliputi *advis* mengenai sekolah sebagai sistem, memberi *advis* kepada guru tentang pembelajaran yang efektif, memberi *advis* kepada kepala sekolah dalam mengelola pendidikan, memberi *advis* kepada tim kerja dan staf sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah, memberi *advis* kepada orang tua siswa dan komite sekolah terutama dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan.

Menurut Kepala Sekolah SMKN 1 Sukra, pada tanggal 12 November bahwa “peran yang dilakukan pengawas jika datang ke sekolah yaitu monitoring, pembinaan dengan guru, TU tetapi kehadiran pengawas dirasakan kurang dikarenakan pengawas datang ke sekolah dua bulan sekali, sehingga peran pengawas sebagai *advising* tidak begitu dirasakan keberadaannya oleh sekolah”. Menurut Kepala Sekolah SMKN 1 Bongas peran pengawas sebagai penasehat jarang memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan KTSP, tetapi untuk acara rapat kedinasan pengawas tidak pernah lupa untuk selalu memberikan informasi kedinasan”. Menurut salah satu informan dari komite sekolah bahwa “

pengawas sekolah tidak pernah memberikan nasehat kepada orang tua siswa dan memberikan arahan bahwa kita semua adalah satu sistem untuk memajukan sekolah, tetapi nasehat kepada orang tua siswa selalu dilakukan oleh kepala sekolah”.

3. Pengawas Sekolah sebagai *monitoring*

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

Menurut Kepala SMKN1 Bongas, pada tanggal 10 November “ bahwa mengenai penerimaan murid baru pengawas hanya diberi tahu saja mengenai keberadaan siswa baru, justru mengenai penerimaan siswa baru sesuai kesepakatan komite sekolah dan bergantung kondisi masyarakat”. Menurut salah satu informan dari komite sekolah mengatakan bahwa “ posisi komite sekolah berad di tengah-tengah antara orang tua murid, murid, guru, masyarakat setempat, dan kalangan swasta di satu pihak dengan pihak sekolah sebagai institusi, kepala sekolah, dinas pendidikan, dan pemerintah daerah di pihak lainnya, komite sekolah menjembatani kepentingan keduanya”.

Menurut salah satu responden dari komite sekolah pada tanggal 15 November mengatakan bahwa “ komite juga merupakan wadah bagi orang tua atau masyarakat yang peduli pada dunia pendidikan untuk membantu memajukan pendidikan di sekolah seperti menyediakan, meningkatkan kesejahteraan guru”.

4. Pengawas sebagai *reporting*

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

Menurut salah satu informan dari pengawas sekolah pada tanggal 27 November mengatakan bahwa “ sudah menjadi keharusan dari pengawas untuk melaporkan program kepengawasan kepada pihak dinas pendidikan, melaporkan perkembangan sekolah kepada masyarakat dan kepada sekolah binaannya”. Menurut salah satu informan dari kepala sekolah mengatakan bahwa “ pengawas jarang melakukan pelaporan mengenai perkembangan sekolah, malah justru pihak sekolah yang menginformasikan kepada pengawas sekolah”.

Menurut informan lain dari kepala sekolah pada tanggal 17 Oktober mengatakan bahwa “ pengawas dalam satu semester datang biasanya dua kali dalam satu semester, sehingga mengenai perkembangan sekolah binaannya tidak begitu memahami dan justru pihak sekolah yang memberitahukan mengenai perkembangan dan kemajuan dsekolah”.

5. Pengawas sebagai *coordinating*

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

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan salah satu informan kepala sekolah dikatakan bahwa “ pengawas kurang kordinasi untuk kemajuan sekolah, seperti dengan cara memberikan penyuluhan dan bimbingan secara mendalam melalui penataran dan pelatihan”, dan menurut salah satu informan dari pengawas lain dikatakan bahwa “ pengawas tidak mengkordinir para guru dan staf sekolah dalam meningkatkan kualifikasi yang belum S1 atau D4, dan mengusulkan program beasiswa demi perkembangan sekolah yang lebih maju”. Termasuk mengenai mutasi guru, menurut wawancara dengan kepala dinas pendidikan dikatakan bahwa, “pengawas harus menginventarisir dan melaporkan ke Dinas tentang guru yang belum kualifikasi S1 atau D4, dan untuk mutasi guru pengawas tidak dilibatkan dan hanya melakukan kordinasi dengan Dinas

Pendidikan apakah guru tersebut layak untuk pindah dan tidak menjadi beban bagi sekolah yang ditinggal maupun sekolah yang baru”.

6. Pengawas sebagai *performing leadership*

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

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan salah satu informan kepala sekolah pada tanggal 17 November dikatakan bahwa, “pengawas kurang berpartisipasi dalam merekrut personil sekolah”. Menurut komite yang lain dikatakan bahwa, “dalam mengatasi konflik dengan masyarakat peran pengawas dikatakan tidak pernah, justru di sini komite yang member andil dalam penyelesaian masalah dengan masyarakat, dikatakan bahwa komite merupakan orang asli daerah di mana sekolah tersebut berada, sehingga kenal dengan kondisi masyarakat dan penduduk sekitar, sehingga dengan mudah untuk menjadi pendamai diantara sekolah dengan masyarakat yang mengalami pertikaian”.

Dari tabel 5.33 di atas tergambar jelas bahwa kesenjangan yang paling tinggi terletak pada : untuk persepsi guru kesenjangan peran pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan pada nomor 1 dan 6 yaitu peran pengawas sebagai *Supervisor* dan peran pengawas sebagai *advising* yaitu : -2.7257 dan -2.7257. Dan kesenjangan tertinggi menurut persepsi Tenaga Kependidikan terletak pada nomor 1 dan 6 yaitu peran Pengawas sebagai *Supervisor* dan *advising* yaitu : -2.0837 dan -2.0837.

Kesenjangan terendah dari pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan menurut persepsi Guru terletak pada nomor 18 yaitu -0,5126 peran pengawas sebagai *reporting*. Dan menurut persepsi Tenaga Kependidikan terletak pada nomor 2 yaitu peran pengawas sebagai *supervisor* yaitu : -0,0755 dan nomor 29 yaitu peran pengawas sebagai *performing leadership* -0,0755.

5.5 Upaya menghilangkan kesenjangan peran Pengawas Sekolah.

5.5.1 Peran Pengawas sebagai *Supervisor*

Mengacu pada SK Menpan nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, Keputusan bersama Mendikbud nomor 03420/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara nomor 38 tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas serta Keputusan Mendikbud nomor 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatu Negara Nomor 21 Tahun 2010 dapat dikemukakan tentang tugas pokok dan tanggung jawab pengawas sekolah yang meliputi:

1. Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya pada TK, SD, SLB, SLTP dan SLTA.
2. Meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

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

Berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan penulis dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu bahwa “supervise kepada kepala sekolah harus meliputi semua komponen, seperti kepribadian dan sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah dengan musyawarah, pengelolaan sumber daya sekolah, kewirausahaan, dan superpise pembelajaran”.

Menurut Kepala SMKN1 Gabuswetan “hal tersebut disebabkan Pengawas Sekolah kurang memberikan pembinaan dan monitoring”, menurut Kepala Sekolah dan Komite SMKN1 Bongas bahwa “Pengawas Sekolah kurang melihat cara kerja kepala sekolah dengan menilai kinerja kepala sekolah”, Menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu yang diwakili oleh Kasi Tendik “bahwa Pengawas Sekolah harus membuat jadwal pembinaan kepada kepala sekolah, guru, staf sekolah secara benar”. Juga Pengawas Sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran dan kurikulum menuntut informan kurang terlibat di dalamnya.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi, pengawas hendaknya berperan sebagai:

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

5.5.2 Peran Pengawas Sebagai *Advising*

Upaya untuk menghilangkan kesenjangan peran Pengawas Sekolah yaitu dengan memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/ bimbingan siswa.

Menurut Kepala Sekolah SMKN 1 Sukra bahwa “peran yang dilakukan pengawas jika datang ke sekolah yaitu monitoring, pembinaan dengan guru, TU

tetapi kehadiran pengawas dirasakan kurang dikarenakan pengawas datang ke sekolah dua bulan sekali, sehingga peran pengawas sebagai *advising* tidak begitu dirasakan keberadaannya oleh sekolah”. Menurut Kepala Sekolah SMKN 1 Bongas peran pengawas sebagai penasehat jarang memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan KTSP, tetapi untuk acara rapat kedinasan pengawas tidak pernah lupa untuk selalu memberikan informasi kedinasan”. Menurut salah satu informan dari komite sekolah bahwa “ pengawas sekolah tidak pernah memberikan nasehat kepada orang tua siswa dan memberikan arahan bahwa kita semua adalah satu sistem untuk memajukan sekolah, tetapi nasehat kepada orang tua siswa selalu dilakukan oleh kepala sekolah”.

Kehadiran pengawas yang dirasakan sangat kurang, sehingga nasehat yang dibutuhkan untuk kemajuan sekolah dirasakan sangat kurang dan menimbulkan kesenjangan peran pengawas, padahal menurut PP Nomor 74 bahwa beban kerja pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas pengawasan selama 24 jam tatap muka per minggu.

5.5.3 Peran Pengawas Sebagai *Monitoring*

Pengawas sebagai pemantau mempunyai tiga peran, pertama sebagai pemantau perencanaan pendidikan di sekolah, kedua memantau proses pengambilan keputusan, ketiga memantau kualitas kebijakan program dan proses perencanaan pendidikan di sekolah.

Pengawas Sekolah tetap melaksanakan fungsinya sebagai pemantau, seperti perencanaan sekolah harus diketahui oleh pengawas setiap saat, memantau proses belajar siswa apa perlu diadakan pelajaran tambahan, memantau keadaan siswa yang patut dibantu, pengawas juga memantau kegiatan ekstrakurikuler siswa, seperti kegiatan OSIS, pramuka, dan Palang Merah Remaja.

5.5.4 Pengawas sebagai *reporting*

Peran sebagai *reporting* adalah melaporkan output pendidikan, melaporkan hasil ujian akhir, melaporkan angka partisipasi sekolah, melaporkan proses

perencanaan pendidikan, penyusunan terhadap program sekolah yang harus dilaporkan kepada kepala dinas, masyarakat, dan sekolah itu sendiri.

Menurut Ihsan (2003:104) peran masyarakat terhadap sekolah antara lain terutama dalam pengawasan, masyarakat terlibat juga dalam pengawasan terhadap sekolah. Pengawasan terhadap gerak-gerik sekolah selaku lembaga pendidikan, pengawasan secara langsung atau melalui komite maupun melalui pengawas sekolah, atau melalui media masa. Dengan demikian kegiatan pengawasan merupakan control terhadap kerja organisasi, baik menyangkut tugas perorangan maupun institusi. Dari hasil wawancara dengan salah satu komite, dikatakan pengawas sudah melakukan perannya, namun masih belum maksimal”.

5.5.5 Pengawas Sebagai *Coordinating*

Upaya yang harus dilakukan untuk menghilangkan kesenjangan peran pengawas sebagai kordinator adalah harus sesuai dengan juklak dan juknis Tupoksi pengawas untuk melaksanakan tugas secara maksimal. Tugas mengkoordinir sumber-sumber daya sekolah baik sumber daya manusia, material, financial dll, mengkoordinir kegiatan antar sekolah, mengkoordinir kegiatan preservice dan in service training bagi Kepala Sekolah, guru dan staf sekolah lainnya, mengkoordinir personil stakeholder yang lain, mengkoordinir pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah sudah dilakukan dengan baik oleh Pengawas Sekolah namun masih belum maksimal.

5.5.6 Pengawas sebagai *performing leadership*

Upaya untuk menghilangkan kesenjangan peran pengawas sebagai yang tersebut di atas adalah bahwa pengawas harus melaksanakan tugas seperti amanat Tupoksi Pengawas Sekolah yaitu tugas pokok *performing leadership*/memimpin meliputi tugas: memimpin pengembangan kualitas SDM di sekolah binaannya, memimpin pengembangan inovasi sekolah, partisipasi dalam memimpin kegiatan manajerial pendidikan di Diknas yang bersangkutan, partisipasi pada perencanaan pendidikan di kabupaten/kota, partisipasi pada seleksi calon kepala sekolah/calon pengawas, partisipasi dalam akreditasi sekolah, partisipasi dalam merekrut

personal untuk proyek atau program-program khusus pengembangan mutu sekolah, partisipasi dalam mengelola konflik di sekolah dengan win-win solution dan partisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal sekolah maupun dari masyarakat. Itu semua dilakukan guna mewujudkan kelima tugas pokok di atas.

5.6 Analisis Data Kualitatif tentang faktor-faktor yang menimbulkan Kesenjangan Peran Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMK Kabupaten Indramayu

Analisis bagaimana peran Pengawas Sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di SMK Kabupaten Indramayu ditinjau dari konsep pemerataan pendidikan. Faktor-faktor tersebut adalah: kurikulum sekolah, sumber daya manusia, prasarana dan sarana serta pembiayaan. Temuan dan analisis masing-masing faktor tersebut diuraikan berikut ini.

5.6.1 Kurangnya Pembinaan Kemampuan Profesional Pengawas.

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap lima pengawas dari Kabupaten ternyata pembinaan terhadap para pengawas satuan pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan profesionalnya boleh dikatakan belum berjalan sebagaimana mestinya. Pengawas sekolah berjalan apa adanya dengan tugas pokok dan fungsinya melakukan pengawasan dengan berbekal kemampuan yang telah dimilikinya. Pengawas juga membuat laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan tentang apa yang telah dilakukannya sesuai dengan tupoksinya namun laporan tersebut belum dijadikan dasar bagi upaya pembinaan para pengawas. Kalaupun ada pembinaan terbatas pada arahan dan penjelasan Kepala Dinas Pendidikan tentang berbagai kebijakan pendidikan dalam rapat-rapat khusus dengan para pengawas dan pejabat lainnya. Pembinaan para pengawas yang dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan yang mengarah pada kemampuan profesional para pengawas dan pengembangan karirnya sebagai tenaga fungsional belum banyak dilaksanakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang informan pengawas sekolah, “ bahwa pengawas hanya menjalankan tugas yang telah ditetapkan pemerintah saja”. Kemudian Wawancara

dengan Pengawas yang lain dikatakan bahwa, “ pembinaan khusus dalam meningkatkan professional pengawas yang dilakukan sifatnya rapat kordinasi saja yang dilakukan Korwas dan Kepala Dinas”.

5.6.2 Sumber Daya Yang Terbatas.

Lemahnya pembinaan para pengawas diduga berkaitan dengan sumberdaya yang terbatas pada setiap dinas pendidikan, baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan maupun sumber daya informasi. Selain itu komitmen dinas pendidikan terhadap pentingnya peran pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan terkesan kurang optimal, sehingga program pembinaan bagi para pengawas belum menjadi prioritas. Wawancara yang dilakukan dengan Korwas dikataka bahwa,” jumlah pengawas di Kabupaten Indramayu dari dari pendidikan dasar sampai pendidikan menengah berjumlah 25 orang untuk mengawasi seluruh sekolah yang ada di Kabupaten Indramayu. Kemudian wawancara kembali dilakukan dengan pengawas SMK, dikatakan bahwa “pengawas SMK ada 5 orang untuk menjalankan tugas kepengawasan sebanyak 35 SMK di Kabupaten Indramayu.

5.6.3 Kurangnya Respon Positif Kepada Pengawas Sekolah.

Pada sisi lain, hasil kerja yang dicapai para pengawas dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya belum begitu signifikan terhadap kemajuan-kemajuan sekolah binaannya. Oleh karena itu, posisi, peran dan eksistensi pengawas kurang mendapat perhatian dibandingkan dengan guru dan kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu komite dikatakan bahwa,” pengawas kurang andil dalam kegiatan sekolah, justru peran komite di sekolah ini sangat besar disbanding dengan pengawas”. Masih wawancara dengan komite lain dikatakan bahwa,”yang dilakukan sekolah kalau pengawas datang adalah ribut mengenai berapa uang transport untuk pengawas”.

5.6.4 Peran Pengawas dalam konteks peningkatan mutu pendidikan belum sejalan dengan PP No. 19 Tahun 2005 tentang standar mutu pendidikan.

peranan pengawas satuan pendidikan/sekolah sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan binaannya. Oleh sebab itu, pembinaan pengawas agar dapat melaksanakan tugas kepengawasan akademik dan manajerial mutlak diperlukan.

5.6.5 Citra Pengawas.

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

5.6.6 Pembinaan Pengawa secara terpola.

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

5.6.7 Penempatan tugas Pengawas secara tepat.

Penempatan tugas pengawas satuan pendidikan menjadi tanggung jawab Kepala Dinas Pendidikan Provinsi dan atau Kabupaten/Kota dengan mempertimbangkan tipe dan kondisi geografis letak sekolah selaras dengan bidang dan jenjang jabatan pengawas. Selanjutnya pembinaan dan pengembangan pengawas satuan pendidikan dilaksanakan secara berkelanjutan agar kemampuan profesional serta karirnya sebagai pengawas satuan pendidikan meningkat sejalan dengan prestasi yang dicapainya. Dengan kata lain pembinaan dan pengembangan pengawas diarahkan untuk memelihara, mempertahankan serta mempertinggi kinerjanya sehingga berdampak pada peningkatan mutu sekolah binaannya. Pembinaan pengawas dimaksudkan sebagai upaya yang terencana dalam

memelihara dan meningkatkan kemampuan profesi dan karirnya sehingga mempertinggi kinerjanya sebagai pengawas satuan pendidikan yang professional.



BAB VI

Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir dalam penelitian ini secara garis besar berisi kesimpulan dari hasil pembahasan dan saran yang dapat diberikan berkenaan dengan penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan dari dua bagian penting dalam menjawab pertanyaan penelitian.

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari studi mengenai peranan pengawas sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Menengah Kabupaten Indramayu :

1. Dari hasil penelitian dan temuan di lapangan menunjukkan bahwa terjadi kesenjangan peran pengawas. Pengawas sekolah belum melaksanakan perannya secara maksimal sebagai supervisor, sebagai advising, sebagai monitoring, sebagai reporting, sebagai coordinating, dan performing leadership sesuai dengan Tupoksi pengawas.
2. Upaya menghilangkan kesenjangan.
 - a. *Supervisor.*

Dalam melaksanakan fungsi supervisi, pengawas hendaknya berperan sebagai:

 - ⊙ Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
 - ⊙ Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
 - ⊙ Konsultan pendidikan di sekolah binaannya
 - ⊙ Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah
 - ⊙ Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah

b. ***Advising.***

Dalam melaksanakan fungsi supervisi, pengawas hendaknya berperan sebagai:

Pemberi arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/ bimbingan siswa.

c. ***Monitoring***

Pengawas sebagai pemantau mempunyai tiga peran, pertama sebagai pemantau perencanaan pendidikan di sekolah, kedua memantau proses pengambilan keputusan, ketiga memantau kualitas kebijakan program dan proses perencanaan pendidikan di sekolah.

d. ***Reporting***

Peran sebagai reporting adalah melaporkan output pendidikan, melaporkan hasil ujian akhir, melaporkan angka partisipasi sekolah, melaporkan proses perencanaan pendidikan, penyusunan terhadap program sekolah yang harus dilaporkan kepada kepala dinas, masyarakat, dan sekolah itu sendiri.

e. ***Coordinating***

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

f. ***performing leadership***

memimpin pengembangan kualitas SDM di sekolah binaannya, memimpin pengembangan inovasi sekolah, partisipasi dalam memimpin kegiatan manajerial pendidikan di Diknas yang bersangkutan, partisipasi pada perencanaan pendidikan di kabupaten/kota, partisipasi pada seleksi calon kepala sekolah/calon pengawas, partisipasi dalam akreditasi sekolah, partisipasi dalam merekrut personal untuk proyek atau program-program khusus

pengembangan mutu sekolah, partisipasi dalam mengelola konflik di sekolah dengan win-win solution dan partisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal sekolah maupun dari masyarakat. Itu semua dilakukan guna mewujudkan kelima tugas pokok di atas

6.2 Saran

Hasil dari studi ini menghasilkan beberapa saran bagi upaya yang lebih dan maksimal untuk menghilangkan kesenjangan peran pengawas saat ini dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah di Kabupaten Indramayu, yaitu :

1. Tugas pokok dan fungsi pengawas harus dijalankan dan berpedoman pada Permenpan No.21 Tahun 2010, sehingga gap atau kesenjangan peran yang terjadi selama ini dapat dibangun kembali dengan suatu kebersamaan dan semata-mata tugas Negara yang mulia, yaitu mencerdaskan kehidupan anak bangsa.
2. Termasuk di dalam Permenpan tersebut bahwa intensitas kehadiran pengawas pada sekolah binaan harus lebih ditingkatkan kembali agar tidak ada jarak diantara kita, sehingga keberadaan dan kehadiran pengawas sangat dirindukan sebagai *supervisor, advising, monitoring, reporting, coordinating, performing leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., Suyanto, S., & Raharja, S. (2006). Pengembangan Kapasitas Kepengawasan Pendidikan di Wilayah Kota Yogyakarta. *Jurnal Penelitian Bappeda Kota Yogyakarta*, 3-11
- Aan Komariah dan Cepi Triana, (2008). *Visionary Leathersip meneju Sekolah Efektif*. Jakarta : PT. Bumi aksara.
- Bogdan, R., & Taylor, S.J., (1992). *Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif* (Arif Furchan, Penerjemah.). Surabaya : Usaha Nasional.
- Bailey, K.M., (2006). *Language Teacher Supervision : A Case-Based Approach*. New York : Chambridge University Press.
- Creswell, J.W., (2002). *Desain Penelitian, Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif* (Angkatan III & IV KIK-UI & Nur Khabibah, Penerjemah.). Jakarta : Penerbit KIK Press
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal PMPTK Kementerian Pendidikan Nasional, (2010). *Buku Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Penerbit Dirjen PMPTK.
- Djam'an Satori, dkk, (2010). *Profesi Keguruan*. Jakarta : Penerbit Universitas Terbuka.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Engkoswara. 2006. *Lembaga Pendidikan Sebagai Pusat Pembudayaan*. Bandung. Yayasan Amal Keluarga.
- Fullan, M.G., & Steigelbauer, S., (1991). *The New Meaning of Educational Change*. New York : Teachers College Press.
- Fajar A Malik. 2005. *Holistika Pemikiran Pendidikan*. Jakarta : PT. Grafindo Persada.
- http://www.sagepub.com/upm-data/1098_Chapter_1.pdf
- H. Syaiful Sagala, (2010). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Hawkins, P., & Shohet, R., (2006). *Supervision in the Helping Professions*. New York : Open Univesity Press.
- Hoy, W.K., & Miskel C.G., (2008). *Educational Administration : Theory, Research, and Practice*. New York : McGraw-Hill.
- Harefa, Andreas. 2000. *Menjadi Manusia Pembelajar*, Jakarta : Kompas.
- Isjoni, Fasli dan Supriadi, Dedi (editor). 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Adicita Karya Nusa.
- Kaluge, Laurens dan Creemers Bert P.M. 2005. *Teori dan Praktek Keefektifan Pendidikan* (kelas, sekolah dan kebijakan). Jakarta : Unisa University Press.

- Lunenburg F.C., & Irby, B.J., (2006). *The Principialship : Vision to Action*. Belmont, CA : Wadsworth, Cengage Learning.
- Masri Singarimbun, Sofian Efendi, (2007). *Metode Penelitian Survai*. Jakarta : LP3ES.
- Mulyasa, E, (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah (konsep strategi dan implementasi)*. Bandung : PT. Rosda Karya.
- Moleong, Lexy J. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Bandung : Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, Riant. (2008). *Kebijakan Pendidikan yang Unggul (kasus pembangunan pendidikan di kabupaten jembrana thn 2000-2006)*. Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar.
- Nana Sudjana, (2011). *Supervisi Pendidikan : Konsep dan Aplikasinya Bagi Pengawas Sekolah*. (Seri Kepengawasan), Bekasi : Penerbit Binamitra Publishing.
- Piet A. Sahertian, (2008). *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Phil Asatrid S. Susanto, *Pengantar Sosiologi dan Perubahan dan Perubahan Sosial*, PT. Intan pariwara.
- Syafarudin. (2008). *Efektifitas Kebijakan Pendidikan (Konsep Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif)*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Sri Banun Muslim, (2010). *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Soetjipto, Raflis Kosasi, (2007). *Profesi Keguruan*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Syaiful Bahri Djamarah, Aswan Zain, (2006). *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Suharsimi Arikunto, (2007). *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Suryadi, Ace dan Tilaar. (1994). *Analisis Kebijakan Pendidikan (suatu pengantar)*. Bandung : Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Sugiono, (2010). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Salam, Burhanudin. (1996). *Pengantar Pedagogik (dasar-dasar ilmu mendidik)*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.

Sagala, Syaiful. H. (2008). *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung : Penerbit Alfabeta.

Turner dan Hot, *Peranan Sosial*, 299. PT. Intan Pariwara.

Tashakori, Abbas & Taddy, Charles. (1998). *Mixed Methodologi (Combining Kualitatif and Quantitatif Approaches)*. USA : Sage Publication.

Tilaar, A.R. dan Nugroho, Riant. (2009). *Kebijakan Pendidikan (Pengantar Untuk Memahami Kebijakan Pendidikan Sebagai Kebijakan Publik)*. Jogjakarta : Pustaka Pelajar.

Undang-Undang No 20 Thn 2003 tentang: *Sistem Pendidikan Nasional*, diterbitkan oleh Lembaga Informasi Nasional, Jakarta.

Wiles, J., & Bondi, J. (1986). *Supervision: A Guide to Practice* (2nd ed.). Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Publishing Company.

Wirawan, (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi : Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

Zainal Aqib, & Elham Rohmanto, (2008). *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah*. Bandung : Penerbit Yrama Widya.

