

PENGEMBANGAN MODEL SUPERVISI MANAJERIAL PENGAWAS SEKOLAH BERBASIS KESEJAWATAN

Kartika Susilowati[✉], S. Sarwi, Catharina Tri Anni

Prodi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 24 Oktober
2016

Disetujui 25 November
2016

Dipublikasikan 23
Desember 2016

Keywords:

*collegiality, managerial
supervision*

Abstrak

Hubungan yang tidak harmonis, masih bernuansa *top-down*, searah, dan tidak dialogis berdampak pada keefektifan penerapan supervisi manajerial. Tujuan penelitian ini adalah (1) mendeskripsikan dan menganalisis model faktual supervisi manajerial pengawas sekolah, (2) mengembangkan model supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan yang sesuai dan (3) menguji pengaplikasian model supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan dapat meningkatkan kompetensi kepala sekolah di Kabupaten Purbalingga. Penelitian ini menggunakan metode penelitian dan pengembangan dibagi dalam tiga tahap: studi pendahuluan, tahap pengembangan dan tahap evaluasi. Penelitian ini menghasilkan pengembangan model supervisi manajerial berbasis kesejawatan didasarkan pada esensi supervisi manajerial sebagai bantuan profesional untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah, mengedepankan adanya keterlibatan kepala sekolah, komunikasi dialogis didasarkan pada rasa percaya, terbuka, saling menghormati pada tugas, fungsi dan wewenang masing-masing, kesetaraan, juga mendukung peningkatan profesionalitas. Simpulan dari penelitian ini adalah (1) model faktual supervisi manajerial kurang optimal dalam fungsi pembinaan kepala sekolah, (2) model supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan yang dikembangkan adalah dengan melakukan pendekatan komunikasi dialogis antara pengawas dan kepala sekolah dan (3) model supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan yang dikembangkan layak digunakan sebagai model dalam pelaksanaan supervisi manajerial di Kabupaten Purbalingga.

Abstract

A disharmonious relationship between supervisor and headmaster, top-down, unidirectional and not dialogical gives an effect on effectiveness of applying a managerial supervision. This research aims (1) to describe and analyze the factual managerial supervision that is applied, (2) to develop the design of the model of managerial supervision of educational supervisor based on collegiality and (3) to evaluate an effect of the application of the managerial supervision model based on collegiality to improving headmaster's competencies in Purbalingga. This research uses Research and Development Method consists of three steps, the pre-research, the development step and the evaluation step. This research produced a development model of collegial managerial supervision based on needs analysis and an essence of managerial supervision as a profesional assistance to improving headmaster's competencies, tends to involving headmaster, dialogic communication that is based on mutual trust, openness, mutual respect, collegial, and mutual support. The conclusion of this research are (1) the factual managerial supervision model tends to monitoring activity only, is less than optimal as the development function for headmaster, (2) the development of managerial supervision model based on collegiality used dialogic communication approach between supervisor and headmaster and (3) the managerial supervision model based on collegiality was proper to use as a managerial supervision model in Purbalingga.

© 2016 Universitas Negeri Semarang

[✉] Alamat korespondensi:
Kampus Unnes Bendan Ngisor, Semarang, 50233
E-mail: ikawirasana@gmail.com

PENDAHULUAN

Pembinaan melalui supervisi manajerial oleh pengawas bagi kepala sekolah berfungsi sebagai bantuan profesional dalam usaha peningkatan kompetensi kepala sekolah, namun hubungan yang tidak harmonis, masih bernuansa *top-down*, searah, dan tidak dialogis berdampak pada penerapan supervisi yang sesuai dengan esensinya. Pelaksanaan supervisi manajerial memerlukan hubungan profesional yang humanis, kerjasama bersifat kesejawatan (kolegial) antara pengawas sekolah dan kepala sekolah, sehingga terjalin hubungan yang akrab, terbuka dan akuntabel.

Hasil penelitian awal menunjukkan bahwa intensitas kunjungan pengawas sekolah mempengaruhi hubungan pengawas dan kepala sekolah binaannya. Hubungan renggang, tidak tampak sinergi antara kedua belah pihak dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, kehadiran pengawas yang masih bersifat monitoring, mencari hal-hal yang belum sesuai dengan administrasi sehingga masih tampak bersifat inspeksi, kurangnya informasi dan *sharing* pengalaman dari pengawas sekolah menyebabkan kepala sekolah masih mencari-cari solusi atas permasalahan dalam pengelolaan dan administrasi sekolah sendiri. Inilah yang menunjukkan bahwa peran pengawas sekolah belum optimal sebagai bagian dari salah satu komponen pendidikan.

Pembimbingan dan pembinaan untuk kepala sekolah yang dilakukan kurang efektif karena tidak berdasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*) dan belum menyesuaikan dengan kompetensi kepala sekolah yang perlu ditingkatkan. Akibatnya, pelatihan tersebut tidak tepat sasaran dan kepala sekolah kurang menanggapi dengan positif. Kegiatan pelatihan biasanya berdasarkan inisiatif pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Purbalingga, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, LPMP, maupun agenda kegiatan dari Kementerian Pendidikan Nasional.

Pengembangan model supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan dapat dijadikan alternatif

pengembangan model supervisi manajerial karena dalam kesejawatan terjadi kolaborasi dan menjadikan proses kepemilikan bersama pada pembuatan nilai, tujuan dan visi yang sesuai dengan tujuan supervisi manajerial. Hubungan kesejawatan ditandai dengan rasa percaya, perhatian dan saling menghormati. Kondisi seperti ini menjadi modal utama bagi keberhasilan penerapan supervisi manajerial sebagai bantuan profesional pengawas sekolah untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah karena kepala sekolah dapat berdiskusi dengan pengawas tentang permasalahan yang dihadapi di sekolah dan terutama tentang salah satu atau beberapa kompetensinya yang harus ditingkatkan.

Idealnya supervisi manajerial dilaksanakan sesuai dengan prinsip supervisi. Aedi (2014: 45-46) menyebutkan bahwa prinsip supervisi ada empat, yaitu: saling mempercayai, hubungan horizontal, komunikatif dan pemberian bantuan. Prinsip saling mempercayai antara supervisor dan *supervisee* (yang disupervisi) harus ditumbuhkan karena supervisor dapat mempengaruhi perbaikan kegiatan dan harus percaya bahwa *supervisee* mampu melakukan perbaikan itu. Prinsip hubungan horizontal atau kesetaraan dapat menimbulkan suasana saling menghormati di antara supervisor dan *supervisee* karena masing-masing pihak memiliki aspek personal yang harus dihormati, seperti konsep diri, pengalaman, latar belakang, pendidikan, kebutuhan, kepentingan, integritas, minat, dorongan dan lain-lain. Prinsip komunikasi mengandung makna bahwa kegiatan supervisi merupakan bentuk komunikasi, dimana supervisor menyampaikan pesan kepada *supervisee*, demikian pula sebaliknya, supervisor harus dapat menyampaikan pesan dengan jelas, dapat dimengerti dan mendorong pihak yang disupervisi untuk melaksanakan, meluruskan dan memperbaiki kegiatan sesuai dengan semestinya. Prinsip pemberian bantuan mengandung makna bahwa kegiatan supervisi pendidikan yang dilakukan pada hakikatnya merupakan pemberian bantuan kepada *supervisee*

oleh supervisor. Bantuan itu baik berupa konsultasi, arahan, bimbingan atau bentuk bantuan lainnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi supervisor.

Sergiovanni & Starratt (2007: 103) menyatakan bahwa kesejawataan (kolegialitas) tidak hanya berbicara tentang tingkat kepercayaan, keterbukaan, dan perasaan baik di antara para pengajar, tetapi juga pada jenis sistem norma yang mengikat mereka sebagai kesatuan. Pelaksanaan supervisi manajerial akan berlangsung dengan lancar apabila ada kesamaan persepsi, komitmen, terbuka, dalam hubungan yang harmonis antara supervisor dan sasaran yang dalam hal ini adalah antara Pengawas Satuan Pendidikan dan Kepala sekolah dan stafnya.

Hubungan harmonis antara pengawas sekolah dan kepala sekolah sangat mempengaruhi pola penerimaan peranan pengawas sekolah dalam pembinaan guru dan kepala sekolah, pemantauan pelaksanaan standar nasional pendidikan, penilaian kinerja guru dan kepala sekolah, pelaksanaan program pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan kepala sekolah di KKG/MGMP/MGP dan KKKS/MKKS dan sejenisnya. Nasir dan Masek (2015) dalam penelitiannya mengatakan sebuah hubungan profesional antara *supervisor* dan *supervisee* adalah hal paling penting untuk menghasilkan sebuah supervisi yang efektif. Mereka juga perlu membuat harapan-harapan yang saling menguntungkan, mengetahui tanggung jawab mereka dan mengelola pekerjaan mereka dengan efektif.

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis model faktual supervisi manajerial pengawas sekolah di Kabupaten Purbalingga, mengembangkan model supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan yang sesuai di Kabupaten Purbalingga dan menguji pengaplikasian model akhir supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan dalam peningkatan kompetensi kepala sekolah di Kabupaten Purbalingga.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan desain penelitian dan pengembangan (R&D). Langkah-langkah pengembangan model supervisi manajerial dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap yaitu tahap pendahuluan, tahap pengembangan dan tahap evaluasi. Tahap pendahuluan meliputi studi literatur dan studi lapangan untuk menemukan dan menganalisis sebuah model faktual yaitu profil implementasi supervisi manajerial pengawas sekolah yang telah ada dan selama ini dilakukan di Kabupaten Purbalingga.

Tahap pengembangan mencakup: tahap perumusan dan pengembangan serta validasi dan revisi model yang dikembangkan. Perumusan model meliputi: (1) merumuskan tujuan model; (2) menentukan pengguna model; serta (3) mendeskripsikan komponen-komponen model dan cara penggunaan model supervisi pengawas sekolah berbasis kesejawatan dalam sebuah buku panduan. Validasi model konseptual dilakukan dengan teknik penilaian dokumen oleh ahli dan praktisi. Berdasarkan hasil validasi, komentar dan saran dari ahli dan praktisi dilakukan revisi penyempurnaan model beserta instrumen lainnya yang merupakan model hipotetik. Tahap evaluasi dilakukan melalui uji coba model hipotetik dengan menggunakan model pada kelompok terbatas yaitu empat pengawas dan lima kepala SMA dan SMK di Kabupaten Purbalingga sehingga diperoleh model akhir yang layak dan sesuai diterapkan di Kabupaten Purbalingga.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model supervisi manajerial yang digunakan di Kabupaten Purbalingga meliputi tahap perencanaan terdiri dari penyusunan program pengawasan dan penyusunan materi dan sosialisasi jadwal; tahap pelaksanaan terdiri dari pemantauan, pembinaan dan penilaian hasil pantauan; tahap evaluasi terdiri pengumpulan data dan analisis data hasil pantauan, tidak mengevaluasi program pengawasan; tahap pelaporan dan tahap tindak lanjut. Semua tahap

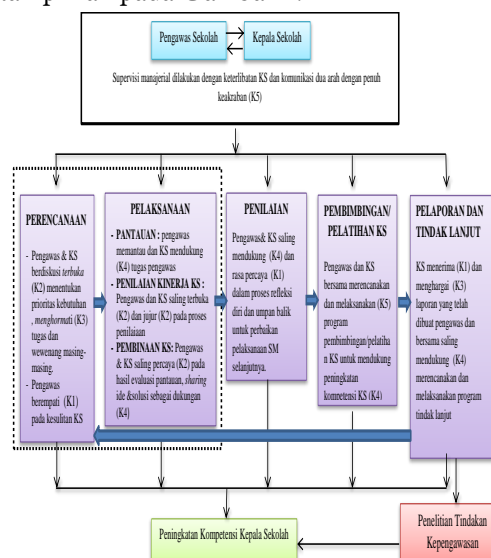
dari perencanaan hingga tindak lanjut dilakukan berdasarkan inisiatif pengawas sekolah tanpa melibatkan kepala sekolah. Tidak ditemukan kegiatan tindak lanjut yang berupa bimbingan atau pembinaan intensif kepada kepala sekolah. Pelaporan hasil dari supervisi manajerial disampaikan kepada kepala dinas pendidikan sebagai atasan pengawas sekolah.

Supervisi harus terencana dan terprogram sesuai dengan tujuan dari supervisi itu, yaitu bantuan profesional. Pengembangan model supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan diarahkan sebagai model bantuan profesional yang diberikan pengawas sekolah direncanakan sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah binaannya. Keterlibatan kepala sekolah mulai dari perencanaan hingga tindak lanjut supervisi merupakan bagian yang terpenting. Kepala sekolah adalah sasaran dari supervisi dan dia yang mengetahui benar kebutuhan dan potensi diri dan sekolah yang dipimpinnya. Kebersamaan dari perencanaan sampai tindak lanjut supervisi terjalin harmonis dengan dibangun melalui hubungan yang didasari pada rasa kesejawatan (kesetaraan), tidak ada atasan dan bawahan, rasa saling percaya, terbuka, saling menghormati dan saling mendukung. Arah pengembangan model sejalan dengan prinsip-prinsip supervisi yang dikemukakan Muhtar dan Iskandar (2013: 58), bahwa supervisi hendaknya disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan dari personil sekolah. Sudjana (2012) juga mengemukakan bahwa supervisi harus dilakukan dalam suasana demokratis yang aktif dan kooperatif.

Prosedur supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan terdiri atas lima langkah, yaitu: (1) perencanaan; (2) pelaksanaan; (3) penilaian; (4) pelaporan; (5) tindak lanjut. Semua tahap dilakukan dengan adanya keterlibatan pengawas sekolah dan kepala sekolah mewujudkan adanya kesejawatan sebagai mitra kerja. Komunikasi baik kedua pihak akan sangat mendukung proses supervisi manajerial yang bertujuan untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah, melalui komunikasi kedua pihak akan dapat memahami tugas dan fungsinya dengan baik dan benar. Komunikasi

baik dapat diwujudkan dengan dibangun di atas rasa kesejawatan, tidak ada dominasi di keduanya.

Model konseptual kemudian divalidasi oleh pakar (bidang manajemen dan supervisi pendidikan) dan praktisi (pengawas dan kepala sekolah). Hasil validasi dari pakar dan praktisi dapat dimaknai Hal ini dapat dinyatakan bahwa model supervisi manajerial berbasis kesejawatan memiliki kualifikasi sangat baik yang artinya model tersebut dapat dipakai. Model supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan selanjutnya diujicobakan kepada pengawas dan kepala sekolah. Subjek uji coba dalam penelitian ini empat pengawas sekolah menengah (2 pengawas SMA dan 2 pengawas SMK) di Dinas Pendidikan Kabupaten Purbalingga dan 5 orang kepala sekolah menengah (2 SMA dan 3 SMK). Model akhir ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Akhir Supervisi Manajerial Berbasis Kesejawatan

Pembahasan

Salah satu hal penting dalam supervisi manajerial adalah merumuskan materi kepengawasan. Kegiatan ini dilakukan dengan menganalisis kebutuhan masing-masing sekolah binaan. Pada tahap perencanaan yang terjadi selama ini, tidak ada satupun pengawas yang menjawab adanya keterlibatan pihak sekolah dalam merumuskan materi yang diperlukan dalam supervisi manajerial dan responden dari

kepala sekolah pun menjawab tidak pernah dilibatkan.

Model faktual supervisi manajerial belum berfokus pada usaha pengawas membantu yang disupervisi untuk merefleksikan diri pada kekuatan dan kelemahan dirinya dan mencari solusi dari permasalahan yang ditemui dalam melaksanakan tugasnya ini tidak sesuai dengan penelitian Hişmanoğlu & Hişmanoğlu (2012) mengemukakan bahwa kegiatan pengawasan menyoroti kekuatan kinerja *supervisee* dan mendorong *supervisee* merefleksikan kelemahannya dan menemukan solusi untuk mengatasinya. Realisasi supervisi yang efektif tergantung pada keyakinan *supervisee* dan pengalaman nyata dari kegiatan pengawasan dan harapan *supervisee*.

Pengawas dan kepala sekolah merupakan dua manajer dari komponen pendidikan yang harus bersinergi dalam peningkatan mutu pendidikan. Untuk menghasilkan sebuah sinergi yang baik diperlukan pengenalan diri masing-masing pihak dan sudah seharusnya pengawas dan kepala sekolah banyak bertemu, berdiskusi, berkoordinasi, atau *sharing* pikiran/ide. Pertemuan ini sangat menuntut jiwa kerjasamakolaboratif dan kolegialitas atau kesejawatan yang tinggi. Hubungan kesejawatan antara pengawas sekolah dan kepala sekolah adalah hasil dari reduksi birokrasi (Freedman, 2009). Hubungan yang akrab adalah jalan untuk memudahkan diskusi dan kerjasama dalam hal menemukan strategi dan cara meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan keberhasilan pelaksanaan supervisi manajerial.

Pengoptimalisasian peran pengawas (Priansa dan Somad, 2014), kepemimpinan *superintendent* (Denovo dan Prince, 2012) dan peran pengawas dalam membangun komunitas pembelajaran (Dickson dan Mitchell, 2014) berhasil ditunjukkan oleh model supervisi manajerial berbasis kesejawatan yaitu melalui proses supervisi yang tidak hanya memantau pengelolaan sekolah tetapi juga membimbing kepala sekolah, sebagai tempat berkonsultasi dengan memberikan kesempatan kepala sekolah menyampaikan masukan/informasi akan

kebutuhan peningkatan kompetensi diri kepala sekolah. Dalam proses pembimbingan inilah pengawas sekolah memberikan saran, solusi dan ide tentang kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah.

Harapan kepala sekolah yaitu pengawas sekolah dapat berbagi pengalaman pengelolaan sekolah juga disampaikan oleh pengawas sekolah dalam diskusi mereka yang berlangsung dari proses perencanaan supervisi manajerial hingga perencanaan tindak lanjut. Proses pembinaan melalui diskusi ini sejalan dengan kajian Suhardan (2010: 144). Dalam lingkungan sebuah lembaga, dalam hal ini lingkup pendidikan di Kabupaten Purbalingga, yang lebih tinggi membina yang lebih rendah, yang junior memperoleh pembinaan dari yang senior, pembinaan diberikan dalam suasana kerja yang harmonis. Pengawas sekolah mempunyai posisi lebih tinggi secara struktural dengan wewenangnya dan lebih senior dengan pengalamannya yang lebih banyak tentang pengelolaan dan administrasi sekolah dibanding seorang kepala sekolah.

Proses berbagi pengalaman dari pengawas tentang pengelolaan dan administrasi sekolah yang dilakukan selama tahapan-tahapan supervisi manajerial dapat menjadi sumber inspirasi bagi kepala sekolah sehingga dapat dikatakan model ini yang sesuai menjadi solusi dari kelemahan model faktual supervisi manajerial di Kabupaten Purbalingga. Peningkatan nilai kinerja kepala sekolah dikaitkan dengan bertambahnya pengetahuan kepala sekolah hasil dari pembelajaran ilmu dari pengawas sekolah. Pertambahan pengetahuan seseorang menambah atau meningkatkan kompetensi orang tersebut. Kombinasi dari kemampuan dan pengetahuan merupakan gambaran tentang kompetensi yang akan menghasilkan suatu tindakan, dalam hal ini kinerja kepala sekolah.

Kerjasama antara pengawas dan kepala sekolah yang disupervisi merupakan bagian terpenting mulai dari perencanaan sampai tindak lanjut supervisi. Pengawas dan kepala sekolah yang disupervisi selalu terlibat secara langsung dalam menyusun jadwal dan program

supervisi, kunjungan sekolah juga melibatkan kepala sekolah sebagai sasaran supervisi manajerial, observasi sekolah pada saat analisis kebutuhan dan tindak lanjut supervisi. Kerjasama yang dilakukan secara terus menerus akan menumbuhkan kedekatan emosional antara pengawas dan kepala sekolah yang disupervisi, sehingga hubungan lebih bersifat terbuka, terjalin komunikasi dua arah (dialogis) yang didasari pada kepercayaan, kerjasama, lebih bersifat kesetaraan, tidak kesan bawahan dengan atasan sehingga lebih tercipta hubungan yang dihasilkan dari rasa saling menghormati, saling mendukung. Model supervisi yang dikembangkan dalam penelitian ini juga bertujuan untuk meningkatkan keefektifan supervisi.

Data yang didapat pada uji coba kelompok terbatas menunjukkan bahwa model manajerial berbasis kesejawatan efektif digunakan, karena supervisi yang dilakukan dengan menggunakan model supervisi manajerial berbasis kesejawatan terbukti mampu meningkatkan peningkatan kinerja kepala sekolah yaitu dapat meningkatkan pemahaman kepala sekolah tentang kinerja kepala sekolah, baik dari aspek pengelolaan administrasi maupun cara mengelola sekolah. Model ini memiliki metode komunikasi yang tepat dan setelah dilakukan supervisi, kepala sekolah mendapatkan bantuan yang diharapkan sesuai dengan perencanaan awal. Ini artinya model supervisi yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah efektif.

Pemantauan/monitoring selama ini masih hanya memetakan kelemahan dan kekurangan administrasi sekolah. Selain itu, metode supervisi yang digunakan belum banyak melakukan eksplorasi yaitu mengajak menggali kemungkinan-kemungkinan yang ada di sekolah agar kepala sekolah dapat menyelesaikan masalahnya sendiri. Diharapkan dengan pelaksanaan supervisi manajerial berbasis kesejawatan memungkinkan pengawas sekolah lebih memahami keadaan sekolah dan kepala sekolah binaannya.

Model akhir yaitu model yang sudah melewati tahap uji coba kelompok terbatas

hingga dinyatakan layak diterapkan di Kabupaten Purbalingga. Kelayakan model ini didasarkan pada respon para pemakai model yaitu 63,1 % menyatakan "Setuju" dan 36,8% menyatakan "Sangat Setuju". Hasil tersebut dapat diuraikan bahwa pengawas dan kepala sekolah menyatakan persetujuan atau kelayakan penerapan model supervisi manajerial yang dikembangkan.

Hasil penelitian ini secara umum terfokus pada hubungan kesejawatan dua arah yaitu antara pengawas dan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi manajerial. Kesejawatan juga akan sesuai ketika diterapkan dalam supervisi akademik yang diterapkan di antara pengawas, kepala sekolah dan guru sebagai sasaran supervisi akademik. Kegiatan pengawasan diharapkan dapat menyoroti kekuatan kinerja guru dan mendorong guru merefleksikan kelemahannya dan menemukan solusi untuk mengatasinya.

SIMPULAN

Model faktual supervisi manajerial di Kabupaten Purbalingga belum optimal. Pengawas sekolah tidak menganalisis kelemahan pelaksanaan supervisi manajerial sebelumnya dengan mempertimbangkan masukan dari kepala sekolah serta kebutuhan supervisi manajerial, kebutuhan bantuan profesional untuk kepala sekolah dan sekolah binaan.

Model supervisi manajerial berbasis kesejawatan dikembangkan di Kabupaten Purbalingga sebagai upaya membangun hubungan akrab dan komunikasi dialogis di antara pengawas dan kepala sekolah. Keberhasilan supervisi manajerial dalam proses pembinaan/pembimbingan/pelatihan kepala sekolah yang dilakukan oleh pengawas sekolah ditunjukkan dalam bentuk hubungan kerjasama yang didasari rasa percaya, keterbukaan, saling menghormati tanggung jawab dan wewenang kedua belah pihak, sikap saling mendukung dan kesejawatan.

Model supervisi manajerial pengawas sekolah berbasis kesejawatan yang

dikembangkan layak digunakan sebagai model dalam pelaksanaan supervisi manajerial di Kabupaten Purbalingga. Peningkatan pengetahuan dan pemahaman tentang pengejawantahan kompetensi dan indikator kinerja kepala sekolah setelah penerapan model supervisi manajerial berbasis kesejawatan menunjukkan bahwa pembinaan kepala sekolah melalui diskusi tentang potensi dan kelemahan maupun kesulitan kepala sekolah dalam mengelola sekolah, *sharing* pengalaman, masukan ide dan solusi dari pengawas sekolah efektif berhasil mengoptimalkan peran pengawas sekolah sebagai koordinator dan konselor untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka ada beberapa saran yang perlu dipertimbangkan: 1) Dinas Pendidikan memprogramkan dan mengadakan sebuah pelatihan untuk peningkatan kompetensi kepala sekolah yang didasarkan dari masukan/usulan pengawas sekolah dan kepala sekolah, 2) Pengawas menggunakan model supervisi manajerial berbasis kesejawatan untuk mengoptimalkan peranannya sebagai upaya bantuan profesional kepada kepala sekolah dan memfasilitasi upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah, 3) Kepala sekolah dengan rasa terbuka mendiskusikan potensi dan kelemahan pengelolaan dan administrasi sekolah kepada pengawas sekolah dan percaya bahwa dari diskusi tersebut akan didapat sebuah ide, masukan maupun solusi. Diskusi ini bisa dilakukan ketika ada kunjungan pengawas ke sekolah atau kepala sekolah datang ke ruang pengawas sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, N. 2014. Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktik. Jakarta: Rajawali Pers.
- Denovo, F. & Price, T. 2012. How Principals and teachers Perceived Their Superintendents' Leadership in Developing and Supporting Effective Learning Environments as Measured by the Superintendent Efficacy Questionnaire. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29 (4).
- Dickson, J. & Mitchell, C. 2014. Shifting The Role: School-District Superintendents' Experiences As They Build a Learning Community. Canadian Journal of Educational Administration and Policy. http://www.umanitob.ca/publications/cjaep/pdf_files/dickson_mitchell.pdf.
- Freedman, S. 2009. Collegiality Matters: How Do We Work With Others? Proceedings of the Charleston Library Conference. <http://dx.doi.org/10.5703/1288284314771> (diunduh 13 Februari 2016).
- Hişmanoğlu, M. & Hişmanoğlu, S. 2012. English Language Teacher's Perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Profesional Development: A Case Study of Northen Cyprus. Novitas-ROYAL (Research on Youth and Language), 2010, 4(1), 16-34. <http://pareonline.net/pdf/v12n10.pdf>
- Muhtar & Iskandar. 2013. Orientasi Baru Supervisi Pendidikan. Jakarta: Referensi (Gaung Persada press Group).
- Nasir, S. & Masek, A. 2015. A Model of Supervision in Communicating Expectation Using Supervisory Styles and Students Learning Styles. Procedia-Social and Behavioral Science. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> (diunduh 5 Maret 2016).
- Sergiovanni, T.J. & Starratt, R.J. 2007. Supervision: A redefinition (8th Ed). New York: McGraw-Hill.
- Sudjana, N. 2012. Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya Bagi Pengawas Sekolah. Bekasi: Binamitra Publishing.
- Suhardan, D. 2007. Supervisi Profesional (Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah). Educationist, 1(1): 57-65.