

Implementasi Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kabupaten Manggarai Barat

Ferdinandus Durhan^{1✉}, Wahyu Hardyanto², Suwito Eko Pramono²

¹. SMK Negeri 1 Kuwus, Nusa Tenggara Timur, Indonesia

². Prodi Manajemen Pendidikan, Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 15 September 2016

Disetujui 23 Desember 2016

Dipublikasikan 20 Juni 2017

Keywords:

managerial supervision,
vocational schools
supervisors

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsi dan menganalisis (1) perencanaan (2) pelaksanaan (3) evaluasi, dan (4) pelaporan supervisi manajerial oleh pengawas SMK di Kabupaten Manggarai Barat, serta (5) faktor-faktor penghambat pelaksanaan supervisi manajerial. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. Analisis data menggunakan model interaktif dalam analisis data menurut *Miles and Huberman*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) perencanaan supervisi manajerial belum sesuai dengan prosedur yang ditentukan, (2) pelaksanaan supervisi manajerial mencakup pemantauan SNP, pembinaan kompetensi kepala sekolah dan penilaian kinerja kepala sekolah tidak dilakukan secara optimal; (3) evaluasi pelaksanaan supervisi manajerial tidak diikuti dengan kegiatan tindak lanjut, dan (4) laporan supervisi manajerial tidak memuat secara rinci hasil supervisi. (5) Faktor-faktor penghambat pelaksanaan supervisi adalah (1) UJT (Uang Jalan Tetap) pengawas sekolah tidak cukup, (2) kondisi geografis, (3) rendahnya respons sekolah terhadap tugas pengawas sekolah, (4) kurangnya dukungan dari dinas pendidikan, (5) intervensi politik dalam pendidikan, dan (6) kompetensi pengawas sekolah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut, dan laporan supervisi tidak dilakukan secara optimal.

Abstract

This study aimed to describe and analyze (1) planning (2) implementation (3) evaluation, and (4) reporting of managerial supervision by vocational schools supervisors in West Manggarai regency, and (5) the factors inhibiting the implementation of managerial supervision. The method used is qualitative. The research data were collected by using in-depth interviews, observation and documents. Data analysis was performed using a model of interactive data analysis by Miles and Huberman. The results showed that (1) the planning of managerial supervision has not been in accordance with the procedures prescribed, (2) the implementation of managerial supervision includes monitoring the Educational Nasional Standard, the developing of principals competence and principals performance assessment is not performed optimally; (3) the evaluation of managerial supervision does not followed by follow-up activities, and (4) the report of managerial supervision does not contain the detail results of supervision. (5) the factors inhibiting the implementation of supervision is (1) UJT (Money Road Equipment) of the vocational schools supervisors is not enough, (2) the geographical conditions, (3) lack of response of the school to the task of supervisors, (4) lack of support from the education service, (5) political interference in education, and (6) the competence of the schools supervisor. The study concluded that the planning, implementation, evaluation and follow-up, and the reporting of supervision are not performed optimally.

© 2017 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:

Jalan Komodo-Golowelu, Nantal, Kuwus, Nantal, Kuwus,
Kabupaten Manggarai Barat, Nusa Tenggara Timur, Indonesia.
E-mail: ferdytbduhan@yahoo.com

p-ISSN 2252-7001
e-ISSN 2502-454X

PENDAHULUAN

Salah satu tantangan bangsa Indonesia dalam bidang pendidikan, khususnya pendidikan menengah, adalah meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk pendidikan menengah, terdapat kesenjangan kualitas antara SMA dan SMK. Kualitas SMA/MA lebih bagus dari SMK/MAK, dimana sebanyak 73,5% SMA/MA sudah terakreditasi minimal B sementara hanya 48,2% kompetensi keahlian SMK berakreditasi minimal B. Penyebab utama dari persoalan ini adalah terbatasnya pemahaman sekolah akan kewajiban untuk memenuhi SNP (Standar Nasional Pendidikan) dan peningkatan mutu layanan pendidikan belum dirancang sesuai dengan proses penjaminan mutu pendidikan (Kemendikbud, 2015: 17).

Di Kabupaten Manggarai Barat, kualitas SMK juga masih rendah. Hal ini bisa diketahui dari data persentase akreditasi kompetensi keahlian seluruh SMK. Terdapat 50 % kompetensi keahlian sudah terakreditasi dan yang belum sebanyak 50 %. Dari yang sudah terakreditasi, hanya 58 % yang terakreditasi B, sisanya terakreditasi C.

Pengawas sekolah memiliki tanggung jawab untuk tercapainya mutu pendidikan di sekolah yang dibinanya (Sudjana, 2012a: 20). Tanggung jawab pengawas ini terwujud dalam tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengawas. Tugas pokok pengawas sekolah adalah melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan (Sudjana, 2012a: 16). Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, pengawas sekolah berkewajiban untuk: (1) menyusun program pengawasan akademik dan manajerial, (2) melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial sesuai program yang sudah disusun, (3) mengevaluasi pelaksanaan program pengawasan akademik dan manajerial, (4) melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan pembinaan kepala sekolah, dan (5) menyusun laporan hasil

pengawasan akademik dan manajerial (Sudjana, 2012a: 17-18).

Berdasarkan *field study*, pelaksanaan supervisi manajerial oleh pengawas SMK di Kabupaten Manggarai Barat belum dilakukan secara optimal. Pelaksanaan yang belum optimal itu terlihat dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut dan pelaporan supervisi manajerial.

Idealnya, kegiatan supervisi manajerial merupakan sebuah siklus kegiatan yang berkesinambungan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut serta pelaporan. Isi perencanaan supervisi manajerial minimal mencakup materi/aspek/fokus masalah, tujuan, indikator keberhasilan, strategi/metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumber daya yang dibutuhkan, penilaian dan instrumen supervisi (Kemendiknas, 2011: 27). Kegiatan pokok dalam pelaksanaan supervisi manajerial adalah pemantauan pelaksanaan SNP, penilaian kinerja kepala sekolah dan pembinaan kompetensi kepala sekolah (Kemendiknas, 2011: 28). SNP yang dipantau dalam supervisi manajerial adalah SNP yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah (Sudjana, *et al.* 2012: 3). Penilaian kinerja kepala sekolah dilakukan untuk menilai pelaksanaan tugas pokok kepala sekolah. Hasilnya, dijadikan acuan oleh pengawas sekolah untuk menyusun program tindak lanjut berupa pembinaan kompetensi kepala sekolah. Pembinaan kompetensi kepala sekolah, lebih dititikberatkan pada penguatan dimensi kompetensi manajerial, kewirausahaan, dan supervisi (Sudjana, 2012b: 133).

Evaluasi pelaksanaan supervisi manajerial merupakan proses pemberian nilai terhadap pelaksanaan supervisi manajerial sesuai dengan perencanaan yang sudah dibuat. Hasil evaluasi dijadikan dasar untuk melaksanakan kegiatan tindak lanjut. Tindak lanjut yang dimaksud adalah berupa kegiatan bimbingan dan pelatihan profesional atau

disebut pembinaan kepada kepala sekolah (Sudjana, 2012b: 26).

Pelaporan program supervisi merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh pengawas sekolah sebagai wujud tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas pokoknya. Isi laporan mencakup hasil pelaksanaan pembinaan kepala sekolah, pemantauan SNP, dan hasil penilaian kinerja kepala sekolah. Laporan yang disusun sesuai sistematika yang ditentukan disampaikan kepada Koordinator pengawas sekolah, Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten atau Propinsi, dan kepada sekolah binaan (Kemendiknas, 2011: 29).

Hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan pelaksanaan supervisi manajerial mengungkapkan tentang proses dan manfaat supervisi. Kotirde & Yunos (2015) mengungkapkan bahwa proses supervisi sekolah menengah mencakup dua tahap yakni supervisi kepala sekolah dan supervisi guru. Setiap tahap berfokus pada pencapaian *output* (hasil) supervisi masing-masing tahap. Penelitian yang dilakukan oleh Warun (2008) menunjukkan bahwa supervisi manajerial dan pembinaan yang dilakukan pengawas sekolah demi meningkatkan kemampuan profesional kepala sekolah sangat berperan dalam upaya mewujudkan kepala sekolah yang profesional dan berkualitas, serta membantu kepala sekolah dalam mengelola sekolah.

Kualitas satuan pendidikan memiliki kaitan dengan pelaksanaan supervisi manajerial pengawas sekolah. Melalui pelaksanaan supervisi manajerial, pengawas sekolah membantu meningkatkan kompetensi kepala sekolah dalam mengelola sekolah menjadi bermutu. Oleh karena itu, peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian tentang implementasi supervisi manajerial pengawas SMK di Kabupaten Manggarai Barat. Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut, dan pelaporan supervisi oleh pengawas SMK di Kabupaten Manggarai Barat. Selain itu, penelitian juga bertujuan

untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan supervisi manajerial oleh pengawas SMK di Kabupaten Manggarai Barat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Berdasarkan tujuan dan tingkat explanasinya, penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan realitas yang kompleks dan memperoleh pemahaman (Sugiyono, 2013: 23). Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Manggarai Barat pada bulan Maret 2016 sampai Juni 2016. Data penelitian adalah tentang perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut, dan pelaporan supervisi manajerial pengawas SMK yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Subjek dalam penelitian ini adalah semua pengawas SMK, kepala SMK, koordinator pengawas sekolah dan kepala dinas pendidikan Kabupaten Manggarai Barat. Penentuan subjek penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*.

Prosedur penelitian kualitatif ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Stake (dalam Creswell, 2007: 74-75), yakni: *pertama*, peneliti merumuskan fokus penelitian; *kedua*, berdasarkan fokus yang dipilih, peneliti menentukan orang, program, peristiwa, atau aktivitas yang terkait fokus; *ketiga*, peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, studi dokumen; *keempat*, peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan jenis analisis data seperti analisis secara holistik (*holistic analysis*) atau analisis terfokus pada aspek khusus dari fokus penelitian (*embedded analysis*); dan *kelima*, peneliti menginterpretasi makna dari fokus penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model *Miles and Huberman* (Sugiyono, 2013: 337).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Supervisi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan rencana supervisi oleh pengawas SMK di Kabupaten Manggarai Barat disusun awal tahun pelajaran yang mencakup program tahunan dan program semester sebagai penjabaran dari program tahunan untuk setiap sekolah binaan. Penyusunan rencana supervisi mengacu pada regulasi, program Dinas Pendidikan dan hasil supervisi sebelumnya. Supervisi manajerial merupakan bagian dari program semester ganjil dan genap tidak disusun secara terpisah dari program supervisi akademik dan jadwal pelaksanaannya tidak terinci untuk masing-masing sekolah binaan.

Pelaksanaan supervisi manajerial

Intensitas kunjungan pengawas SMK ke sekolah luar kota rendah karena jumlah UJT (Uang Jalan Tetap) pengawas sekolah tidak cukup dan kondisi geografis yang buruk. Untuk pemantauan pelaksanaan SNP yang menjadi cakupan supervisi manajerial, hanya standar pendidik dan tenaga kependidikan yang banyak diperhatikan. Persoalan yang banyak dijumpai berkaitan dengan pemantauan pelaksanaan SNP yakni belum semua sekolah mempunyai program kerja jangka menengah dan rencana kerja tahunan yang sifatnya insidental dan hanya berupa APBS, dan penerapan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) yang tidak sesuai dengan aturan.

Penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS) dilakukan oleh pengawas pembina. Ada 2 (dua) aspek kinerja yang dinilai yakni PKG (Penilaian Kinerja Guru) untuk menilai tugas kepala sekolah sebagai guru dengan beban kerja sebanyak 6 (enam) jam dan penilaian kinerja kepala sekolah untuk menilai tugas tambahan sebagai kepala sekolah dengan beban kerja 18 jam. Dalam memberikan nilai kinerja kepala sekolah, pengawas sekolah tidak objektif karena sesungguhnya masih ada

kepala sekolah yang nilai penilaian kerjanya berada di bawah standar.

Bentuk pembinaan kompetensi kepala sekolah adalah berupa diskusi pribadi antara pengawas sekolah dan kepala sekolah, sedangkan yang berbentuk pelatihan tidak dibuat. Pembinaan kompetensi staf sekolah oleh pengawas sekolah hanya berupa penyampaian kepada kepala sekolah soal tugas ketatausahaan, kemudian kepala sekolah melanjutkannya kepada staf sekolah. Untuk sekolah-sekolah dalam kota, pengawas sekolah kadang-kadang langsung mengecek para staf sekolah.

Evaluasi Pelaksanaan Supervisi Manajerial

Evaluasi dilakukan oleh pengawas sekolah setelah mereka memantau pelaksanaan SNP oleh sekolah. Evaluasi biasanya dibuat langsung pada saat melakukan supervisi. Ada juga yang dibuat bersama dalam kelompok kerja pengawas. Fokus evaluasi adalah pada standar proses.. Di tingkat Dinas, evaluasi kegiatan kepengawasan sekolah untuk satu kabupaten tidak didokumentasikan.

Laporan Kegiatan Supervisi

Pengawas sekolah menyusun laporan kemudian menyerahkannya kepada dinas pendidikan kabupaten dan propinsi. Laporan yang dibuat pengawas sekolah, sistematikanya sesuai dengan pedoman dalam "*Buku Kerja Pengawas Sekolah*" (Kemendiknas, 2011:29), tetapi substansi laporannya tidak memuat secara rinci tentang hasil pelaksanaan supervisi di setiap sekolah binaan beserta analisisnya.

Faktor-Faktor Penghambat Pelaksanaan Supervisi

Faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan supervisi manajerial oleh pengawas SMK di Kabupaten Manggarai Barat adalah: (1) UJT (Uang Jalan Tetap) pengawas sekolah tidak cukup untuk membiayai perjalanannya menuju sekolah binaan, (2) Kondisi geografis yang kurang

bagus, (3) Respons sekolah terhadap tugas pokok pengawas sekolah masih rendah, (4) dukungan dinas pendidikan masih rendah, (5) intervensi politik dalam bidang pendidikan, dan (6) Kompetensi pengawas sekolah.

Perencanaan supervisi manajerial

Dalam teori manajemen, salah satu manfaat penting dari perencanaan adalah sebagai standar pelaksanaan dan pengawasan (Usman, 2006: 48). Maka perencanaan supervisi manajerial yang disusun oleh pengawas SMK merupakan acuan bagi pengawas SMK dalam melaksanakan supervisi manajerial. Penyusunan program tahunan pengawas sekolah seharusnya mencakup empat hal pokok berikut yakni (1) identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya dan kebijakan pendidikan yang diterapkan, (2) pengolahan dan analisis hasil supervisi tahun sebelumnya, (3) perumusan rancangan program supervisi tahunan, dan (4) pemantapan dan penyempurnaan rancangan program supervisi tahunan (Depdiknas, 2008b: 11).

Isi perencanaan supervisi manajerial minimal mencakup materi/aspek/fokus masalah, tujuan, indikator keberhasilan, strategi/metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumber daya yang dibutuhkan, penilaian dan instrumen supervisi (Kemendiknas, 2011: 27).

Penyusunan program supervisi manajerial ini tentu saja harus sesuai dengan kondisi riil setiap sekolah binaan. Kegiatan perencanaan lainnya adalah menyusun instrumen supervisi dan menentukan metode dan teknik supervisi.

Pelaksanaan Supervisi Manajerial

Beban kerja pengawas sekolah menurut Permendikbud Nomor 143 tahun 2014 adalah 37,50 jam perminggu yang dapat dipenuhi melalui kegiatan tatap muka dan non-tatap muka. Pengawas sekolah memiliki fleksibilitas dalam mengatur kegiatan tap muka dan non-tatap muka selama 1 pekan, dengan acuan standar bahwa minimal jumlah jam tatap

muka adalah 24 jam perminggu, maksimalnya 32 jam perminggu sedangkan untuk non-tatap muka adalah 13,50 jam perminggu. Selain itu, pengaturan waktu disesuaikan dengan jumlah sekolah binaan dan kondisi geografis setempat serta kondisi lainnya, minimal pengawasan tiap sekolah 1 (satu) kali dalam sebulan. Dengan demikian, berkaitan dengan kondisi geografis Kabupaten Manggarai Barat, khususnya SMK-SMK di luar kota kabupaten, maka seharusnya jumlah kunjungan pengawas SMK ke sekolah binaan yang letaknya di luar kota kabupaten masih bisa dilakukan 1 (satu) kali dalam sebulan. Dengan catatan bahwa pada saat musim hujan tidak menyebabkan kondisi jalan terputus sama sekali karena longsor.

Pemantauan pelaksanaan SNP merupakan salah satu kewajiban pengawas sekolah dalam menjalankan tugasnya (Permenpan & RB, No. 21 Tahun 2010, pasal 7). SNP yang harus dipantau adalah (a) standar pengelolaan pendidikan, (b) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (c) standar sarana dan prasarana pendidikan, dan (d) standar pembiayaan pendidikan (Sudjana, *et al.* 2012: 3).

Persoalan penerapan MBS yang tidak sesuai aturan oleh kepala sekolah, menunjukkan bahwa *skill* manajerial kepala sekolah perlu ditingkatkan. Dalam penelitiannya, Susetyo (2013) menunjukkan bahwa variabel *skill* manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap implementasi MBS. Semakin baik *skill* manajerial kepala sekolah, maka implementasi MBS akan semakin meningkat. Di sinilah pentingnya peran pengawas sekolah dibutuhkan.

Di sisi lain, otonomi sekolah melalui MBS memang menimbulkan konflik peran bagi pengawas sekolah. Dalam artikel penelitian dari Nir & Eyal (2003), diungkapkan bahwa konflik peran pengawas sekolah ialah kewajiban formal mereka untuk memastikan bahwa sekolah bertindak sesuai dengan regulasi pusat dan mendorong sekolah untuk meningkatkan otonomi sekolah.

Penilaian kinerja kepala sekolah memiliki tujuan penting untuk mengetahui kualitas pekerjaan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya. Idealnya, PKKS (Penilaian Kinerja Kepala Sekolah) dibuat 2 (dua) kali dalam satu tahun yakni penilaian formatif pada awal tahun pelajaran dijadikan dasar dalam penyusunan profil kompetensi dan perencanaan program PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) tahunan bagi kepala sekolah dan penilaian sumatif pada akhir tahun pelajaran untuk menetapkan perolehan angka kredit kepala sekolah pada tahun tersebut, selain itu juga untuk menganalisis kemajuan yang dicapai kepala sekolah dalam pelaksanaan PKB (Kemendiknas, 2010: 13).

Evaluasi Pelaksanaan Supervisi Manajerial

Evaluasi dalam kegiatan supervisi seharusnya dilakukan setiap kali sesudah satu kegiatan kepengawasan dilakukan. Jadi ada evaluasi terhadap pemantauan SNP, pembinaan kepala sekolah, dan penilaian kinerja kepala sekolah. Hasil evaluasi ini dijadikan sebagai acuan dalam menyusun program supervisi selanjutnya. Ciri kegiatan evaluasi mencakup obyek yang dinilai, kriteria yang digunakan, dan perbandingan antara hasil penilaian dan kriteria yang bisa berbentuk persesuaian (*congruence*) atau berbentuk hubungan (*contingence*) (Sudjana, 2012b: 213).

Laporan Kegiatan Supervisi

Menyusun laporan kegiatan supervisi merupakan bukti pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pengawas sekolah. Substansi laporan hasil supervisi adalah tentang gambaran komprehensif mengenai (1) keterlaksanaan setiap butir kegiatan yang menjadi tugas pokok pengawas, (2) kondisi sekolah binaan berdasarkan hasil pengawasan akademik dan manajerial berupa hasil pembinaan, pemantauan, dan penilaian, dan (3) faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan setiap butir kegiatan pengawasan sekolah (Kemendiknas, 2011:28).

Faktor-Faktor Penghambat Pelaksanaan Supervisi Manajerial Pengawas SMK Kabupaten Manggarai Barat

Kompensasi

Kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pengawas sekolah. Hasil penelitian dari Patmono (2014) menunjukkan bahwa faktor kompensasi merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengawas, setelah itu faktor motivasi, dan kompetensi. Dalam teori motivasi kerja, upah atau gaji memiliki pengaruh terhadap tingkat usaha maupun ketekunan pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Edward Lawler (1971) dalam Latham (2007: 100), mengungkapkan tentang pengaruh uang terhadap perilaku pekerja. Lawler mengutip bukti empiris bahwa gaji dilihat oleh pekerja sebagai instrumen untuk memuaskan kebutuhan mereka demi otonomi dan keamanan dan mungkin sekali kurang memuaskan kebutuhan mereka untuk afiliasi dan aktualisasi diri. Bukti lainnya adalah bahwa gaji memotivasi pekerja ketika itu terkait erat dengan persepsi mereka tentang kinerja mereka. Dalam kasus seperti ini, motivasi pekerja biasanya rendah karena penghargaan tidak terkait erat terhadap kinerja seseorang.

Kondisi Geografis

Pengawas tentu saja pengawas sekolah sangat mempertimbangkan faktor kenyamanan dan keselamatan dalam menjalankan tugas. Kondisi geografis yang buruk adalah faktor yang tak bisa dikontrol oleh pengawas sekolah. Dalam kajian mengenai pengaruh lingkungan fisik pekerjaan yang menyebabkan tekanan atau stres, Mason (1972) dalam Vischer (2007: 175), mengidentifikasi penyebab stres dalam berbagai pekerjaan dan situasi. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat tiga pelaku stres situasional yakni (1) situasi yang unik, (2) situasi yang tidak bisa diprediksi menurut pandangan orang, dan (3) orang

memiliki perasaan bahwa dia tidak memiliki kontrol terhadap situasi tersebut. Vischer (2005) dalam Vischer (2007: 179) mengungkapkan bahwa lingkungan yang menyenangkan mencakup setidaknya tiga kategori yang secara hirarki berkaitan yakni fisik, fungsi, dan psikologis. Kenyamanan fisik termasuk kebutuhan dasar manusia seperti keselamatan, kesehatan, dan aksesibilitas

Respons Sekolah Terhadap Tugas Pokok Pengawas Sekolah

Prinsip pengelolaan sekolah oleh satuan pendidikan adalah sesuai dengan amanat PP Nomor 17 Tahun 2010 (pasal 49 ayat 1) bahwa pengelolaan satuan pendidikan atau program pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Salah satu prinsip dasar dalam MBS adalah melibatkan semua pihak terkait dalam pengelolaan sekolah.

Dukungan Dinas Pendidikan

Pemerintah kabupaten/kota merupakan salah satu pelaku pengelolaan pendidikan (pasal 2, PP Nomor 17 Tahun 2010). Lebih lanjut dalam pasal 3 dikatakan bahwa pengelolaan pendidikan bertujuan untuk menjamin (a) akses masyarakat atas pelayanan pendidikan yang mencukupi, merata, dan terjangkau, (b) mutu dan daya saing pendidikan serta relevansinya dengan kebutuhan dan/atau kondisi masyarakat, dan (c) efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan pendidikan.

Intervensi Politik.

Desentralisasi sebagai bentuk kebijakan politik pendidikan, seharusnya berorientasi pada asas manfaatnya bagi masyarakat. Menurut Jalal dan Musthafa (2001:41) dalam Sirozi (2005: 234), ada dua konsep berbeda tetapi saling terkait dalam desentralisasi pendidikan. Konsep pertama berkaitan dengan isu umum desentralisasi yakni transfer otoritas kebijakan pendidikan dari pusat ke daerah.

Konsep kedua yakni berkaitan dengan pergeseran berbagai keputusan pendidikan dari pemerintah ke masyarakat. Ide utama dari konsep yang kedua adalah masyarakat harus lebih tahu dan memutuskan sendiri program pendidikan yang dikehendaki karena masyarakatlah yang akan memanfaatkannya. Berdasarkan dua konsep ini, maka tujuan utama dari desentralisasi pendidikan adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kompetensi Pengawas Sekolah

Persyaratan kompetensi pengawas sekolah diatur dalam Permendiknas RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Untuk bisa melaksanakan tugasnya dengan baik, pengawas harus memiliki kemampuan komunikasi. Dalam artikel yang ditulis oleh Hilliard & Newsome (2013), dinyatakan bahwa pengawas sekolah yang efektif harus mempunyai kemampuan komunikasi (*communication skills*) yang hebat supaya bisa melaksanakan salah satu tanggung jawab intinya yakni menyampaikan secara jelas mengenai visi, misi, nilai kunci, tujuan, kebijakan sekolah-sekolah, regulasi dan ekspektasi mengenai sekolah-sekolah di kabupaten.

Kemampuan lain yang dibutuhkan oleh pengawas sekolah adalah kemampuan untuk memilih metode dan teknik supervisi yang sesuai dengan kondisi riil setiap sekolah binaan. Meskipun pengawas sekolah memiliki kewenangan untuk memilih metode maupun teknik supervisi (pasal 9 Permenpan RB RI Nomor 21 Tahun 2010), namun ada beberapa metode dan teknik supervisi yang lazim digunakan. Misalnya metode untuk supervisi manajerial adalah monitoring dan evaluasi, refleksi dan *Focused Group Discussion*, metode delphi, atau workshop (Depdiknas, 2008a: 18-21). Atau metode *coaching and mentoring* untuk pembinaan kompetensi kepala sekolah. Teknik supervisi manajerial yaitu teknik supervisi individu dan teknik supervisi kelompok (Depdiknas, 2009: 21).

SIMPULAN

Penyusunan rencana supervisi manajerial oleh pengawas SMK dilaksanakan pada awal tahun pelajaran yang terdiri dari penyusunan program tahunan kemudian dijabarkan dalam program semester ganjil dan semester genap. Program supervisi manajerial merupakan bagian dari program semester. Program supervisi tidak sepenuhnya disusun berdasarkan analisis hasil supervisi sebelumnya dan program dinas pendidikan. Program supervisi manajerial tidak disusun terpisah dari program supervisi akademik dan berdasarkan kondisi riil setiap sekolah binaan. Jadwal supervisi pun tidak dibuat untuk masing-masing sekolah binaan.

Pelaksanaan supervisi manajerial yang mencakup kegiatan pemantauan SNP yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah, pembinaan kompetensi kepala sekolah, dan penilaian kinerja kepala belum dilakukan secara optimal. Pengawas sekolah tidak bisa memenuhi beban kerja 37,50 jam perminggu terutama untuk jam tatap muka di sekolah-sekolah binaan yang terletak di luar kota kabupaten.

Evaluasi terhadap pelaksanaan supervisi dilakukan pada saat supervisi berlangsung dan setelah kegiatan supervisi, akan tetapi hasil evaluasi tidak diikuti dengan kegiatan tindak lanjut.

Laporan kegiatan supervisi dibuat dan disampaikan kepada kepala dinas pendidikan kabupaten dan propinsi, akan tetapi substansi laporan belum memadai.

Faktor-faktor penghambat pelaksanaan supervisi manajerial pengawas SMK di Kabupaten Manggarai Barat adalah: (1) UJT (Uang Jalan Tetap) pengawas sekolah sangat sedikit, (2) kondisi geografis daerah yang terletak di luar pusat Kabupaten kurang bagus, (3) respons sekolah terhadap tugas pokok pengawas sekolah masih rendah, (4) dukungan dinas pendidikan terhadap pelaksanaan tugas pengawas sekolah tidak optimal, (5) intervensi politik dalam bidang pendidikan, dan (6)

kompetensi pengawas sekolah yang masih perlu ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Second Edition. USA: Sage Publications, Inc.
- Depdiknas. 2008a. *Metode dan Teknik Supervisi*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK
- Depdiknas. 2008b. *Penyusunan Program Pengawasan Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK
- Depdiknas. 2009. *Bahan Belajar Mandiri Kelompok Kerja Pengawas Sekolah: Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*. Jakarta: Ditjen PMPTK
- Hilliard, A.T. & Newsome, E.Jr. 2013. *Effective Communication And Creating Professional Learning Communities Is A Valuable Practice For Superintendents*. *Contemporary Issues In Education Research*. 6 (4): 353-364
- Kemendiknas. 2010. *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)*. Jakarta: Dirjen PMPTK, Kementerian Pendidikan Nasional.
- Kemendiknas. 2011. *Buku Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, BPSDMP dan PMP
- Latham, Gary P. 2007. *Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice*. California: Sage Publications, Inc.
- Nir, A. E. & Eyal, O. 2003. *School-based management and the role conflict of the school superintendent*. *Journal of Educational Administration*. 41 (5): 547-564.
- Patmono, H. 2014. " *Faktor-Faktor Yang Berkontribusi Terhadap Kinerja Pengawas Sekolah Di Kabupaten Gresik*". Tesis. Semarang: Program Pascasarjana Unnes.

- Permendikbud Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah Dan Angka Kreditnya.
- Permendiknas RI Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah
- Permenpan & RB Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.
- Sirozi, M. 2005. Politik Pendidikan. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Sudjana, N. 2012a. Pengawas dan Kepengawasan: Memahami Tugas Pokok, Fungsi, Peran dan Tanggung Jawab Pengawas Sekolah. Bekasi: Binamitra Publishing
- Sudjana, N. 2012b. SUPERVISI PENDIDIKAN (Konsep dan Aplikasinya Bagi Pengawas Sekolah. Bekasi: Binamitra Publishing.
- Sudjana, N., Dharma, S & Wastandar. 2012. Pemantauan Pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan (Panduan Bagi Pengawas Sekolah). Bekasi: Binamitra Publishing
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D. Bandung: Alfabeta, cv.
- Susetyo, C.B. 2013. "Pengaruh Skill Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sekolah terhadap Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMK Negeri Kabupaten Kendal." Tesis. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.
- Usman, Husaini. 2006. Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Vischer, J.C. 2007. The Effects of the Physical Environment on Job Performance: Towards a Theoretical Model of Workspace Stress. *Stress and Health*. 23: 175-184.